

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**

**TESIS DOCTORAL**

**SEÑALES ECONÓMICAS Y CONFIANZA  
EN LOS NEGOCIOS EN LAS PYMES**

**AUTOR: FERNANDO LUIS GACHE**

**DIRECTOR DE TESIS: DINO OTERO**

**Posadas (AR), Mes de 20XX**

**FERNANDO LUIS GACHE**

**SEÑALES ECONÓMICAS Y CONFIANZA  
EN LOS NEGOCIOS EN LAS PYMES**

Tesis Doctoral Presentada en la  
Universidad Nacional de Misiones – UNAM como requisito para la obtención  
del título de Doctor en Administración

Posadas (AR), Mes de 20XX  
Universidad Nacional de Misiones – UNAM como requisito para la obtención  
del título de Doctor en Administración

Posadas (AR), Mes de 20XX

# SEÑALES ECONÓMICAS Y CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS EN LAS PYMES

**FERNANDO LUIS GACHE**

Tesis doctoral defendida y aprobada por el Tribunal Examinador constituido  
por los doctores que abajo firman

Fecha de Aprobación \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Composición del Tribunal Examinador:

Prof.Dr. ....Institución  
Prof.Dr. ....Institución  
Prof.Dr. ....Institución

Posadas (AR), Mes de 20XX

## DEDICATORIA

*A los seres que me dan motivos  
para levantarme cada día: Irma,  
Fernando Ariel, Federico Andrés, María  
Soledad, Lucía Alejandra y Olivia.*

## AGRADECIMIENTOS

Dice un viejo proverbio chino, de carácter anónimo, que un viaje de mil leguas comienza dando el primer paso. Pues bien, hace cinco años comencé a transitar y a dibujar este nuevo camino que hoy llega a su fin.

Quiero agradecer a Nuestra Señora, por la fuerza que me dio para poder completar el trabajo emprendido, a mis fieles acompañantes y compañeros de aventura: el Dr. Dino Otero, quien orientó con sabia maestría el desarrollo teórico del presente trabajo; a mi esposa Irma, fiel compañera y amiga desde hace cuarenta años; a mis hijos, Fernando Ariel, Federico Andrés, María Soledad, divina y bendita inspiración; y a mis nietas Lucía y Olivia, a quienes espero poder iluminar en el camino de la vida.

A la Dra. Nilda Tañsky por su apoyo y comprensión, también a los profesores y al equipo administrativo de colaboradores de la UN de Misiones.

A la UTN – FRBA y en especial al Departamento de Ingeniería Industrial encabezado por el Ing. Raúl Sack.

Muy especialmente a los Profesores y amigos Mg. Juan Carlos Viegas, Lic. Julio Testa, Dra. Zulma Cataldi, Mg. Eduardo Bendersky, Mg German Kraus, Mg Fernando Lage y Dr. Bernardo Kosacoff, por sus consejos, aportes y las largas discusiones mantenidas durante el proceso de investigación.

A Mario Millan y familia, que me permitieron compartir su experiencia laboral.

A los integrantes del Proyecto de investigación GENICI con quienes compartí el sendero de la investigación.

A los Dres. Dieter Siedenberg y Ariosto Sparemberger, por sus aportes tanto con material bibliográfico como con sus consejos y sugerencias.

En realidad resulta muy difícil mencionar a todos los que de alguna manera han colaborado para el logro del presente trabajo, ya sea facilitando bibliografía, experiencias, opiniones o mediante apoyo moral, muy necesario cuando las fuerzas comienzan a decaer ante lo duro y arduo de la tarea.

Lo que sí es muy importante es que sin su apoyo y aliento continuos, este desafío hubiera sido tan solo una quimera.

Gracias.

## EPIGRAFE

*Tu maíz está maduro, el mío lo estará mañana.  
Sería beneficioso para ambos que yo trabajara contigo hoy, y  
que tú me ayudaras mañana. No te tengo cariño y sé que tú tampoco lo  
tienes por mí.  
Podría entonces esforzarme, no para tu beneficio, sino para el  
mío propio con la expectativa de un retorno. Pero sé que seré  
decepcionado y que dependería en vano de tu gratitud.  
Entonces yo te dejo trabajar solo y tú me tratas de la misma  
manera. Pasan las estaciones y ambos continuamos perdiendo nuestras  
cosechas por falta de confianza y seguridad mutua.*

DAVID HUME (1927)

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	14
<b>FUNDAMENTACIÓN</b> .....	14
<b>Introducción a la confianza</b> .....	15
<b>Los Negocios no Racionales</b> .....	16
<b>La confianza como señal</b> .....	20
<b>La confianza y el trabajo</b> .....	22
<b>PROBLEMA</b> .....	23
<b>HIPÓTESIS</b> .....	24
<b>OBJETIVO</b> .....	25
<b>Objetivos Específicos</b> .....	25
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	25
<b>APORTE DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	29
<b>1 MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>31</b>
<b>1.1 LA CONFIANZA COMO VARIABLE NO LINEAL</b> .....	41
<b>1.2 CONSTRUCCIÓN DE LA CONFIANZA EN LA PYME</b> .....	43
<b>1.2.1 La confianza a nivel interno de la persona</b> .....	46
<b>1.2.2 La confianza a nivel relaciones</b> .....	48
<b>1.2.3 La confianza a nivel organizacional</b> .....	50
<b>1.2.4 La Confianza en los Mercados</b> .....	52
<b>1.2.5 La Confianza Social</b> .....	55
<b>1.3 EL CAPITAL SOCIAL COMO INDICADOR DE CONFIANZA</b> .....	58
<b>1.4 MEDICIÓN DEL CAPITAL SOCIAL EN ORGANIZACIONES COMERCIALES</b> .....	65
<b>1.5 PROPUESTA DE DEFINICIÓN DE CONFIANZA</b> .....	71
<b>2 DISEÑO METODOLÓGICO</b> .....	<b>75</b>
<b>2.1 INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA</b> .....	77
<b>2.1.1 Búsqueda bibliográfica</b> .....	78
<b>2.2 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA</b> .....	79
<b>2.2.1 Investigación etnográfica</b> .....	80
<b>2.2.2 El trabajo etnográfico y la complejidad organizacional</b> .....	83
<b>2.3 APLICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA</b> .....	83
<b>2.4 ESTUDIO DE CASO</b> .....	85
<b>2.5 APLICACIÓN DE LA TÉCNICA DE ETNOGRÁFICA</b> .....	87
<b>2.5.1 Trabajo de campo</b> .....	88
<b>2.6 CUESTIONARIO PARA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS</b> .....	91

2.6.1	Justificación de las preguntas elegidas .....	91
2.6.2	Antecedentes de los Expertos seleccionados.....	93
2.6.3	Justificación de la selección de expertos.....	99
2.6.4	Valorización de las respuestas.....	100
2.7	VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA.....	101
2.7.1	Triangulación de información.....	101
2.7.2	Marco teórico, trabajo de campo y encuesta a expertos .....	102
<b>3</b>	<b>RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>104</b>
3.1	LA CONFIANZA Y LA CRISIS INTERNACIONAL.....	105
3.1.1	La crisis de confianza .....	111
3.1.2	Antecedentes de la crisis .....	113
3.1.3	El origen de la crisis de confianza de las hipotecas subprime.....	116
3.1.4	La desconfianza se hace evidente.....	124
3.1.5	La crisis de confianza llega a Europa.....	129
3.1.6	Cómo se instaló la desconfianza en el mercado financiero .....	136
3.2	LAS PYME'S COMO SISTEMAS COMPLEJOS ABIERTOS ADAPTATIVOS ÚNICOS	
	141	
3.2.1	Construcción de una estrategia basada en la confianza.....	141
3.2.2	¿Cómo surge el FODA?.....	143
3.2.3	El FODA, la relación Superveniente y la confianza .....	145
3.2.4	Relación superveniente entre la PyME's y el entorno .....	147
3.2.5	El entorno globalizado y la confianza.....	152
3.2.6	Las PyME's como sistemas abiertos .....	155
3.2.7	Sistema Complejo.....	157
3.2.8	Definición de la complejidad.....	163
3.2.9	La construcción/destrucción de Confianza vs Complejidad... ..	167
3.2.10	La Dinámica de las empresas PyME's .....	170
3.3	LA RELACIÓN SUPERVENIENTE, LA CONFIANZA Y EL RIESGO.....	184
3.3.1	La confianza como aglutinante.....	190
3.3.2	Empresas PyME's Familiares Exitosas .....	191
3.3.3	Análisis del Entorno .....	193
3.3.4	La empresa familiar de Edison Valsagna.....	194
3.3.5	Consolidación del Capital Social.....	199
3.4	ESTUDIO DE CASO: UNA PYME CONSTRUCTORA DE CONFIANZA .....	204
3.4.1	Estudio de caso .....	204
3.4.2	Diseño del estudio .....	204

3.4.3	Objetivos .....	205
3.4.4	Realización del estudio.....	205
3.4.5	Presentación del caso GUT Metal.....	205
3.4.6	¿Cómo es la historia de la PyME? .....	207
3.4.7	¿Cómo se relacionan el Emprendedor y la Empresa Familiar?.....	209
3.4.8	¿Por qué GUT Metal puede ser tomado como caso de éxito?..	212
3.4.9	¿Cómo fueron los primeros pasos? .....	213
3.4.10	¿Quiénes fueron los primeros colaboradores?.....	215
3.4.11	¿Cómo esta PyME creó su nicho de mercado en base al respeto por el cliente? .....	217
3.4.12	¿Cómo organizan las actividades?.....	221
3.4.13	¿Cómo fijan los salarios?.....	222
3.4.14	¿Por qué se promueve la comunicación entre las áreas de Diseño y Producción?.....	222
3.4.15	¿Cómo se organiza el trabajo? .....	225
3.4.16	Los líderes de grupo .....	231
3.4.17	¿Cómo opinan los colaboradores?.....	239
3.4.18	¿Cómo es la actitud frente a los clientes? .....	240
3.4.19	¿Por qué el Sindicato no es un problema? .....	241
3.4.20	¿Cómo se relaciona con el medio? .....	242
3.4.21	¿Por qué y cómo funciona la empresa? .....	243
3.4.22	¿Cómo se produjo la incorporación de las hijas?.....	246
3.4.23	¿Cómo superan los problemas en la Empresa?.....	248
3.4.24	¿Por qué los clientes ven la empresa confiable?.....	251
3.4.25	¿Cómo se prevé el futuro de la empresa familiar?.....	257
3.4.26	¿Por qué hay que mirar al futuro y los avances tecnológicos? ... .....	260
3.4.27	Análisis y Conclusiones.....	264
3.5	LA DINÁMICA DE LA CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS.....	266
3.5.1	La confianza y la dinámica del FODA Competitivo.....	266
3.5.2	Medición del nivel de confianza del entorno .....	268
3.5.3	Elementos del entorno que afectan a las PyME's.....	271
3.5.4	Análisis Dinámico de la matriz competitiva FODA.....	279
3.5.5	Formulación matemática del FODA.....	280
3.5.6	La termodinámica y la economía.....	286
3.5.7	Los complejos sistemas económicos.....	292



<b>3.5.8 Evolución dinámica en el FODA</b> .....	294
<b>3.6 EVALUACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	303
<b>3.6.1 Resultados Obtenidos y su Triangulación</b> .....	303
<b>3.6.2 Valoración global de la investigación</b> .....	328
<b>3.6.3 Planteo dinámico del FODA</b> .....	329
<b>3.7 PROPUESTA Y SU IMPLEMENTACIÓN</b> .....	331
<b>3.7.1 La medición del capital social</b> .....	332
<b>3.7.2 Armado de escenarios</b> .....	337
<b>CONCLUSIONES</b> .....	341
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	356
<b>ANEXO</b> .....	371

## TABLA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1: % DE APARICIÓN DE “CRISIS DE CONFIANZA” EN TRES MEDIOS GRÁFICOS.....</b>	<b>21</b>
<b>GRÁFICO 2: VARIACIÓN DE LA TASA EFECTIVA DEL FED.....</b>	<b>112</b>
<b>GRÁFICO 3: VARIACIÓN DE LA TASA DE INTERÉS DEL FED ENTRE 13/7/1990 Y 26/6/2009.....</b>	<b>115</b>
<b>GRÁFICO 4: EL PRECIO DE LAS PROPIEDADES EN LOS EE.UU.....</b>	<b>118</b>
<b>GRÁFICO 5: HIPOTECAS EN US/GDP.....</b>	<b>120</b>
<b>GRÁFICO 6: CRISIS HISTÓRICAS.....</b>	<b>126</b>
<b>GRÁFICO 7: EUROZONA 16 (COMPOSICIÓN FIJA) – PRODUCTO BRUTO INTERNO EN EUROS A PRECIO DE MERCADO. CADENA DE VOLÚMENES VINCULADOS, AÑO DE REFERENCIA 2000 – ECU/EURO –ESTACIONALIDAD PARCIAL AJUSTADA P/DÍA MEDIANTE EL MÉTODO MIXTO DE AJUSTE.....</b>	<b>130</b>
<b>GRÁFICO 8: VARIACIÓN HISTÓRICA DEL EURIBOR DURANTE EL PERÍODO 1999-2009.....</b>	<b>131</b>
<b>GRÁFICO 9: EUROZONA 16 (COMPOSICIÓN FIJA) – ESTÁNDAR DE DESEMPLEO, TASA, TOTAL (TODAS LAS EDADES), TOTAL (MASCULINO Y FEMENINO). EUROSTAT, AJUSTADOS POR ESTACIONALIDAD, NO AJUSTADOS POR DÍAS DE TRABAJO, PORCENTAJE DE TRABAJADORES CIVILES.....</b>	<b>132</b>
<b>GRÁFICO 10: VARIACIÓN ANUAL DE LA TASA DE DESEMPLEO.....</b>	<b>133</b>
<b>GRÁFICO 11: RELACIÓN SUPERVENIENTE CONSTRUCTORA DE CONFIANZA.....</b>	<b>142</b>
<b>GRÁFICO 12: CORRELACIÓN ENTRE NECESIDADES DE LAS PERSONA Y LAS EMPRESAS.....</b>	<b>172</b>
<b>GRÁFICO 13: REHENES O SEUDO-CONFORMIDAD.....</b>	<b>175</b>
<b>GRÁFICO 14: MODELO BASADO EN LA CONFIANZA.....</b>	<b>178</b>
<b>GRÁFICO 15: EDIVAL-EVOLUCIÓN DE LA RENTABILIDAD ENTRE 1980-2003.....</b>	<b>199</b>
<b>GRÁFICO 16: ÍNDICE DE CONFIABILIDAD DEL GOBIERNO (IGC).....</b>	<b>274</b>
<b>GRÁFICO 17: ÍNDICE DE CONFIANZA EMPRESARIA EN ARGENTINA (IGCA).....</b>	<b>276</b>
<b>GRÁFICO 18: COMPARACIÓN DEL ICG Y ICE.....</b>	<b>277</b>
<b>GRÁFICO 19: DIAGRAMA FODA NORMALIZADO, LOS VALORES DE {(F,D); (O,A)} ESTÁN SOBRE LAS DOS RECTAS A 45º.....</b>	<b>281</b>
<b>GRÁFICO 20: EVOLUCIÓN DEL VECTOR RENTABILIDAD (OPTIMISTA).....</b>	<b>283</b>
<b>GRÁFICO 21: EVOLUCIÓN DEL VECTOR RENTABILIDAD (PESIMISTA).....</b>	<b>283</b>
<b>GRÁFICO 22: ÁREA DE POSIBLES COMBINACIONES DE FORTALEZAS . OPORTUNIDADES.....</b>	<b>284</b>
<b>GRÁFICO 23: EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN HASTA ALCANZAR UN VALOR FINAL ESTABLE.....</b>	<b>296</b>
<b>GRÁFICO 24: REPRESENTACIÓN DE LA EVOLUCIÓN DE LA VARIABLE X(N) ITERADA PARA <math>k &lt; 3</math>.....</b>	<b>297</b>
<b>GRÁFICO 25: EVOLUCIÓN CAÓTICA DE LA VARIABLE X(N) AL SER ITERADA PARA <math>k=3,9</math>.....</b>	<b>297</b>
<b>GRÁFICO 26: REPRESENTACIÓN DE X(N) PARA <math>0 &lt; k &gt; 4</math>.....</b>	<b>298</b>
<b>GRÁFICO 27: ZONA DINÁMICAMENTE ACCESIBLE.....</b>	<b>301</b>
<b>GRÁFICO 28: TRIANGULACIÓN DE LA PREGUNTA 1.....</b>	<b>307</b>
<b>GRÁFICO 29: TRIANGULACIÓN DE LA PREGUNTA 2.....</b>	<b>310</b>
<b>GRÁFICO 30: TRIANGULACIÓN DE LA PREGUNTA 3.....</b>	<b>313</b>
<b>GRÁFICO 31: TRIANGULACIÓN DE LA PREGUNTA 4.....</b>	<b>316</b>

<b>GRÁFICO 32: TRIANGULACIÓN DE LA PREGUNTA 5.....</b>	<b>318</b>
<b>GRÁFICO 33: TRIANGULACIÓN DE LA PREGUNTA 6.....</b>	<b>319</b>
<b>GRÁFICO 34: TRIANGULACIÓN DE LA PREGUNTA 7.....</b>	<b>322</b>
<b>GRÁFICO 35: TRIANGULACIÓN DE LA PREGUNTA 8.....</b>	<b>324</b>
<b>GRÁFICO 36: TRIANGULACIÓN DE LA PREGUNTA 9.....</b>	<b>326</b>
<b>GRÁFICO 37: TRIANGULACIÓN DE LA PREGUNTA 10.....</b>	<b>327</b>
<b>GRÁFICO 38: VALORACIÓN FINAL DE LA TRIANGULACIÓN.....</b>	<b>328</b>
<b>GRÁFICO 39: CONCORDANCIA ENTRE EXPERTOS.....</b>	<b>329</b>
<b>GRÁFICO 40: EL CAPITAL SOCIAL COMO NEXO ENTRE LA PYME Y EL MERCADO .....</b>	<b>332</b>
<b>GRÁFICO 41: PROPUESTA DE MATRIZ PARA EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....</b>	<b>336</b>
<b>GRÁFICO 42: PRESENTACIÓN DE ESCENARIOS POR MEDIO DEL FODA AL QUE SE LE APLICÓ LA RELACIÓN SUPERVENIENTE.....</b>	<b>338</b>
<b>GRÁFICO 43: PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN .....</b>	<b>339</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA 1: ESQUEMA SIMPLE DE OBTENCIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>40</b>
<b>FIGURA 2: ESQUEMA DE RESULTADOS CON EL AGREGADO DE LA NO LINEALIDAD APORTADA POR LA CONFIANZA.....</b>	<b>40</b>
<b>FIGURA 3: SISTEMA LINEAL .....</b>	<b>41</b>
<b>FIGURA 4: ESQUEMA DE RESULTADOS CON BAJA CONFIANZA .....</b>	<b>43</b>
<b>FIGURA 5: ESQUEMA DE RESULTADOS CON CONFIANZA .....</b>	<b>43</b>
<b>FIGURA 6: EVOLUCIÓN DE LA CONFIANZA DE LA PERSONA A LA SOCIEDAD .....</b>	<b>45</b>
<b>FIGURA 7: LA CONFIANZA A NIVEL PERSONAL.....</b>	<b>47</b>
<b>FIGURA 8: SOPORTE DE LA CONFIANZA .....</b>	<b>86</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA 1: TABLA RESUMEN DE LAS POSIBLES CONTINGENCIAS .....</b>	<b>35</b>
<b>TABLA 2: VIDA MEDIA DE LA RELACIÓN CLIENTE-EMPRESA, VS TASA DE DESERCIÓN .....</b>	<b>67</b>
<b>TABLA 3 ASIGNACIÓN DE VALORES NUMÉRICOS A LAS CATEGORÍAS.....</b>	<b>101</b>
<b>TABLA 4: OBSTÁCULOS QUE DIFICULTAN LA CREACIÓN DE CONFIANZA .....</b>	<b>272</b>
<b>TABLA 5: TABLA RESUMEN DE LA VALORIZACIÓN DE LA TRIANGULACIÓN .....</b>	<b>304</b>

# INTRODUCCIÓN

*Zigong preguntó sobre el gobierno. El Maestro comentó: «Suficiente comida, suficientes armas y confianza del pueblo.» Zigong preguntó: «Si tuvieras que prescindir de una de estas tres cosas, ¿qué dejarías de lado?» —«Las armas». —«Si tuvieras que prescindir de una de las dos restantes, ¿cuál dejarías de lado?» —«La comida; al fin y al cabo, todo el mundo tiene que morir más tarde o más temprano. Pero sin la confianza del pueblo, ningún gobierno puede mantenerse.»*

*CONFUCIO, ANALECTAS*

## FUNDAMENTACIÓN

*Una característica fundamental de nuestra economía es que el sistema financiero oscila entre la robustez y la fragilidad, y esa oscilación es parte integrante del proceso que genera los ciclos económicos.*

*HYMAN MINSKY*

Históricamente el mundo de los negocios ha representado para el hombre un desafío. En este trabajo realizaremos una fundamentación de la importancia de la confianza en el mundo de los negocios. Iremos detallando sus características que sólo permiten modelarla desde el concepto de los sistemas complejos y, como herramienta matemática, mediante formalismos no lineales. Veremos en reiteradas oportunidades como la complejidad y consecuentemente la no linealidad se pone de manifiesto en la extrema sensibilidad a los más pequeños cambios tanto del entorno como de la empresa en cuestión. Dedicaremos especial atención en mostrar la fuerte relación entre los procesos económicos y los actualmente denominados sistemas complejos. Este tema no ha sido demasiado explorado aún y requiere una adecuada fundamentación. Este tratamiento nos llevará a tratar los emprendimientos comerciales como sistema complejos adaptativos cuyas interacciones se basan en la confianza. Como el trabajo está dirigido a las PYMES no podía estar ausente el FODA como herramienta fundamental que, además, demostraremos la posibilidad de integrar evoluciones dinámicas de características

no lineales. Tanto los éxitos como los fracasos no siempre han tenido una explicación lógica pues las claves que rigen su desarrollo son diversas y en algunos casos no están perfectamente definidas, ya que algunas de ellas son tácitas y otras explícitas. Si bien las personas que se mueven dentro del mundo de los negocios tienen diferentes formas de encarar y llevar adelante sus negocios, invariablemente en todos los casos existe una condición que es común a todos. Dicha condición es la CONFIANZA.

### **Introducción a la confianza**

Según autores como Doney y Cannon<sup>1</sup>, Ganesan<sup>2</sup> Ganesan and Hess<sup>3</sup>, McKnight, Choudhury y Kacmar<sup>4</sup>, la confianza resulta ser una construcción que presenta muchas dimensiones, entre las que se encuentran la honestidad, la sinceridad y el mantenimiento de la palabra empeñada, las cuales serán abordadas en los próximos apartados. Por otra parte autores como Doney y Cannon<sup>5</sup> la relacionan con la benevolencia, cuando plantean que se trata de una creencia de reciprocidad de obtener beneficios conjuntos, y por lo tanto, ninguna de las dos partes ocasionará un mal a la otra. O sea que “mientras la credibilidad se corresponde con la confianza en la capacidad y la competencia de la empresa, la benevolencia atañe a la confianza en sus valores, objetivos e intenciones, lo que significa que se reconoce una similitud cultural entre las partes (una coincidencia de valores, prioridades y normas de comportamiento) y que se percibe en la empresa como una imagen de seriedad, integridad, honestidad, sinceridad, y de una disposición a no iniciar actos que pudieran dañar la relación”<sup>6</sup>

Cuando esta forma de proceder se instala entre la empresa y su mercado, se establece un vínculo que beneficia a ambas partes resultando que, de seguir así, la relación tiene grandes posibilidades de ser duradera.

---

<sup>1</sup> DONEY Patricia and CANNON Joseph *An Examination of Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships*” en *Journal of Marketing*, 61, n° 2 (Abril,1997), págs.35-51.

<sup>2</sup> GANESAN Shankar *Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationship* en *Journal of Marketing*, 58, n° 2 (Abril,1994), págs. 1-19.

<sup>3</sup> GANESAN Shankar. y HESS Ron: *Dimensions and Levels of Trust: Implications for Commitment to a Relationship*, en *Marketing Letters*, 8, n°4, (1997), págs. 439-448.

<sup>4</sup> McKNIGHT Harrison, CHOUDHURY Vivek y KACMAR Charles. *Trust in e-commerce vendors: a two-stage model* ponencia presentada en *Proceedings of the twenty first international conference on information systems*, Cincinnati, (2000), págs.. 532-536.

<sup>5</sup> DONEY Patricia and CANNON Joseph *op. cit*

<sup>6</sup> SANZ Silvia, RUIZ Carla, PEREZ Isabel *Concepto, dimensiones y antecedentes de la confianza en los entornos virtuales* en *Teoría y Praxis*. No. 6, pp. 31-56 (2009), Pág. 41.

En contrapartida de estos conceptos se encuentra la actitud de empresarios que engañosamente levantan las banderas de hacer las cosas bien, a efectos de ganar la confianza tanto del mercado como de la sociedad, mostrando un cumplimiento honesto, con todo lo requerido para garantizar la calidad de vida del entorno en el cual desarrollan sus actividades y con ello ganar el beneplácito de los *stakeholders*. Pero en realidad con el tiempo sale a la luz que era un engaño y, lo que es peor, se perjudicó a empresas que realmente estaban cumpliendo con las reglamentaciones vigentes. Para clarificar lo expresado, se presenta el ejemplo de dos empresas competidoras dentro del mismo mercado, que utilizan la misma tecnología y que como consecuencia de su proceso productivo deben desechar material orgánico altamente contaminante. Si una de ellas no cumple con la depuración de sus residuos va a tener un costo inferior en el producto final que le va a permitir ganar mercado a la otra empresa, pudiendo llegar a sacarla del mismo.<sup>7</sup>

La realidad presenta situaciones en las cuales hay personas que honestamente buscan establecer un vínculo de confianza con el cliente generando negocios que se han rotulado como no racionales.

### **Los Negocios no Racionales**

A modo de caso interesante para introducir la forma en que se utiliza la confianza para hacer negocios, se va a plantear la situación de algunas empresas en las que se ha apostado a la capacidad de los seres humanos de no buscar egoístamente el beneficio individual por sobre el grupo. De esta forma se inicia un nuevo paradigma en cuanto a modelos de negocio, que distan mucho de los tradicionales (actualmente en mayoría).

En los párrafos siguientes se presentarán algunos negocios que lograron el éxito tras la implementación de la estrategia ganadora Tip for Tap. O sea, que el comercio haga el primer movimiento de cooperación, esperando que el cliente responda, aceptando las reglas del juego.

Por ejemplo el interesante caso que ha presentado S. Covey en su libro *The Speed of Trust*<sup>8</sup>, en el cual cuenta que Jim, es un vendedor de donas y café, que se suele instalar a la entrada de los grandes edificios de Nueva York, esperando que

---

<sup>7</sup>REICH Robert *Supercapitalism: The Transformation of Business, Democracy, and Everyday Life*, EE. UU., Alfred A. Knopf, (2007)

<sup>8</sup>COVEY Stephen y MERRILL Rebecca *The Speed of Trust The one Thing that Changes Everything*, Gran Bretaña, Simon & Shuster, (2006).



los empleados salgan a su refrigerio. Como suele ocurrir en las grandes metrópolis, salen y entran todos a la misma hora, lo cual le generaba un serio problema, pues las colas eran más largas que la cantidad de personas que podía llegar a atender. La atención de los clientes implicaba servirles lo que pedían y luego cobrarles. Y esto último era el verdadero problema, pues se le dificultaba hacer las dos cosas al mismo tiempo. Entonces, luego de analizar la situación decidió que iba a cambiar de táctica. Se compró una canasta de mimbre en la que depositó una cierta cantidad de cambio y la puso a un costado de su pequeño negocio ambulante. Al día siguiente, a cada cliente que llegaba le servía lo que le solicitaba y al momento de pagar le decía que se cobrara él mismo, buscando el cambio en la cesta de mimbre. Uno podría pensar que intencionalmente los clientes podrían equivocarse con el cambio, pero con sorpresa descubrió al finalizar el día, que en la cesta había una cantidad muy superior a la que solía obtener como ganancia de un día de trabajo.<sup>9</sup>

Otra situación en la que se aplica el mismo principio se da en Viena, Austria, donde se encuentra el restaurante Der Wiener Deewan<sup>10</sup>. El lema del lugar es: “Coma todo lo que quiera y pague lo que crea que vale”. Es un restaurante con una estrategia diferente, presenta una oferta de cinco platos, de los cuales se puede comer la cantidad que cada cliente guste, pero la gran diferencia está al momento de pagar, pues cada comensal paga lo que gusta o considera apropiado.

Tal como está planteado, el negocio ha logrado sobrevivir y además obtiene ganancias. Pero surge la pregunta ¿por qué no cunde la idea y todos o la mayoría de los restaurantes la adopta? El problema se encuentra en que la realidad presenta situaciones muy complejas, que para resolverlas, cada empresa debe pensar los negocios en función de su propia historia. Pero por otra parte, para los clientes es muy difícil cambiar una costumbre, ya que implica cambiar su cultura, sus hábitos o sus modelos mentales y si bien podría ser un buen medio de iniciar un cambio de paradigma, el problema reside tanto en las diferentes formas en que las personas ven un negocio como de la pluralidad de culturas que pueden acceder a dichos lugares. La confianza entre comerciante y cliente está presente en estos casos, pero hay más ejemplos en los cuales la diferencia se encuentra al momento de pagar.

En negocios gastronómicos, como en Melbourne, Australia se encuentra

---

<sup>9</sup> COVEY Stephen y MERRILL Rebecca *op. cit.*

<sup>10</sup> <[www.deewan.at](http://www.deewan.at)>

Lentil As Anything<sup>11</sup>, o el One World Café<sup>12</sup>, ubicado en la ciudad de Salt Lake, EE.UU., o el Same Café<sup>13</sup> en Denver, EE.UU.

En todos los ejemplos recién mencionados se da la característica de que no solo están en actividad, sino que también están en el mercado desde hace unos años y en algunos casos hasta han incrementando el número de locales. Lo cual muestra que la construcción de la confianza se asemeja al proceso de obtención de alimentos de los diferentes cultivos en el campo, no se puede cosechar si primero no se ha sembrado.

A esta altura del análisis, el lector podría pensar que quizás la “novedad” los mantiene en el mercado, más que “el uso al límite del factor confianza”. A esos lectores, habría que recordarles que como plantea Adler<sup>14</sup> “La confianza depende de factores tanto culturales (distancia social) como físicos (cercanía de residencia) y económicos (intensidad de Intercambio)”, como por ejemplo, la forma en que se compra el diario en EE.UU., donde los clientes simplemente ponen su moneda y se les habilita el acceso a “todos los diarios”, cosa que en otros países muy posiblemente no daría el mismo resultado.

Pero el mercado gastronómico no es el único que está implementando la confianza como estrategia para hacer negocios. La idea de “Pagá lo que quieras” es una estrategia de negocio que está adquiriendo cada vez mayores dimensiones.

Dentro del ambiente de la música desde el 2007 Radiohead<sup>15</sup> (banda inglesa de música) puso en la Web sus discos, o cantantes como Jonathan Coulton quien utiliza el sitio Web llamado SongSlide<sup>16</sup>.

Entre otros ejemplos que aplican la confianza dentro de sus estrategias, están la revista estadounidense *Paste Magazine*<sup>17</sup>, o el instituto de yoga Viyasa Yoga<sup>18</sup>, de Nueva York, o la empresa de Australia Archta Studio<sup>19</sup> que brinda el servicio de producción de páginas Web, o el sistema operativo LINUX (software

---

<sup>11</sup> <[www.lentilasanything.com](http://www.lentilasanything.com)>

<sup>12</sup> <[www.oneworldeverybodyeats.com](http://www.oneworldeverybodyeats.com)>

<sup>13</sup> <[www.soallmayeat.org](http://www.soallmayeat.org)>

<sup>14</sup> ADLER LOMNITZ Larissa *Redes sociales, cultura y poder: ensayos de antropología latinoamericana*, México MA Porrúa / FLACSO, 2001(1994) pág. 85

<sup>15</sup> <[www.radiohead.com/deadairspace](http://www.radiohead.com/deadairspace)>

<sup>16</sup> <[www.songslide.com](http://www.songslide.com)>

<sup>17</sup> <[www.pastemagazine.com](http://www.pastemagazine.com)>

<sup>18</sup> <[www.meetupág.com/yogafuninnyc](http://www.meetupág.com/yogafuninnyc)>

<sup>19</sup> <[www.artchastudio.com](http://www.artchastudio.com)>

libre), o en el mercado hotelero, el hotel Ibis en Portugal, correspondiente a la cadena hotelera del grupo Accor<sup>20</sup>.

Si bien esta nueva forma de negocio se encuentra en expansión, no está indicando que sea “la” forma de hacer negocios ni que, de ahora en más todos deberían seguir este camino. No obstante, se está en presencia de una semilla que ha empezado a germinar, y se encuentra en sus primeros pasos de desarrollo. Hay que ver cómo evoluciona y si logra pasar de estrategia innovadora, a práctica aceptada y difundida en los diferentes mercados.

Esta estrategia presenta algunos puntos que deberían estudiarse más a fondo, como ser el efecto culpa que en algunas culturas, le queda al usuario respecto a cuánto es el valor que debe pagar. Otro punto a estudiar es la situación de estos negocios frente a la recaudación impositiva, puesto que si la “contribución” que hacen los clientes o usuarios no es facturada y por tanto queda como una “propina”, no estaría pagando los impuestos que corresponden. O sea, hay mucho terreno por recorrer y va a ser necesario estudiar todos y cada uno de los aspectos que hacen a esta nueva metodología de hacer negocios, basada absolutamente en el factor confianza.

Aún en culturas diferentes a las occidentales, como por ejemplo en China la principal característica que debe ponerse en evidencia para hacer negocios es la confianza, para lo cual antes de hacer un trato se busca socializar, a fin de llegar a conocer las razones por las que se quiere llevar a cabo el acuerdo.

“Unas de las formas de socialización más comunes utilizadas en la cultura china es a través de comidas. Estas son reuniones de negocios que se realizan en restaurantes o en las casas de algunos de los negociantes, en donde se busca conocer más de la vida de los participantes del negocio. Generalmente, nunca se llega a un acuerdo en una de estas comidas, pero se logra un gran objetivo y paso fundamental para llegar a una buena negociación, conocerse más y formar una relación de confianza”.<sup>21</sup>

En términos generales y en las diferentes culturas analizadas al observar la influencia del concepto confianza respecto de los negocios, se verifica que un

---

<sup>20</sup> <[www.eleconomista.es/economia/noticias/1031151/02/09/Economia-Empresas-Los-clientes-de-los-hoteles-Ibis-en-Portugal-pagaran-lo-que-consideren-oportuno.html](http://www.eleconomista.es/economia/noticias/1031151/02/09/Economia-Empresas-Los-clientes-de-los-hoteles-Ibis-en-Portugal-pagaran-lo-que-consideren-oportuno.html)>

<sup>21</sup> RUIZ-TAGLE Brown *¿Hay diferencias entre la forma de trabajo en China y Oriente?* en Observatorio de la Economía y la Sociedad de China, n° 09 (diciembre, 2008). Disponible online en <[www.eumed.net/rev/china](http://www.eumed.net/rev/china)>

emprendimiento producirá dividendos si existe la suficiente apertura como para que pueda ser conocido y evaluado por la contraparte, “la confianza se debe ganar”.

En los negocios de venta al público, se pone la mercadería a la vista para ser observada y verificada, siendo éste el medio por el cual el comerciante abre el canal de comunicación con el cliente. Luego y en función de la “calidad de la información brindada” se concretará o no el negocio, pero una cosa es cierta y es que si el cliente no confía en que la mercadería a adquirir justificará su compra, el intercambio no se realiza. Por tanto, es muy difícil de generar confianza a mediano o largo plazo, si se oculta información o se distorsiona la realidad por medio de visiones no auténticas de la misma o con discursos no claros o engañosos. El cliente debe poder chequear las bondades de la mercadería a comprar.

El campo para el desarrollo de la investigación, se limitará al estudio de las PyME’s y la importancia que representa la confianza en el intercambio de bienes y servicios con el fin de satisfacer necesidades del mercado.

Por otra parte, se va a presentar un modelo que contemple las PyME’s como Sistemas Complejos Abiertos Adaptativos y Únicos.

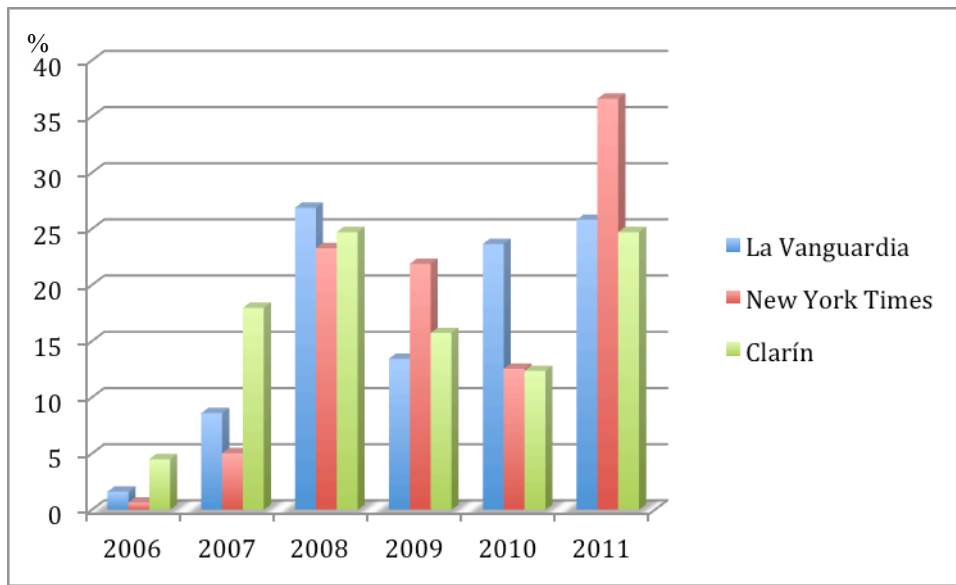
### **La confianza como señal**

La confianza es sin lugar a dudas una de las variables que a simple vista surge cuando se habla de los mercados económicos financieros, especialmente en los casos en que la inestabilidad, la volatilidad y la fragilidad son el tema del día.

Prueba de ello se encuentra en el discurso que el 25 de septiembre de 2008 el Presidente de Francia Nicolás Sarkozy presentara respecto de la Crisis Financiera Mundial, donde exponía entre otros conceptos que “una **crisis de confianza** sin precedente desestabiliza la economía mundial. Las grandes instituciones financieras están amenazadas, millones de pequeños ahorristas en el mundo que depositaron sus ahorros en la bolsa ven cómo su patrimonio se descompone día tras día, millones de jubilados que han cotizado en fondos de pensiones temen por su jubilación, millones de hogares modestos viven momentos difíciles por el alza de los precios. Como en todo el mundo, los franceses temen por sus ahorros, por su empleo y por su poder adquisitivo. El miedo es sufrimiento. El miedo impide emprender, el miedo impide implicarse. Cuando se tiene miedo, no se tienen sueños; cuando se tiene miedo, uno no piensa en el futuro. Hoy, el miedo es la principal amenaza para la economía. Hay que vencer ese miedo. Es la labor más

urgente. No se vencerá, no se restablecerá la **confianza** con mentiras, sino diciendo la verdad. Los franceses quieren la verdad y estoy convencido de que están dispuestos a escucharla. Si sienten que se les esconde algo, la duda crecerá. Si están convencidos de que no se les oculta nada, hallarán en ellos mismos la fuerza para superar la crisis”. (Embajada de Francia en Argentina)<sup>22</sup>

Gráfico 1: % de aparición de “crisis de confianza” en tres medios gráficos



Fuente: Elaboración propia.

Investigando una forma de ver el efecto que dicha crisis de confianza causó en los diferentes mercados, se buscó la cantidad de veces que en tres diarios, como el *Nueva York Times* de EE.UU.<sup>23</sup>, el diario español *La Vanguardia*<sup>24</sup>, y el diario argentino *Clarín*<sup>25</sup> ha aparecido la frase “crisis de confianza” desde 2006 a 2011 (ver Gráfico 1), a los efectos de poder destacar la verdadera dimensión del problema con el que se enfrentaron los diferentes actores que operan en los negocios.

En el Gráfico 1 se pone en evidencia el efecto que la crisis de confianza ha causado en la sociedad, en virtud del impacto que los diferentes medios de comunicación gráfica tomados como ejemplo, han hecho uso de la frase antes mencionada. El incremento del uso del término en 2011 en el diario *La Vanguardia* (Español) fue respecto del 2006 del 1600%, en el caso del diario norteamericano

<sup>22</sup> <www.ue2008.fr> Visto en internet el 4 de febrero de 2011 en <www.visionciudadana.wordpress.com>

<sup>23</sup> <www.nytimes.com>

<sup>24</sup> <www.lavanguardia.es >

<sup>25</sup> <www.clarin.com>

New York Times fue del 5700% y en la Argentina el diario Clarín su uso se incrementó un 600%, lo cual pone en evidencia la magnitud del impacto que la crisis de confianza desatada en 2007 produjo en la sociedad.

### **La confianza y el trabajo**

Otro aspecto a destacar por ser una parte importante de los negocios es el trabajo. Si se acepta que el trabajo es la forma de sociedad básica que le ha permitido a los seres humanos "el control creciente, ampliado y transformador de la naturaleza", a través de la cual, pasó de "dependiente de la naturaleza a lograr su transformación", en gran parte a través de los distintos dispositivos técnicos, se puede ver como lo "productivo", va a expresar en cada época, un grado creciente de "desarrollo de las fuerzas productivas" La expresión trabajo colectivo, muestra que en todo momento el hombre no trabajó en forma aislada, sino "junto a otros hombres" En las primeras etapas eran las comunidades que daban sentido a un "orden social" que regulaba los mecanismos de división y cooperación en las distintas tareas. Más adelante el trabajo se convirtió en un "recurso" por el cual determinados sectores lograron "imponer" el trabajo como un deber y una obligación y en muchos casos, en forma de una "dominación formal e inapelable"....en esta larga etapa de la historia, siempre el trabajo implicó formas de división y adjudicación de roles y tareas, pero aquí no imperaba el consenso, sino que la "articulación de roles y tareas" era impuesta.<sup>26</sup>

La emergencia del modo de producción capitalista, destruye las etapas previas de trabajo impuesto y ya comenzamos hablar de FUERZA DE TRABAJO, el trabajador debe poner a disposición del empresario, sus capacidades y destrezas y el empresario las utilizará de modo de alcanzar el máximo aprovechamiento de dicha fuerza de trabajo.

Cuando se comienzan a utilizar conceptos como confianza y reciprocidad, se lo hace a un nivel muy general donde se extiende el sentido básico de dichos conceptos. Si bajo el concepto de confianza se quiere referir a las expectativas que en la relación laboral se respeten todos y cada uno de los derechos, que siempre están mediatizados por relaciones de autoridad, la mayor o menor "confianza entre los distintos actores laborales" estará haciendo referencia a que todos y cada uno de

---

<sup>26</sup> NEFA Julio y Boyer Robert (coord.) *La economía argentina y su crisis (1976-2001): visiones institucionalistas y regulacionistas*, Miño y Dávila/CEIL-PIETTE, Buenos Aires. (2004),

ellos "confía" en que serán respetados los intereses de cada uno. Si ahora se incorpora el concepto de Reciprocidad, se podría decir que aquí se expresa como cada uno responde a la confianza del otro, con conductas previsibles de intercambio y cooperación, a través de las cuales la confianza también se ira incrementando... esto pondría en evidencia "la relación recíproca entre la confianza y la reciprocidad y dado que la razón de ser de las acciones colectivas tienen como base la pertenencia a un mismo colectivo de trabajo, puede pensarse que dicha dinámica se exprese como un efecto sinérgico productivo."<sup>27</sup>

## **PROBLEMA**

Según Gallo<sup>28</sup>, cuando se expresa el concepto confianza, se está haciendo referencia fundamentalmente, a la estabilidad que la gente pone de manifiesto al actuar. Según Franz Peterman<sup>29</sup> “la confianza es un requisito importante para cualquier tipo de relación interpersonal, ya que permite superar las inseguridades e incertidumbres que pueden producirse durante el acto comunicativo”. Es por esta razón que si se establece una relación en la que sus integrantes pueden confiar entre sí, van a estar propensos a intercambiar conocimientos, información, experiencias sin el temor a que se le pueda causar daño. De esta forma la apertura individual permite la aparición de procesos sinérgicos tanto en el desarrollo de las tareas cotidianas como en la toma de decisiones a todo nivel, donde la información brindada por las señales económicas juega un papel fundamental en la generación de la confianza, quedando en evidencia el papel estelar que desempeña la comunicación entre las partes al momento de establecer las bases de una relación de negocios. En el trabajo publicado por el Profesor Miguel Gallo<sup>30</sup>, se manifiesta que las empresas familiares que han tenido éxito en sus negocios, presentaban un alto nivel interno de confianza frente a las que por carecer de la cohesión que brinda la confianza entre sus miembros no lo tuvieron. De igual forma pone de manifiesto que las empresas no exitosas presentaban, una incapacidad manifiesta para producir los resultados prometidos a lo largo de distintos períodos, que iba de la mano con

---

<sup>27</sup> TESTA Julio y SANCHEZ Pablo *Cambios tecnológicos y transformaciones de los perfiles de los técnicos químicos. Estudios monográficos de empresa.* Vol 1, 2 y 3, 2005 CEIL-PIETTE, CONICET. (2005)

<sup>28</sup> GALLO, Miguel Ángel *Unidad y confianza en la empresa familiar*, en Revista de los antiguos alumnos IESE, n° 86, (junio, 2002).

<sup>29</sup> PETERMANN Franz *Psicología de la confianza*, Herder, Barcelona, España.(2004)

<sup>30</sup> GALLO Miguel Ángel *Unidad y confianza en la empresa familiar*, en Revista de los antiguos alumnos IESE, n° 86, (junio, 2002).

una falta de disposición a ser juzgado o ayudado por los demás ; toma de decisiones unilateral, sin consultar a los demás; divergencia injustificada entre la conducta intencionada y la real; conducta considerada injusta o influida por intereses no declarados o no justificables públicamente, y procesos de comunicación que son inadecuados por una amplia serie de razones, como la falta de tiempo, la incapacidad para escuchar, etc.

De acuerdo con lo manifestado se enfrenta a un concepto que si bien está presente en todas las transacciones de negocios es muy difícil de valorizar o determinar cuantitativamente.

Por lo tanto el problema es: **las PyME's no disponen de un modelo que basado en la confianza, les permita obtener una ventaja competitiva a partir de relacionar las informaciones económicas que todos los días proveen los medios de información especializados, con sus correspondientes "historias"** puesto que trata de relacionar entornos muy disímiles, como son los Negocios y la Confianza.

## **HIPÓTESIS**

La hipótesis de trabajo es, que **el éxito comercial de la mayoría de los negocios es altamente dependiente del factor confianza**. El que se puede analizar como la combinación de dos condiciones muy importantes para su concreción. Estas son las internas a la empresa (fortalezas y debilidades) sobre las cuales se tiene un amplio dominio y las correspondientes al entorno en que va a desarrollar las actividades, entendiendo por tal, la industria y el sector industrial correspondiente a la actividad a realizar, sobre las cuales no se tiene un control directo.

La idea es, por tanto, hacer un exhaustivo análisis de la **"empresa"** y de su **"entorno"**, a efectos de poder determinar cuáles son las variables con más probabilidades de hacer que dicho proyecto sufra variaciones groseras, y por tanto difíciles de controlar. Su estudio facilitará el conocimiento de las **variables críticas del entorno** como una función de las variables **internas de la empresa**, lo cual permitirá armar escenarios que ayuden a conseguir hoy, una ventaja competitiva y sostenerla en el futuro.



## **OBJETIVO**

El objetivo buscado por el presente trabajo consiste en:

**Proponer un modelo que, adaptado a la realidad PyME, permita medir la confianza en las empresas por medio del capital social.**

### **Objetivos Específicos**

.- Probar que existe una relación entre las diferentes variables socio-económicas y la confianza en los negocios.

.- Profundizar el modelo FODA Porterizado presentado por Fernando Gache<sup>31</sup>, planteando la posibilidad de cuantificar y normalizar sus variables.

.- Determinar la forma en que se construye la confianza en las PyME's.

.- Plantear una forma de medir la Confianza en las empresas por medio del Capital Social, que posee dos elementos básicos para el desarrollo de las PyME's.

.- Proponer un modelo dinámico del FODA que concentre sus esfuerzos en el bienestar del cliente.

## **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

El trabajo de investigación se inició presentando en la fundamentación una introducción al tema, en el que se planteó la relación entre la confianza y los negocios. Para esto, se buscaron casos reales que en el mundo utilizan la confianza como el medio para hacer negocios y se puso en evidencia una realidad, que si bien, es percibida y buscada por todos, muy pocos la utilizan conscientemente como un medio para generar beneficios en los negocios. Por eso la confianza al igual que el aire o el agua, debe ser preservada, aunque no es trivial que nos demos cuenta de ello.

La investigación continuó con un relevamiento de la información y la posterior construcción incremental que se plasmó en los apartados 1 y 3.

En el Marco teórico, se trabajó específicamente con el concepto de “confianza” y su importancia, como una forma de lograr efectos sinérgicos en las relaciones humanas. Para lo cual se analizó el concepto de Capital Social y se estudiaron las acepciones que han presentado diferentes autores al respecto. Para luego concluir con la propuesta de una definición de confianza aplicable a los negocios, que se pueda utilizar en este mundo dinámico.

---

<sup>31</sup> GACHE Fernando *Estudio de la obtención op. cit.*

La información se recabó de fuentes bibliográficas cuyos autores se han destacado en las áreas bajo análisis. El criterio de búsqueda se centró en utilizar los conceptos “confianza” y “negocios” a fin de poder encontrar las tesis doctorales que por haber tratado el tema han recurrido a autores cuya experiencia y conocimientos académico-científico avalan el nivel requerido para un trabajo de investigación a nivel doctoral.

Una vez obtenidos dichos autores, se procedió a conseguir los libros o trabajos en los cuales se ponían en evidencia los conceptos con los que se quería trabajar, analizando detenidamente el contexto en el cual fueron planteados, para luego tener criterio al momento de ser incorporados como elementos de la investigación en curso.

También se investigó la existencia de empresas que se encontraban utilizando el concepto “confianza” como base para hacer negocios, a fin de poder analizar su impacto en los diferentes mercados, verificando su nivel de aceptación por parte de éstos y los elementos que han puesto en juego al momento de establecerse.

Se buscó una definición de “confianza” que pudiera ser utilizada como base del presente trabajo de investigación y como no existía una única definición ampliamente aceptada se propuso una representativa del mismo.

Ya en el apartado 3 se avanzó tomando como base el análisis de la confianza realizado en el Marco Teórico, orientando la investigación a la búsqueda de empresas PyME's que estén operando en el mercado. En particular, dicha búsqueda se orientó a firmas que presentaban problemas en su desarrollo socio económico y a aquellas en las cuales, por su forma de construir confianza habían logrado ser exitosas en su gestión.

Por tanto, la investigación estuvo orientada a presentar las situaciones que aparecen tanto en el entorno como en el interior de las empresas, cuando en el primer caso el virus de la desconfianza comenzó a penetrar en los mercados y llegó, en la mayoría de los casos a destruir a las empresas. Y en el segundo caso cuando por su trayectoria esas empresas han logrado posicionarse en la mente de sus clientes como una empresa en la que se puede confiar.

Esta captura de datos primarios se realizó por medio de lo planteado en el Diseño Metodológico.

A partir del concepto de capital social, planteado en el Marco Teórico, el cual se definió como formado por las redes que se establecen entre sus integrantes y la confianza que puede construirse entre los mismos, se analizaron las PyME's, que por su comportamiento pueden ser presentadas como Sistemas Complejos dado que están constituidas por personas que al interactuar entre sí van adaptándose tanto al grupo al que pertenecen como al entorno en el cual les toca desarrollar sus actividades. Lo cual condujo a profundizar el concepto de complejidad que al momento del estudio estaba siendo analizado. De todos los centros que han encarado dicho estudio se usaron como guía las investigaciones que se estaban llevando cabo en el instituto privado *Santa Fe Institute*<sup>32</sup>, lugar que reúne a científicos de todas partes del mundo, donde uno de los temas mencionados, era la característica evolutiva de la economía en contraposición a la economía ortodoxa.

Pero además de ser sistemas complejos se planteó, como base del análisis en curso, que las PyME's se comportan como sistemas Abiertos Adaptativos y Únicos, característica que se apoyó en dos planteos. Uno fue el desarrollo del modelo dinámico de una PyME, mediante el cual se pusieron en evidencia los problemas que tienen estas empresas y sus posibles soluciones, en función de la relación entre las necesidades de la firma, con lo propuesto por Abraham Maslow<sup>33</sup> respecto de las necesidades del ser humano. El otro, partiendo de la relación superveniente<sup>34</sup>, se explicitó que cada PyME está constituida por una estructura superveniente que le permite ser única. O sea que si se saben explotar las características que las hacen diferentes, pueden lograr ventajas competitivas donde otras firmas similares solo llegan a competir. La propuesta se orientó a relacionar los parámetros internos con los externos de las empresas, generando una nueva visión de la matriz estratégica FODA<sup>35</sup> que busca facilitar a los empresarios PyME's la toma de decisiones.

Avalando el desarrollo se presentó el caso EDIVAL<sup>36</sup>, como un ejemplo de una PyME que, por más de 50 años de aplicar los conceptos planteados en los primeros apartados, ha logrado cumplir con sus clientes, fidelizándolos y marcando una tendencia en el mercado.

---

<sup>32</sup> <[www.santafe.edu/](http://www.santafe.edu/)>

<sup>33</sup> MASLOW Abraham *Maslow on management* Foreword by Warren Bennis Published John Wiley & Sons, EE.UU. (1998)

<sup>34</sup> GARCÍA Pablo y GACHE Fernando *El FODA, Las PyME's y La Supervenencia en los Negocios*, paper presentado en las *XI<sup>as</sup> Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas*, Buenos Aires. (2005)

<sup>35</sup> GACHE Fernando *Estudio de la obtención... op. cit.*

<sup>36</sup> ASCÚA Ruben *La creación de competencias dinámicas bajo un contexto de inestabilidad macroeconómica: el caso EDIVAL*, CEPAL (2003), Oficina Buenos Aires.

Luego, en el apartado 3.4, se analizó en profundidad un caso utilizando la metodología etnográfica. En el mismo, se investigó la empresa GUT Metal<sup>37</sup>. Tanto esta firma, como EDIVAL, son firmas PyME's Familiares exitosas. Éxito logrado por haber aplicado, el modelo propuesto en el Capital Social, que se evidenció en el nivel de profesionalidad de sus directivos y la consecuente confianza obtenida, en virtud de haber aplicado una verdadera preocupación y respeto tanto por sus colaboradores como por sus clientes.

Por medio de la presentación del caso se buscó obtener información detallada de su funcionamiento en el contexto real. Para lo cual se tomaron como base los trabajos *Case Study Research: Design and Methods*<sup>38</sup> y *Case studies and theory development in the social sciences*<sup>39</sup>. Cabe destacar que la investigación se realizó desde la óptica de la dimensión horizontal–diseño simple, puesto que es la indicada para los objetivos planteados.

Buscando poner la situación opuesta a la recién descrita, se contactó empresas en las cuales el nivel de confianza es mínimo o inexistente, verificando cuál es el nivel de aplicación del modelo de Capital Social propuesto y en qué medida, esto fue responsable de los efectos negativos provocados por la desconfianza.

Ya en el apartado 3.5, avanzando en el análisis de las PyME's como sistemas complejos, adaptativos y únicos se buscó proponer un esquema dinámico que muestre el comportamiento del FODA competitivo. Para lo cual se recurrió a las señales económicas obrantes en el entorno, que son responsables de la constante adaptación de las empresas. Como una evidencia de dicha adaptación se recurrió al análisis de los diferentes métodos que en ese momento eran empleados para medir el nivel de confianza de los actores respecto del gobierno, los consumidores e instituciones en general. También se presentó un detalle de los obstáculos que dificultan en la Argentina la supervivencia de la PyME's.

A partir del concepto de complejidad ya utilizado, se aplicó la ecuación logística planteada por Robert May, asumiendo que las empresas tienen un comportamiento similar al de los sistemas biológicos en el sentido que nacen, se

---

<sup>37</sup><www.gutmetal.com>

<sup>38</sup> YIN, Robert *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, California, Sage. (1994)

<sup>39</sup> GEORGE, Alexander y BENNETT Andrew. *Case studies and theory development in the social sciences*, Cambridge, MIT Press. (2005)

nutren, eventualmente se reproducen y finalmente mueren. Consideramos que solo el tratamiento no lineal con todo lo que ello implica, es el único que puede usarse en la descripción de la evolución de las empresas y los sistemas económicos.

Buscando ir más allá de los límites de lo investigado se presentó una analogía gráfica a través de una construcción creciente, de los sistemas complejos y los procesos no lineales, planteando una visión dinámica del FODA,<sup>40, 41, 42, 43</sup> que abrió el camino para generar una nueva línea de investigación, que busca presentar en forma gráfica los negocios en función de la confianza. Se definió una zona que es el límite de competitividad (como una aproximación al diseño de un software).

Ya en un plano más especulativo se presentó un planteo matemático de la evolución dinámica del FODA superveniente, en el cual se pondrá en evidencia el factor confianza/rentabilidad.

Por último, en el apartado 3.6, se triangularon los resultados obtenidos por medio del trabajo de campo, el marco teórico y las encuestas realizadas a expertos. Para la toma de dichas encuestas, se diseñó un cuestionario que se administró a una muestra de expertos disponibles con preguntas abiertas, cuyas respuestas fueron categorizadas a fin de obtener los resultados en forma estructurada.

Cabe destacar que la selección de los expertos se ha basado fundamentalmente en personas que por sus actividades sean o hayan sido parte importante de una PyME.

Cerrando la investigación se hizo la propuesta e implementación de lo investigado, de acuerdo con los objetivos propuestos.

## **APORTE DE LA INVESTIGACIÓN**

El aporte que se espera lograr es, **presentar un modelo que basado en la confianza, permita a los empresarios PyME obtener una ventaja competitiva a partir de relacionar las informaciones económicas que todos los días proveen los medios de información especializados, con sus correspondientes “historias”**

Donde dichas historias determinan el hecho de ser únicas, lo cual les permite estructurar estrategias que estén íntimamente relacionadas con sus

---

<sup>40</sup> GACHE, Fernando, PEUSNER Osvaldo y GONZALEZ Javier *Estudio de la obtención ... op. cit.*

<sup>41</sup> OTERO Dino y GACHE Fernando *Evoluciones... op. cit.*

<sup>42</sup> OTERO Dino, GIULIANI Diego y SASSANO Mario *Temporal Dimension and Transition out of Chaos*, en *Physica*, 178 (1991)

<sup>43</sup> GARCÍA Pablo y GACHE, Fernando *op. cit.*

fortalezas y por lo tanto con posibilidades de éxito. No obstante se hará especial énfasis en la **confianza**, pues la idea es demostrar que se constituye en una más de las claves para la obtención de la ventaja competitiva que representa la satisfacción y retención de los clientes.

Como otro aporte se propuso el concepto de capital social, al que se lo analiza desde su génesis, como una forma de entender su capacidad para servir de base a la construcción del éxito en los negocios.

O sea, se está proponiendo, valorizar el concepto confianza dimensionándolo nuevamente para ver su potencialidad y riqueza, buscando entender procesos que tienen que ver con el funcionamiento de las condiciones de competencias de PyME's y que a través del análisis, la generación de esta situación expresada en confianza, va a permitir al empresario sobrellevar y llevar adelante situaciones. Para lo cual a partir de dichas situaciones, se va a analizar el concepto para luego encontrarlo operativo a través de dos casos concretos. Donde en base al análisis a realizar respecto de la confianza y mediante la reproducción del funcionamiento de empresa, y la reconstrucción de la historia de ese empresario PyME y su familia, se expondrán los elementos de la confianza que resultan significativos para entender el éxito obtenido.

En definitiva se propone un cambio en el modelo de hacer negocios. Pues, al tener que hacer de otro modo lo que se viene haciendo hasta ahora, esto representa la visualización de un nuevo paradigma emergente.

# 1 MARCO TEÓRICO

*Hay una cosa que es común a cada individuo, relación, equipo, familia, organización, nación, economía, y civilización, en todas partes del mundo, que de ser quitado, destruirá el gobierno más poderoso, el negocio más acertado, a la mayor parte de economía próspera, el liderazgo más influyente, la mayor amistad, al carácter más fuerte, el amor más profundo.*

STEPHEN COVEY

El estudio que se hace en las universidades y centros de investigación sobre el comportamiento socio económico de los seres humanos, ha generado diferentes teorías económicas, algunas de las cuales, se quieren poner en evidencia para contrastarlas con experiencias reales que en la actualidad se llevan a cabo en distintas partes del mundo. Dicha forma de comportarse se ve influenciada por el entorno, el que llega a los seres humanos en forma de mensajes o señales que lo alientan o alertan a seguir adelante o detenerse en su emprendimiento. Si bien las señales pueden ser generadas expresamente para lograr un determinado objetivo, también es posible que existan en el entorno en el que se mueven los directivos de empresas, ya que pueden ser motivadas por las acciones de los diferentes actores, de forma similar a las señales de tránsito cuando se circula por una ruta. Y al igual que en la ruta, su desconocimiento o inobservancia pueden ser causa de verdaderos problemas.

De acuerdo con lo planteado, se va a iniciar el análisis con la teoría neoliberal, que según Gómez<sup>44</sup> tiene su fundamento en que el ser humano es esencialmente racional pero egoísta, que busca maximizar su bienestar material. O sea que mientras pueda, tratará de adquirir todas las cosas que considere le pueden ser útiles, a expensas del grupo del cual forma parte. Pero es frecuente malinterpretar este concepto de egoísmo, pensando que la única posibilidad es

---

<sup>44</sup> GÓMEZ Ricardo *Neoliberalismo globalizado: Refutación y Debacle*, Buenos Aires, Macchi (2003).

considerar que el individuo debe proceder sólo en base a su beneficio particular sin preocuparse del prójimo, asumiendo que éste hará lo mismo.

Adam Smith es muy claro al respecto cuando expresa que “el hombre reclama, en la mayor parte de las circunstancias, la ayuda de sus semejantes y en vano puede esperarla sólo de su benevolencia. La conseguirá con mayor seguridad interesando en su favor el egoísmo de los otros y haciéndoles ver que es ventajoso para ellos hacer lo que se les pide. Quien propone a otro un trato le está haciendo una de estas proposiciones. Dame lo que necesito y tendrás lo que deseas, es el sentido de cualquier clase de oferta, y así obtendremos de los demás la mayor parte de los servicios que necesitamos. No es la benevolencia del carnicero, del cervecero o del panadero la que nos procura el alimento, sino la consideración de su propio interés”.<sup>45</sup>

En el estudio de la Teoría de juegos se ha desarrollado una estrategia ganadora. El procedimiento a seguir es muy sencillo y consiste en que primero se debe cooperar. O sea que la estrategia ganadora consiste en que, en su primer turno, el jugador comienza cooperando (obviamente esto genera confianza), para luego responder en las sucesivas instancias replicando la jugada del oponente. A esta forma de construir confianza en los juegos se la conoce como Tit for Tat (estrategia óptima en la que se responde a la acción recibida con una acción equivalente, también conocido como “ojo por ojo”)

Como prueba de dicho argumento, Robert Axelrod<sup>46</sup> muestra los resultados obtenidos de las simulaciones que se han llevado a cabo con varias computadoras. Tit for Tat gana el torneo, incluso cuando los concursantes saben de antemano que esa estrategia para la toma de la mejor decisión, está compitiendo en el torneo. Es opinión de los expertos en teoría de juegos, que la estrategia mencionada presenta una estructura ganadora y ha salido airosa contra otras no tan sencillas ni limpias<sup>47</sup>. Según Robert Axelrod<sup>48</sup>, las estrategias que no utilizan procedimientos “sucios” son las que siempre ganan. Como resultado de las pruebas realizadas en computadoras, investigadores (biólogos, genetistas y

---

<sup>45</sup> SMITH Adam (1776): *An Inquiry into the Nature and Causes of The Wealth of Nations*, Reedited by Edited by R. H. CAMVUELL and A. S. SKINER ;textual editor w. B. TODD, (1981) Vol. 1 Ltd, pág. 19

<sup>46</sup> AXELROD Robert *op. cit.*

<sup>47</sup> ZUPAN, Mark. *Why nice guys finish last: A comment on Robert Axelrod's The Evolution of Cooperation*, Netherlands, Kluwer Academic Publishers (1990)

<sup>48</sup> AXELROD Robert *op. cit.*



etólogos) han comenzado a avalar que la “cooperación egoísta” es la estrategia que domina en la naturaleza.

No obstante, aunque como se ha expuesto existe un amplio consenso en cuanto a la fuerza que tiene la cooperación en los sistemas vivos, existen opiniones que la ponen en duda, como la de Levitt y Dubner<sup>49</sup>. Sin embargo consideramos que esa es una propuesta aislada que requeriría estudios más profundos y entendemos que se trata de una simple especulación que no desvirtúa el consenso general de los investigadores.

Cabe destacar que la actitud egoísta ha sido estudiada desde el punto de vista económico-social por otros investigadores, que buscaban una respuesta al comportamiento humano, llevando a autores como por ejemplo a Harsanyi a expresar que “La teoría de juegos (...) es la teoría de comportamiento racional en que dos o más individuos racionales interaccionan, de forma tal que, cada uno de ellos trata de maximizar sus propios intereses, ya sean egoístas o desinteresados, a fin de satisfacer sus intereses (...) (Aunque algunos o todos los jugadores puedan asignar altas utilidades a objetivos claramente altruistas, esto no previene los conflictos de interés que puedan surgir entre ellos, ya que cada uno de ellos puede asignar grandes utilidades a objetivos muy diferentes, y quizás se generen fuertes conflictos, persiguiendo objetivos altruistas)”<sup>50</sup>

Una visión más avanzada de la misma idea surge del trabajo de John Nash<sup>51</sup>, quien investigando respecto de la Teoría de juegos, hizo un gran aporte respecto de los juegos de suma no nula, que le fue reconocido con el Premio Nobel de Economía 1994 junto a John Harsanyi y Reinhard Selten<sup>52</sup>.

Buscando en la historia las raíces de dicha teoría, se encuentra que la misma comenzó a estudiarse originalmente por Von Neumann y Morgenstern<sup>53</sup>, quienes las plasmaron en su libro *Theory of Games and Economic Behaviour*. En la primera parte se ponía en evidencia el juego no cooperativo (planeamiento estratégico), y en la segunda se dedicaron al juego cooperativo (planeamiento de

---

<sup>49</sup> LIST John, LEVITT Steven *Docs Market Experience Eliminate Market Anomalies?», Quarterly Journal of Economics* 118, n.0 1 (2003)

<sup>50</sup> HARSANYI John *Essays on Ethics, Social Behavior, and Scientific Explanation*, United States, Springer, (1976), Pág.145

<sup>51</sup> NASH John *The Bargaining Problem*, en *Econometrica*, 18, N° 2, (1950).

<sup>52</sup> The work of John Nash in game theory, Nobel Seminar, December 8, 1994

<sup>53</sup> VON NEUMANN John y MORGENSTERN Oskar *Theory of Games and Economic Behaviour*, Princeton, Princeton University Press. (1944).

coalición) en donde intervenían muchos jugadores. En la década del 50, en Princeton, hubo varios autores entre los que se destacan Luce y Raiffa<sup>54</sup>, Kuhn y Tucker<sup>55</sup> y John Nash<sup>56</sup>. Este último fue quien planteó en *Equilibrium Points in n-Person Games* una sucinta tesis de unas pocas páginas, su teoría del equilibrio aplicada a los juegos no cooperativos. Dicho equilibrio determina la situación en la cual ninguno de los jugadores se ve en condiciones de modificar su estrategia, pues de hacerlo empeoraría su situación.

El gran aporte de estos autores radica en que pusieron en evidencia el similar comportamiento de las Ciencias Sociales y los juegos de cartas, resultando que las reglas y estrategias de los juegos de cartas son aplicables a dos personas con intereses en franca oposición. De esta forma se puede llegar a una solución tal que no exista otra más apropiada para sus intereses. Esto facilitó el análisis de los dilemas sociales, que son ocurrencias en las cuales se evidencia la racionalidad individual frente a la irracionalidad colectiva.

Su comprensión y aplicación a la economía se ve facilitada por medio de un juego muy difundido (aunque no el único), “el dilema del prisionero”<sup>57</sup>, en donde dos prisioneros (que son individuos racionales) son capturados por haber cometido un delito menor, aunque se sabe que han tenido participación en delitos mayores. Al momento de ser apresados, estos se prometen bajo “palabra de honor” que no se inculparán mutuamente. Luego de ponerlos en celdas separadas (sin comunicación entre sí) se les informa que si ninguno de los dos confiesa los otros delitos, se les va a retener en la cárcel, a ambos, por 1 año. Pero que si los dos confiesan ambos van a pasar 10 años en la cárcel. No obstante se los tienta planteándoles que si uno inculpa al otro de los delitos y el otro guarda silencio, el que confiesa sale libre y el que no confiesa deberá pasar 20 años en la cárcel.

A pesar de haberse prometido no inculparse, y ante la posibilidad de salir libre, supóngase que el prisionero “X” piensa que el prisionero “Y” es confiable y mantendrá su palabra, por tanto si “X” confiesa sale en libertad e “Y” pasará 20 años entre rejas. Pero si “Y” confiesa, pueden pasar dos cosas:

---

<sup>54</sup> LUCE Duncan y RAIFFA, Howard. *Games and decisions: introduction and critical survey*, Nueva York, Wiley. (1957):

<sup>55</sup> KUHN Harold, TUKER Albert (1953): *Contributions to the Theory of Games*, Estados Unidos, Princeton University Press.

<sup>56</sup> NASH, John *op. cit.*

<sup>57</sup> MONSALVE, Sergio *John Nash y la teoría de juego*, en *Lecturas Matemáticas*, 24 (2003), págs. 137-149.

Que “X” confiese, no respetando su pacto de silencio, con lo cual los dos deberán pasar 10 años entre rejas.

Que “X” no confiese siendo fiel al pacto y por tanto deberá pasar 20 años en la cárcel.

Tabla 1: Tabla resumen de las posibles contingencias

Prisioneros	X - Calla	X - Confiesa
Y - Calla	X (1 año) – Y (1 año)	X (libre) – Y (20 años)
Y - Confiesa	X (20 años) – Y (libre)	X (10 años) – Y (10 años)

Fuente: Elaboración propia

Esto implica que las opciones del preso “X”, independientemente de lo que haga “Y” se centran en confesar, pues si el preso “Y” confiesa les tocarán 10 años a cada uno, pero si el preso “Y” respeta el pacto de confianza hecho antes de ser separados, el preso “X” sale en libertad. Cabe destacar que el pensamiento del preso “Y” es idéntico al de “X”.

Desde el punto de vista del Equilibrio de Nash, esto se denomina estrategia dominante, y el equilibrio se encuentra en que ambos confiesen, aunque la solución a la que han arribado no es la mejor opción, pues de haber cooperado entre sí ambos hubieran tenido que pasar solo 1 año en la cárcel.

Si bien se volverá sobre el tema en el apartado 3, se puede sacar una conclusión importante para el entorno de los negocios, ya que pone en evidencia los problemas que deben enfrentar los diferentes actores del mundo de los negocios cuando la opción de no cumplir (**cooperar=confiar**) con las normas de contaminación, de ética, de respeto por los acuerdos, etcétera, beneficia a una de las partes en detrimento de la otra.

Ya en su momento llevó a decir a Kropotkin<sup>58</sup>, comentando el libro de Darwin “el origen del hombre, mostró cómo, en innumerables sociedades animales, la lucha por la existencia entre los individuos de estas sociedades desaparece completamente, y cómo, en lugar de la lucha, aparece la cooperación que conduce al desarrollo de las facultades intelectuales y de las cualidades

---

<sup>58</sup> KROPOTKIN Peter *Mutual Aids a factor of evolution*, William Heinemann, London. (1902), republished (2008), by Forgotten Books.

morales, y que asegura a tal especie las mejores oportunidades de vivir y propiarse. Señaló que, de tal modo, en estos casos, no se muestran de ninguna manera «más aptos» aquellos que son físicamente más fuertes o más astutos, o más hábiles, sino aquellos que mejor saben unirse y apoyarse los unos a los otros, tanto los fuertes como los débiles, para el bienestar de toda su comunidad.<sup>59</sup>

La cooperación tiene como base la confianza y la confianza es común a todas las personas, relaciones, equipos, familias, organizaciones, naciones, economías y a la civilización en todo el mundo, si se elimina, destruirá a los más poderosos del gobierno, a las más exitosas empresas, a la economía más próspera, a los dirigentes más influyentes, a la mayor amistad, al carácter más fuerte y al más profundo amor. Por otro lado, si se desarrolla y se utiliza como palanca, resulta ser que tiene un potencial sin precedentes para crear el éxito y la prosperidad en todas las dimensiones de la vida.<sup>60</sup>

Por otra parte, en las ciencias sociales existen temas que son difíciles de definir, fundamentalmente porque tienen una componente muy fuerte de subjetividad. La confianza es uno de ellos, puesto que depende además, de una infinidad de factores y de las interrelaciones que se establecen con el medio externo. Según Rafael Echeverría<sup>61</sup> “El efecto que el hablar, el escuchar, el manejo de la información, la toma de decisiones y el cumplimiento de promesas tienen sobre la construcción de confianza es inmenso”<sup>62</sup>. Esta característica la incluye dentro de los temas complejos, entendiendo por tales, aquellos que si bien dependen de muchos factores, lo realmente importante radica en que el tipo de relación que los une presenta características no lineales.

Es notable la preocupación por parte de los inversores respecto del nivel de confianza que presentan los diferentes proyectos, acciones, bonos, etcétera, al punto de constituirse en uno de los términos de mayor relevancia en los comentarios que los ejecutivos del mundo mantienen a diario. Rafael Echeverría expresa que “Los mercados financieros se sustentan en la confianza de quienes participan en ellos, en el efecto que sus expectativas ejercen sobre las inversiones y movimientos financieros. Los indicadores de confianza que

---

<sup>59</sup> *Ibidem* pág. 68

<sup>60</sup> COVEY Stephen y MERRILL Rebecca *op.cit.*

<sup>61</sup> ECHEVERRÍA Rafael *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*, Barcelona, Granica, (2000)

<sup>62</sup> *Ibidem*, pág.128

exhiben los mercados financieros se cuentan entre los más importantes para evaluar el estado presente de la economía y sus perspectivas futuras”<sup>63</sup>

Se pone en evidencia, en virtud de las últimas crisis, en especial la de las “hipotecas subprime”, que la confianza, de acuerdo con lo planteado

.- juega un papel importante en “el valor del dinero a través del tiempo”, por el efecto que tiene sobre la tasa de interés que se está dispuesto a conseguir o pagar.

.- es un elemento que ayuda a disminuir o aumentar el efecto de los “riesgos en los ingresos”

.- ocupa un lugar preferencial al momento de tener en cuenta la programación de los flujos de efectivo.

Se puede expresar entonces, que según Anderson y Narus<sup>64</sup> atrás del movimiento económico-financiero del mundo, uno de los parámetros importantes es precisamente la “necesidad” de creer firmemente que una empresa actuará para con otra de forma tal que el resultado de dichas acciones resulten satisfactorios para ambas y por tanto no debería temerse ningún perjuicio al respecto, o sea debería plantearse en un entorno de confianza mutua. Aunque la realidad puesta de manifiesto por la crisis de las “*hipotecas Subprime*”, evidencia la distancia que existe respecto de dicha necesidad.

Se va a buscar intuitivamente, a lo largo de este apartado elementos que permitan responder ¿qué es y dónde se la encuentra la confianza? Para luego proponer una nueva definición. Sonia San Martín<sup>65</sup> plantea que “La confianza entre las partes actúa como motor de la relación conforme aumenta la intención de cooperar y eleva las expectativas de continuidad en el tiempo... De este modo, la confianza englobará las intenciones percibidas en la empresa, la disposición de la empresa para tomar decisiones en beneficio mutuo y actuar de buena fe”<sup>66</sup>. O sea, es lo que se desea invada a los actores de un negocio cuando se realiza alguna actividad en la cual se está comprometido de alguna forma y que por tanto brinda seguridad en las relaciones personales de todos los días.

---

<sup>63</sup> ECHEVERRIA Rafael *op. cit.*, pág.128

<sup>64</sup> ANDERSON James y NARUS John *A model of the distributor's perspective of distributor manufacturer working relationships* en *Journal of Marketing*, 48, (1990), págs. 62-74.

<sup>65</sup> SAN MARTÍN Sonia, *Una comparación del compromiso organizacional del Trabajador español y el trabajador mejicano*, Departamento de Economía y Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Burgos. (2003).

<sup>66</sup> *Ibidem*, pág 8.

También según Andaleeb<sup>67</sup>, se lo puede presentar como un deseo que se instala entre las partes de una relación, por medio del cual ambas pueden fiarse de las acciones de la contraparte, en especial cuando de alguna forma las acciones de una pueden impactar en la otra, y por tanto resulta una de las características con la que calificar a los amigos, a las instituciones sociales que se frecuentan (la iglesia, el club, el restaurante del que se es cliente), en donde según Nielson<sup>68</sup>, existe la percepción que el que actúa como proveedor cumplirá íntegra y honestamente su palabra. Doney y Cannon<sup>69</sup> destacan que en especial cuando existen elementos que permiten vislumbrar credibilidad y benevolencia por parte del conjunto que conforma la empresa y su personal, las suscripciones a las que se está adherido (el diario y las revistas, los *News Letters*, los *Blogs* etcétera), las empresas con las que se hace negocios y/o se solicitan préstamos (el banco, el inversor de bolsa), puesto que según Moorman et al<sup>70</sup>, hay una predisposición a confiar en los casos en que la contraparte presenta un comportamiento de benevolencia o confianza. A su vez Anderson y Weitz<sup>71</sup> plantean que las personas que sirven para ser asesorados o a las que se visita para resolver problemas personales (médico, abogado, asesor espiritual, psicólogo, etcétera), con el convencimiento que van a dar una respuesta veraz, que ayudará a tomar decisiones o satisfacer necesidades que resultan importantes para el futuro.

En cuanto al mundo de los negocios propiamente dicho, Bierhoff<sup>72</sup> plantea que la confianza actúa entre los hombres de negocio, como un atenuante del riesgo, puesto que la confianza en la información suministrada acelera los procesos de toma de decisión, (disminuye la incertidumbre), en especial si se trata de temas que son difíciles de valorar, debido a que sus consecuencias pueden causar perjuicio al interesado y por tanto de acuerdo con Gambetta<sup>73</sup>, la confianza se puede expresar como una posibilidad de obtener por parte del socio, acciones

---

<sup>67</sup> ANDALEEB, Syed *An Empirical Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence* en *Journal of Retailing*, 72, n°1, (1996), págs. 77-93.

<sup>68</sup> NIELSON, Charles *An Empirical Examination of the Role of Closeness*. in *Industrial Buyer-Seller Relationships*, en *European Journal of Marketing*, 32, n°5/6, (1998), págs. 441-463

<sup>69</sup> DONEY Patricia y CANNON Joseph *op. cit.*

<sup>70</sup> MOORMAN, Cristine, ZALTMAN, Gerald y DESHPANDÉ Rohit *Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations*, en *Journal of Marketing Research*, 29 (agosto, 1992), págs. 314-328

<sup>71</sup> ANDERSON, Erin. y WEITZ, Barton *Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads en Marketing Science*, 8, (1989), págs. 310-323

<sup>72</sup> BIERHOFF, Hans *Sozialpsychologie*, en PETERMANN Franz *Psicología de la confianza*, Herder, Barcelona, España. (1999)

<sup>73</sup> GAMBETTA, Diego *Can we trust?*, en GAMBETTA, Diego (ed.), *Trust: Making and breaking cooperative relations*, Nueva York, Blackwell, (1988), págs. 213-237

que resulten lo suficientemente beneficiosas para ambos, de forma tal que amerite iniciar una actividad en conjunto.

Siguiendo con el proceso de acercamiento intuitivo al concepto confianza, se ve que existe en todos los casos mencionados en el párrafo anterior, un denominador común, la confianza no se puede comprar ni vender. Es algo que al igual que la autoridad moral y el respeto hay que ganarlo, generalmente por medio de actitudes y acciones puestas de manifiesto durante lapsos prolongados. Hoy en día se comienza a tomar conciencia que la confianza representa para las empresas un activo, que si bien tiene una gran influencia en los mercados financieros no puede ser comercializada.

“El activo intangible de la confianza multiplica los bienes que se pueden obtener a partir de unos recursos dados ya que permite utilizar más eficientemente los recursos disponibles al reducirse considerablemente los costes de transacción involucrados en el propio funcionamiento del sistema económico”<sup>74</sup>

Si bien no es el único elemento que se requiere, cumple una función importante para mantener cohesionada a las empresas e instituciones. Otra característica es que, según Alcazar<sup>75</sup>, debe ser construida con mucha paciencia y durante muchos años, pero puede destruirse en un segundo. Como sucedió en el 2008 con algunas de las instituciones bancarias más prestigiosas de EE.UU.

En la complejidad del trato entre los seres humanos, según Jackson<sup>76</sup> la construcción de la confianza se logra por medio de la suma de “mensajes” que una persona envía a otra en forma reiterada, sin poner un límite, dado que la confianza está muy ligada a creer en la otra parte, asumiendo que cumplirá con la palabra empeñada, actuará con honestidad, respondiendo a la contraparte con acciones similares a las recibidas.

Stephen Covey<sup>77</sup>, quien ha hecho un análisis pormenorizado de la confianza, plantea que cuando hay confianza los negocios cobran velocidad, son más transparentes y se reducen los costos.

Dicho enunciado se puede expresar con dos elementos fundamentales como son la Estrategia a poner en juego y la Ejecución de la misma. Lo cual

---

<sup>74</sup> FERNÁNDEZ DE CASTRO (2008): *Credibilidad y confianza: Un activo valioso de la RSC*, en *Boletín CIES*, n° 64, (2008). Disponible online en <[www.grupocies.com/](http://www.grupocies.com/)>/

<sup>75</sup> ALCAZAR Manuel *Enron, la Argentina y la Pérdida de Confianza*, Universidad de Piura, Perú, (2002)

<sup>76</sup> JACKSON Don “*Familienregeln: Das eheliche Quid Pro Quo*”, en PETERMANN Fanz *Psicología de la confianza*, Herder, Barcelona, España. (1999)

<sup>77</sup> COVEY Stephen y MERRILL Rebecca *op. cit.*

permite inferir que si se dispone de una buena estrategia, y dicha estrategia se implementa mediante una brillante ejecución, existe una gran posibilidad de obtener excelentes Resultados. Lo que, expresado como esquema, se plantea en la Figura 1.

Figura 1: Esquema simple de obtención de resultados

**(↑)Estrategia (↑) Ejecución → (↑↑)Resultados**

Fuente: Elaboración propia, a partir de COVEY S., The Speed of Trust

Pero ¿es aplicable a todos los casos?, ¿siempre se cumple que a igual estrategia y ejecución, se obtengan los mismos resultados? Según Senge<sup>78</sup> sabe por experiencia, que a pesar de reproducir exactamente las mismas estrategias y ejecutarlas de igual forma, difícilmente los resultados sean iguales. Esto se debe a que de acuerdo con lo manifestado anteriormente, las empresas se comportan como sistemas complejos en los cuales hay variables no lineales como la Confianza, que ponen en evidencia efectos desproporcionados ante estímulos casi imperceptibles. Supóngase el caso de una PyME que luego de varios fracasos en el lanzamiento de un producto ha visto deteriorada su imagen ante el mercado, lo cual ha generado una gran desconfianza respecto a la calidad y prestaciones de su producto. No obstante, contrata a un asesor y elabora una muy buena estrategia y capacita a los grupos operativos para hacer un excelente trabajo. Siguiendo el modelo recién visto se lanza al mercado considerando que esta vez no va a fallar, pero una vez más el mercado “le baja el pulgar”. ¿Cuál fue el error?, ¿qué fue lo que no se tuvo en cuenta? El error estuvo en no considerar la variable Confianza residente en el mercado. Al ser no lineal, ante un estímulo (tal vez mejor al anterior), produjo un resultado muy diferente al esperado, generando rechazo en lugar de aceptación.

Figura 2: Esquema de resultados con el agregado de la no linealidad aportada por la confianza

**(↑) Estrategia (↑) Ejecución (↓) Confianza → (↓↓↓)**

Fuente: Elaboración propia, a partir de COVEY S., The Speed of Trust

<sup>78</sup> SENGE Peter *La quinta disciplina en la práctica*, España, Granica, (1995)



En pocas palabras, la confianza significa seguridad. Lo contrario de confianza es sospecha o sea desconfianza.

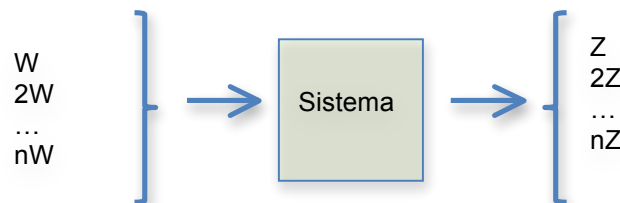
### 1.1 La confianza como variable no lineal

Por lo expresado precedentemente, las relaciones existentes entre los elementos constituyentes del sistema económico, no necesariamente, siguen una relación lineal. Cuando se habla de linealidad se hace referencia a un sistema que cumple con la propiedad de:

*Superposición:* Si una entrada  $V$  produce una salida  $W$ , y una entrada  $Y$  produce una salida  $Z$ , entonces una entrada  $V+Y$  producirá  $W+Z$ .

Lo cual significa que, por ejemplo, (Figura 3) si se toma un péndulo en reposo, al que se le aplica una fuerza  $W$  se obtiene una oscilación  $Z$ <sup>79</sup>. Si luego, al mismo dispositivo, una vez en reposo, se le aplica una fuerza  $2W$ , la respuesta de salida va a ser una oscilación  $2Z$ , o sea proporcional a la magnitud de entrada al mismo.

Figura 3: Sistema Lineal



Fuente Elaboración Propia

En virtud de lo cual, se define como sistema no lineal a aquel que no cumple con la propiedad de superposición. Por ejemplo, sea el caso de la unión de dos empresas y la serie de efectos que esto provoca. O sea, se espera que como resultado de la suma se obtenga otra empresa que resulte ser la suma de ambas, pero la realidad es muy distinta. Un ejemplo interesante se da en las alianzas y divisiones de los partidos políticos. La suma de las partes suele tener poco que ver con el conjunto unido. El actor determinante del resultado de una alianza o

---

<sup>79</sup> Se hace referencia a un péndulo con pequeñas oscilaciones; es decir, un péndulo que puede ser descrito con una ecuación dinámica que acepta ser linealizada.

división. La diversidad de resultados que pueden esperarse va de la total aceptación y por tanto obtención del efecto buscado, al total rechazo, con el riesgo de poder llegar a tener serios problemas una o ambas empresas, aun cuando la decisión fue tomada con la intención de mejorar las condiciones del negocio.

Pero ¿por qué se pone tanto énfasis en la no linealidad del factor confianza? La sociedad, y en particular el mundo de la economía, se mueven como una intrincada red de elementos básicos que interactúan unos con otros. Es ese aspecto de red intercomunicada que da a la economía una fuerte similitud con el comportamiento de otros sistemas complejos, como por ejemplo los insectos sociales: hormigueros, termitas, abejas, etcétera. Sin embargo la interconexión que en esos insectos genera un ordenamiento espectacular tanto en estructura como en funcionamiento no es precisamente el caso del mundo de la economía. La diferencia radica justamente en la presencia de una serie de variables (la mayoría intangibles y difíciles de medir). El comportamiento casi mecánico de cada miembro de un enjambre asegura la **cooperación** generadora del emprendimiento en común. La cuota de libre albedrío en abejas u hormigas es inexistente y resulta como si el concepto de confianza estuviera genéticamente implícito, no existiendo la opción de actuar en contrario. Obviamente no sucede lo mismo con las partes intervinientes en los procesos económicos. El sujeto último en la cadena, es el individuo que se caracteriza justamente por su libre albedrío. Sobre la base de esa libre determinación el sujeto puede (o no) mantener la confianza de su cooperación en el sistema. Si mantiene la confianza, el comportamiento del sistema complejo será ordenado como un panal o un hormiguero. Según Minsky<sup>80</sup>, si la falta de confianza se extiende el sistema complejo puede desembocar en un comportamiento caótico. Ambos límites están dentro de lo esperado para un sistema no lineal.

Como caso práctico, se verá en el apartado 3.1, un breve análisis de la influencia que tuvo la confianza, en el desarrollo de los hechos que desencadenaron la crisis que el mundo empezó a sentir a mediados de 2007. Puesto que la especulación de algunas instituciones financieras derivó en el virus de la desconfianza y a partir de ese momento el mundo entró en una crisis de confianza.

---

<sup>80</sup> MINSKY Hyman *Stabilizing an Unstable Economy*. Yale, Yale University Press, (1986)

Es por esta razón que ante la imposibilidad de generar y sostener confianza entre los *stakeholders* (interesados) las empresas pueden sufrir serias crisis (hasta su quiebra). En palabras de S. Covey<sup>81</sup> “La confianza siempre afecta a dos resultados: la velocidad y el costo de los negocios”<sup>82</sup>

Figura 4: Esquema de resultados con baja confianza

**(↓) Confianza (↑) Costo (↓) Velocidad → (↓↓↓) Resultados**

Fuente: Elaboración propia, a partir de COVEY S., The Speed of Trust

Cuando la confianza baja (↓), el costo sube (↑) y baja (↓) la velocidad, lo cual determina un muy bajo (↓↓↓) resultado. Pero si la confianza sube (↑), el costo baja (↓) y aumenta (↑) la velocidad del negocio generando la posibilidad de resultados altamente exitosos (↑↑↑).

Figura 5: Esquema de resultados con confianza

**(↑) Confianza (↓) Costo (↑) Velocidad → (↑↑↑) Resultados**

Fuente: Elaboración propia, a partir de COVEY S., The Speed of Trust

Basta considerar el tiempo y el costo de la seguridad en los aeropuertos después del 11 de septiembre, o los costos que implica el cerrar un trato entre dos empresas entre las que no existe confianza, respecto de otras empresas entre las que existe una muy buena relación de confianza, o la separación de un matrimonio en el que reina la un clima de hostilidad.<sup>83</sup>

## 1.2 Construcción de la confianza en la PyME

Continuando la búsqueda, se va a analizar el proceso de construcción de la confianza comenzando por donde nace y siguiendo por la forma en que evoluciona, a efectos de su generación dentro de la PyME.

---

<sup>81</sup> COVEY Stephen y MERRILL Rebecca *op. cit.*

<sup>82</sup> *Ibidem*, pág. 13

<sup>83</sup> *Ibidem*.

Como expresan Morgan y Hunt<sup>84</sup> la confianza se pone de manifiesto cuando no se tienen dudas respecto de la forma en que va a actuar la contraparte, resaltándose la integridad de las partes como elemento clave para el desarrollo de una relación de intercambio. Otro elemento fundamental fue establecido por Mohr y Spekman<sup>85</sup> cuando escribieron que las partes intervinientes de una sociedad creen mutuamente en la palabra de los otros y por tanto que se cumplirán las promesas realizadas, estos autores proponen una serie de procesos, como la acción conjunta o cooperación, el comportamiento de comunicación, las técnicas de resolución de conflictos, en los cuales la palabra dada es la clave para el logro de los objetivos del negocio a largo plazo.

Por otra parte, según Mayer, Davis y Schoorman,<sup>86</sup> una característica personal de la confianza, se manifiesta cuando uno de los socios se ubica en una posición de vulnerabilidad frente al otro (o a los otros), basándose en recibir lo mejor por parte de ellos. A su vez Rotter<sup>87</sup> plantea que una de las características más humanas surge cuando se expresa en términos de la esperanza que presenta una persona respecto a la forma en que otro ser humano o grupo, va a responder o actuar en cualquiera de las formas posibles.

En definitiva, este concepto ha sido utilizado y evidenciado por muchos autores pero en esencia la base que recurrentemente se manifiesta es la condición de -esperanza en que la otra parte cumpla con lo pactado o prometido-, o sea que la confianza puede interpretarse como una actitud centrada básicamente en el ser humano y en la medida que actúa en sociedad va adquiriendo mayores dimensiones, por tanto, permitiendo que se establezcan relaciones más durables y beneficiosas para los involucrados.

Para hacer un análisis más profundo de la forma en que evoluciona la confianza, se utilizarán fundamentalmente dos libros que fueron editados con una diferencia de más de diez años. La idea es mostrar cómo la preocupación de los estudiosos por el comportamiento de las empresas exitosas lleva muchos años y

---

<sup>84</sup> MORGAN, Robert y HUNT, Shelby *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, en Journal of Marketing, 58 (julio, 1994), págs. 20-38.

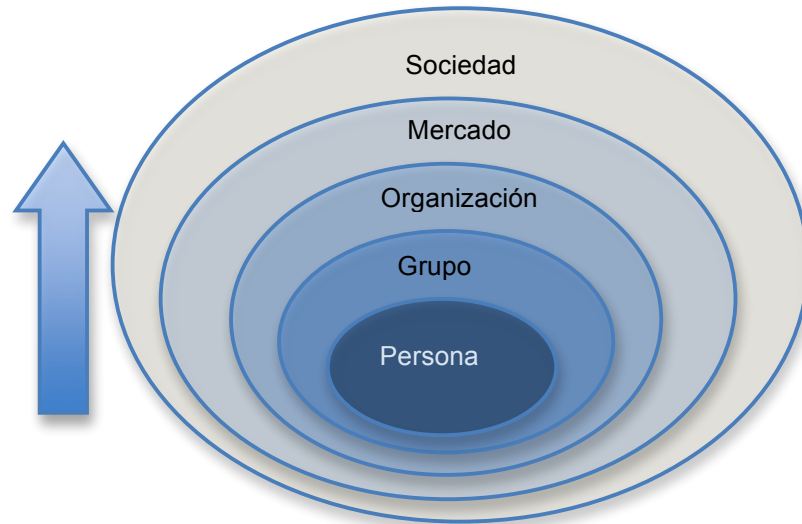
<sup>85</sup> MOHR, Jakkı. y SPEKMAN, Robert (1994): *Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques*”, en Strategic Management Journal, 15, (1994), págs. 135-152.

<sup>86</sup> MAYER Roger, DAVIS, James y SCHOORMAN David *An Integration Model of Organizational Trust*, en Academy of Management, 20, (1995), págs. 709-734

<sup>87</sup> ROTTER Julian *A new scale for the measurement of interpersonal trust*, EE. UU., Journal of Personality. (1967).

que, en forma independiente del método utilizado, se basa en crear confianza como un procedimiento para lograr el éxito en los negocios.

Figura 6: Evolución de la confianza de la persona a la sociedad



Fuente: Elaboración propia, a partir de COVEY S., *The Speed of Trust*

En función de ello se tomará el clásico Best Seller de la década de 1990 *La quinta disciplina*,<sup>88</sup> analizando sus propuestas para el éxito en los negocios, con un libro que también busca los mismos resultados. Dicho libro salido de la editorial a fines de 2006 es *The Speed of Trust*.<sup>89</sup> Es importante destacar que hay otros autores que investigaron sobre el tema, como Niklas Luhmann<sup>90</sup> con su libro *Confianza*, Franz Peterman<sup>91</sup> en *Psicología de la Confianza*, William McEwen<sup>92</sup> en *Married to the Brand*, entre otros, que dejan entrever que la base para la construcción de un entorno para que las empresas puedan lograr su mejor desarrollo es la confianza.

Tomando como base la Figura 8 se comenzará el análisis partiendo del centro desde donde nace la confianza: el ser humano, para luego ir desplazándose hacia la periferia pasando por los grupos internos a la empresa, la organización como un todo, el mercado como receptor directo de los esfuerzos de la PyME y, por último, la sociedad.

<sup>88</sup> SENGE Peter *La quinta disciplina* España Granica (1995)

<sup>89</sup> COVEY Stephen y MERRILL Rebecca *op. cit.*

<sup>90</sup> LUHMANN Niklas *op. cit.*

<sup>91</sup> PETERMANN Franz *op. cit.*

<sup>92</sup> McEWEN William *Married to The Brand*, EE.UU., Gallup Press (2005).

### 1.2.1 La confianza a nivel interno de la persona

De acuerdo con lo planteado, se establece que el proceso de la confianza recién expuesto, guarda una gran correspondencia con lo tratado por autores como P. Senge,<sup>93</sup> F. Gache,<sup>94</sup> Covey y Merrill,<sup>95</sup> y F. Gache<sup>96</sup> puesto que ellos expresan que la confianza surge en la persona mediante un cambio de actitud del o de los responsables de la actividad de la empresa, que a su vez, se sustenta en el nivel de credibilidad que estos puedan transmitir y que dependen de los valores de cada ser humano, entre los que se destaca el carácter, y la competencia.

A su vez Peter Senge<sup>97</sup>, desde la óptica del aprendizaje de una empresa, también plantea en su modelo de las cinco disciplinas, que la primera y fundamental disciplina es el dominio personal de donde surge la fuerza que le permite a la persona concentrarse en obtener resultados los cuales se basan en el carácter y la capacidad de lograr sus objetivos.

Dicho carácter es en definitiva un compromiso con la verdad y un verdadero dominio personal. Existen ejemplos que ratifican lo expresado, se trata de las empresas metalúrgicas EDIVAL<sup>98</sup> y GUT Metal S.R.L.,<sup>99</sup> analizadas más adelante, en las cuales el ápice estratégico ha adoptado una actitud muy fuerte de respeto y valoración de los seres humanos a los que por brindarles todo lo que una persona necesita para que su trabajo sea un elemento positivo en su vida, los ha convertido de empleados en colaboradores y por tanto cada uno de ellos se siente contento de asistir cada día a trabajar. El resultado que se obtiene con esta actitud es sorprendente, pues permite contar con gente comprometida en lugar de empleados (muchas veces rehenes).

Desde el punto de vista de la PyME, lo que se habrá logrado es por un lado, incrementar su capital intelectual y por ende sus fortalezas, y por otro habrá ganado *apóstoles* de la causa PyME<sup>100</sup>. En los 3.3 y 3.4 se hará un estudio pormenorizado de la forma en que operan estas PyME's, donde se pondrá en

---

<sup>93</sup> SENGE Peter *La quinta disciplina en la práctica* España Granica (1995)

<sup>94</sup> GACHE Fernando *Estudio de la ...op. cit.*

<sup>95</sup> COVEY Stephen y MERRILL Rebecca *op. cit.*

<sup>96</sup> GACHE Fernando *La empresa frente al riesgo y la confianza*, en Revista Científica Proyecciones, 9, nº 1, (2011)

<sup>97</sup> SENGE Peter *La quinta disciplina en la práct... op. cit.*

<sup>98</sup> ASCÚA Ruben *op. cit.*

<sup>99</sup> <www.gutmetal.com>

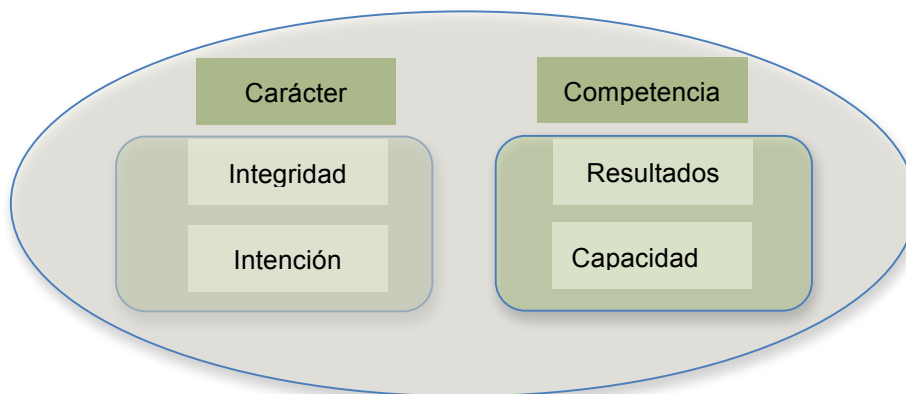
<sup>100</sup> GACHE Fernando *Estudio de la ...op. cit.*

evidencia lo que un trato humano pensado a largo plazo permite obtener de la fuerza laboral disponible.

Como una forma de profundizar estos conceptos y de analizar la confianza desde la óptica del ser humano, quien es en definitiva el que genera y recibe sus efectos, se va a buscar sustento en el trabajo de Stephen Covey y Rebeca Merrill<sup>101</sup>, en el cual se plantea que la construcción de la confianza se basa en la credibilidad que la persona pueda lograr. Dicha credibilidad tiene dos componentes que son el carácter y la competencia. El carácter, a su vez, está formado por Integridad e Intención, y la competencia se construye a partir de las capacidades y resultados.

En la Figura 7 se plantean los diferentes componentes de la confianza a nivel personal, poniendo en evidencia que deben actuar en conjunto. Puesto que una persona con integridad e intención de resolver un problema, que no puede producir resultados, no es creíble y, por lo tanto, no es digna de confianza.

Figura 7: la confianza a nivel personal



Fuente: Elaboración propia en base a COVEY E. y MERRILL, R. (2006).

De la misma manera, una persona que por medio de su capacidad obtiene resultados, pero sin integridad no es confiable a la hora de confiarle todo nuestros ahorros.

Según Covey y Merril<sup>102</sup> es común ver gente con enorme capacidad en un determinado campo, por ejemplo un corredor de bolsa que obtiene excelentes resultados en su especialidad, pero que a pesar de tener muy buenas intenciones, por su falta de integridad no es confiable para ser asesor bursátil, o el caso de un

---

<sup>101</sup> COVEY Stephen y MERRILL Rebecca *op. cit.*

<sup>102</sup> COVEY Stephen y MERRILL Rebecca *op. cit.*

empresario con integridad y buenas intenciones que en presencia de un problema, no tiene la capacidad para resolverlo y por tanto no es confiable.

Para poder medir dentro de una empresa, el nivel de confianza personal de los diferentes miembros de la misma, es necesario determinar el *carácter* que se refleja en la *integridad* y la *intención* de la persona y la *competencia* que se pone de manifiesto en las *capacidades* y los *resultados* obtenidos.

### 1.2.2 La confianza a nivel relaciones

Desde el punto de vista grupal, como ya se ha manifestado, la confianza de una persona en otra, se sustenta en las diferentes formas de comunicación verbales, gestuales, actitudinales, etcétera, las que según Krumboltz y Potter<sup>103</sup> ponen en evidencia el sentir de cada uno y por tanto la forma de actuar que en cada momento las personas utilizan como forma de expresar sus más profundos sentimientos, valores y creencias. Pero esta confianza según Bierhoff<sup>104</sup>, también implica un factor de riesgo, que ha llevado a las personas a expresarla como “el riesgo de confiar”, puesto que la actitud de confiar implica una entrega o puesta en manos del otro, en especial en temas en que las consecuencias de la decisión implica dar poder a la contraparte.

Se han presentado las bases para que la PyME inicie el camino al éxito por medio de su bien más preciado: el personal. También, que para su implementación según Gache<sup>105</sup>, se requiere un cambio de actitud de sus directivos, mediante el cual deben reconocer de hecho que solos no van a poder triunfar en un mercado altamente competitivo y que, si tienen alguna posibilidad, esta va a existir formando un bloque cerrado con sus colaboradores<sup>106</sup>. Consecuentemente se deberán revisar todos los procedimientos tanto implícitos como explícitos y orientarlos hacia el logro de un clima laboral propicio para que el personal aporte a la empresa lo mejor de cada uno. Por supuesto que el logro de un buen clima laboral debe basarse en la confianza mutua entre directivos y personal. Esa confianza debe comenzar desde los más fuertes (los directivos) y seguir luego por

---

<sup>103</sup> KRUMBOLTZ Mike & POTTER, A. (1980): *Verhaltenstherapeutische Techniken für die Entwicklung von Vertrauen, Zielorientierung in gruppen*, en PETERMANN, F. *Psicología de la confianza*, Herder, Barcelona, España

<sup>104</sup> BIERHOFF, Hans *op. cit.*

<sup>105</sup> GACHE Fernando *Estudio de la ... op. cit.*

<sup>106</sup> HUETE Luis *Servicios y Beneficios*, Bilbao, Deusto. (1997)



el personal. Adquiere relevancia en esto el concepto de juego TIC for TAC mencionado en la introducción.

El principio fundamental subyacente a este nivel es el **comportamiento coherente**, o sea la consistencia de las acciones. La gente juzga en base al comportamiento no a la intención. Según Covey y Merrill<sup>107</sup>, la gente no puede ver el corazón de las personas, pero puede ver su comportamiento, sus actitudes.

En cuanto a Peter Senge<sup>108</sup>, en su segunda disciplina hace hincapié en los modelos mentales, a los que atribuye la responsabilidad de las acciones y por tanto su nivel de coherencia.

La confianza a nivel grupal, tiene su importancia en que es la base sobre la cual se fundamenta la fortaleza de la empresa y mediante la cual se reducen las debilidades. Un buen clima laboral es el objetivo de las personas que tienen a su cargo los Recursos Humanos de las empresas, pues, “las personas que se sienten a gusto en su trabajo, que disfrutan lo que hacen y tienen buenas relaciones personales tanto con sus superiores como con sus compañeros, pueden rendir mucho más y representar, en últimas, el activo más valioso para la empresa, no solo por su presencia, sino por los aportes que puede ofrecerle a ella, de allí que actualmente las compañías hayan empezado a transformar sus formas de pensar y actuar frente a los individuos, por esto han pasado de un interés netamente instrumental que representaba el hombre hace varios años, visto como un elemento o como un medio para los beneficios de las organizaciones, a un interés más por los aspectos personales y psicológicos de sus miembros, considerando que en ellos se encuentra cifrado el éxito de la organización y por ende la productividad y rentabilidad de la empresa.”<sup>109</sup>

Una vez presentada la confianza a nivel de interacción grupal, se pasará al próximo nivel de construcción de la confianza, el nivel de la organización como conjunto. La forma de medir el nivel de relaciones interpersonales o el nivel de confianza grupal se puede realizar por medio de la coherencia del comportamiento dentro de la misma y en las empresas que lo tienen implementado se conoce como “Clima Laboral del Sector”. En las pequeñas empresas en su mayoría es una

---

<sup>107</sup> COVEY Stephen y MERRILL Rebecca *op. cit.*

<sup>108</sup> SENGE Peter *La quinta disciplina en la práct... op. cit.*

<sup>109</sup> GARCÍA TORO Natalia, OCHOA Luz y VARGAS Adrian *Clima Organizacional: Promotor de la Creatividad en la Empresa* en Revista Creando, 2, n°3, (2004), pág. 2.

práctica que se puede palpar en forma simple pues, por ser pocos. En caso de no haber una buena relación, es muy sencillo determinarlo.

### 1.2.3 La confianza a nivel organizacional

Dentro de la organización la confianza juega el papel de aglutinante y facilitador de las tareas. Como se mostrará en el apartado 3.4 para el éxito de la empresa, sus dirigentes deben incorporar espacios en los cuales los trabajadores puedan recibir y poner en evidencia su confianza hacia la empresa. En la empresa EDIVAL<sup>110</sup> que se comentará en el apartado 3.3 y GUT Metal<sup>111</sup> en el apartado 3.4 se está en presencia de dos firmas que plantean entre sus integrantes, importantes niveles de confianza, los que generan actitudes de entusiasmo y que a su vez favorecen tanto la creatividad como la innovación. Por otra parte, dicha actitud se puede considerar como un buen indicador del nivel de confianza.

Es importante destacar que en dichos análisis se pondrá en evidencia que la empresa en aras de obtener el beneplácito de los clientes, debe mostrar compromiso con la tarea, los colaboradores, el mercado, etcétera, lo que se pone de manifiesto en los valores que se comunican en cada acción, proyecto o trabajo realizado. En definitiva, la construcción de la confianza nace de las personas y se incorpora a la operatoria diaria facilitando los procesos de generación de soluciones entre los colaboradores, sus supervisores, los clientes y proveedores.

Resumiendo las ideas que se han vertido respecto de la importancia de la confianza en el ámbito de las organizaciones, se concluye que en las empresas donde existe confianza se pueden apreciar índices de productividad superiores a la media del sector, además de un respeto por la fuerza laboral y una buena comunicación tanto interna como externa. A lo cual se debe agregar una preocupación seria por el bienestar físico y mental de sus colaboradores, por parte de los dirigentes. Lo que se traduce a largo plazo, en el éxito, como se verificará en los 3.3 y 3.4 Gambetta<sup>112</sup>, Anderson y Weitz<sup>113</sup>, Schurr y Ozanne<sup>114</sup>, Scheer y

---

<sup>110</sup> ASCÚA Ruben *op. cit.*

<sup>111</sup> <[www.gutmetal.com](http://www.gutmetal.com)>

<sup>112</sup> GAMBETTA Diego *op. cit.*

<sup>113</sup> ANDERSON, Erin. y WEITZ, Barton *op. cit.*

<sup>114</sup> SCHURR Paul y OZANNE Julie “*Influences on Exchange Processes: Buyers’ Preconceptions of a Seller’s Trustworthiness and Bargaining Toughness*”, en *Journal of Consumer Research*, 11 (marzo, 1985), págs. 939-954.

Stern<sup>115</sup>, Williamson<sup>116</sup><sup>117</sup>, Covey y Merrill<sup>118</sup>. Es interesante observar que diferentes autores en diferentes momentos han expresado ideas tan cercanas respecto al mismo concepto.

Por lo visto hasta ahora, la confianza es una construcción y por tanto se empieza plantando una semilla a nivel personal, la que una vez germinada establece coherencia en dicho nivel y luego se expande a los diferentes grupos que constituyen la empresa. No obstante, para lograr el éxito, se requiere que dicha confianza involucre a toda la organización logrando de esta forma una cohesión; o sea, que la empresa actúe como un único equipo. Es decir, para lograr dicha cohesión en la organización, se tendrá que poner en evidencia un principio fundamental de las empresas exitosas, consistente en la adaptación de los diferentes miembros de la misma, la cual se logra por medio de la Confianza a nivel Organizacional. De esta forma se ayuda a crear estructuras líderes, en las que se destacan los símbolos de la confianza.

El haber llegado a este nivel implica que los dos niveles anteriores han sido cubiertos. Según Covey y Merrill<sup>119</sup>, hoy en día es común que las personas encuentren que sus organizaciones tienen síntomas de baja confianza, lo que se detecta por la manipulación, tanto de los hechos como de las personas, además de la retención de información, falta de comunicación y la resistencia a las nuevas ideas. Por el contrario, unos pocos trabajan en organizaciones, en las que se comparte la información abiertamente, se toleran y se premian los errores como una forma de alentar a los innovadores y creativos, (siempre y cuando dichos errores sirvan de base para la implementación de innovaciones, puesto que si los colaboradores se equivocan, es porque han pensado, y el pensamiento es la base de la creatividad e innovación) y comparten ampliamente y sin restricciones el crédito de los logros obtenidos.

Otra visión del mismo hecho la presenta Peter Senge<sup>120</sup> cuando plantea la disciplina de la -construcción de una visión compartida- por medio de la cual se logra el aprendizaje de la empresa, pero lo que en realidad está haciendo es unir

---

<sup>115</sup> SCHEER, Lisa y STERN, Louis *The Effect of Influence Type and Performance Outcomes on Attitude Toward the Influencer*, en *Journal of Marketing Research*, 29 (febrero, 1992), págs. 128-142.

<sup>116</sup> WILLIAMSON Oliver *Strategizing, Economizing, and Economic Organization*, en *Strategic Management Journal*, 12, (1991), págs. 75-94.

<sup>117</sup> WILLIAMSON Oliver *The Economic Institutions of Capitalism*, Nueva York, The Free Press. (1985)

<sup>118</sup> COVEY Stephen y MERRILL Rebecca *op. cit.*

<sup>119</sup> COVEY Stephen y MERRILL Rebecca *op. cit.*

<sup>120</sup> SENGE Peter *La quinta disciplina en la práct... op. cit.*

las diferentes fuerzas o grupos que hay dentro de la organización por medio de la confianza que se logra al orientar todos los esfuerzos en el mismo sentido. Muy difícilmente se encuentran empresas que hayan alcanzado cierta grandeza sin una misión, visión, objetivos, metas y valores que sean profundamente compartidos dentro de la organización.

Desde hace mucho tiempo, los líderes saben el valor de compartir una imagen del futuro esperado para la organización. Puesto que una vez que se ha logrado crear una visión de futuro, la misma facilita el establecimiento de la confianza, la que aglutina y orienta las voluntades de los colaboradores, unificando la organización.

Consecuentemente se deberán revisar todos los procedimientos tanto implícitos como explícitos y orientarlos hacia el logro de un clima laboral propicio para que el personal aporte a la empresa lo mejor de cada uno y que lleguen a ser *apóstoles*<sup>121</sup>

En definitiva y según Doney y Cannon<sup>122</sup>, la confianza organizacional se basa en la medida en que tanto la empresa como sus colaboradores son vistos por el entorno como creíbles. Una vez lograda la cohesión de la PyME, es momento de trascender los muros de la misma, para llegar al mercado potencial, que está constituido por todas aquellas personas que poseen algún interés por sus productos.

El elemento clave para medir el nivel de confianza dentro de la organización se centra en poder determinar el grado de adaptación que los integrantes de la firma muestran respecto de conjunto. En algunas empresas medianas se ha incorporado una herramienta común en las empresas grandes y que se conoce como “Encuesta de Clima Laboral”, la que suele compararse con los resultados obtenidos en el año anterior.

#### **1.2.4 La Confianza en los Mercados**

Según Geyskens<sup>123</sup> et al, los estudiosos de la confianza han planteado respecto de los mercados, que la confianza se construye sobre la base del cumplimiento de las promesas realizadas especialmente en lo que respecta a la honestidad y respeto por las promesas realizadas. Lo que resulta evidente es que el

---

<sup>121</sup> HUETE Luis *op. cit.*

<sup>122</sup> DONEY Patricia and CANNON Joseph *op. cit.*

<sup>123</sup> GEYSKENS Inge et al *The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study* International Journal of research in Marketing 13 ELSEVIER,(1996)

principio subyacente detrás de esta oleada, es la *reputación*. Es bien conocido por todos que hay productos, marcas, slogans, etcétera, que se han posicionado en la mente de los consumidores como “Gillette”, “Google”, “Ford”, “Apple”, “Club Med”, “Hertz”, “Ferrari”, “Colgate”, “Chevrolet”, etcétera, los que su sola mención desencadena, una serie imágenes como ser calidad, prestigio y confiabilidad, de igual forma, en otros casos que despiertan sentimientos negativos, los que alejan a las personas de su consumo, como por ejemplo los productos que contienen sustancias nocivas para la salud o juguetes que están fabricados con materiales o pintura que utilizan plomo u otros productos químicos de alta toxicidad, etcétera.

Es por esta razón que se puede asegurar que la confianza del Mercado está centrada en la reputación de las empresas, la que a su vez se hace presente o está representada por la marca. Este es el nivel en el que la mayoría de la gente ve claramente la relación entre la confianza, rapidez y el costo del negocio. Es importante destacar el factor tiempo, pues obviamente, el posicionamiento mencionado no ha llegado a la mente de los consumidores de la noche a la mañana, sino que, lo ha hecho como consecuencia de reiterados éxitos en el mercado y demostrado con hechos, la solidez del producto/servicio ofrecido. Por otra parte, también existe otro tipo de organizaciones, que a pesar de no perseguir fines de lucro, como las escuelas, los gobiernos y las ONG’s, dependen en gran medida de su reputación<sup>124125</sup>.

Según S. Covey y Merrill<sup>126</sup>, en el mercado mundial la velocidad de la confianza en la construcción (o destrucción) de reputación, puede ocurrir con increíble velocidad. Considérese, el mercado de las “.com” como Google o el caso de la empresa Enron, que si bien es muy interesante para realizar un estudio más profundo, excede nuestra actual investigación. Google ha estado operando en los negocios desde hace unos 14 años y actualmente es el buscador con mayor aceptación del mercado. En España ha ganado el 95% del mercado<sup>127</sup>

---

<sup>124</sup> SENGE Peter *La quinta discip... op. cit.*

<sup>125</sup> COVEY Stephen y MERRILL Rebecca *op. cit.*

<sup>126</sup> *Ibidem.*

<sup>127</sup> VICE David y MALSEED Mark *Historia de google: secretos del mayor éxito empresarial, mediático y tecnológico de nuestro tiempo*, Madrid, Plaza Edición-(2006):

En contraposición, según Dharan y Bufkins<sup>128</sup> ENRON Corporation, es un caso digno de destacar, pues de ser una pequeña empresa, pasó a ser una de las más importantes de los EEUU, en tan solo quince años. Pero por ocultar deudas por sumas mayores a los seiscientos millones de dólares, cayó en el descrédito y sus acciones pasaron de US\$84.85 a unos cinco centavos de dólar a principios de 2002. Esa falta de integridad fue la que rompió el cristal de la confianza depositada por los inversionistas. Actualmente, la confianza constituye uno de los pilares que sostiene el sistema financiero moderno.<sup>129</sup>

La integridad vista por los clientes de una PyME comienza con obtener la cohesión dentro de la organización mediante el establecimiento de un alto nivel de confianza, para luego lanzarse a encarar el mercado, mediante la organización / reorganización del grupo de I&D (en caso de disponer de uno), o en forma externa con la ayuda de entidades especializadas como los organismos oficiales que sin fines de lucro colaboran con las empresas (INTI, INTA, CONEA, Universidades etcétera) con el fin de modificar el producto/servicio de forma tal que sea visto por el mercado como un esfuerzo para atenderlo mejor y más eficientemente<sup>130</sup>. La percepción por parte de los clientes del cambio generado en la PyME es el disparador que lleva al mercado a tomar en cuenta la oferta de la empresa, pero como se expresara anteriormente, recién a mediano plazo van a poder empezar a percibirse los primeros resultados sólidos. Se está en presencia de un proceso que se realimenta cada vez que un cliente satisfecho habla con otro y le recomienda el producto/servicio que le ha dado el resultado esperado<sup>131</sup>.

Todo este esfuerzo por ganar la confianza del cliente se debe a que no es posible forzarla, y la única forma de hacer que se convierta en realidad es que el cliente esté dispuesto a entregarla. Cuando esto ocurre, se puede decir que la PyME tiene una ventaja frente a otros competidores que no lo han logrado. Pero, su obtención no es tan sencilla pues el entorno se vuelve cada vez más competitivo ya que son más las empresas que se esfuerzan por satisfacer a su mercado meta. Según William J. McEwen<sup>132</sup>, luego de analizar el por qué los

---

<sup>128</sup> DHARAN Bala & BUFKINS William *Red Flags in Enron's Reporting of Revenues and Key Financial Measures* Foundation Press United States (2004)

<sup>129</sup> GACHE Fernando y OTERO Dino *op. cit.*

<sup>130</sup> GACHE Fernando *Estudio de la obtención ... op. cit.*

<sup>131</sup> GACHE, Fernando, PEUSNER Osvaldo y GONZALEZ Javier *op. cit.*

<sup>132</sup> McEWEN William *op. cit.*

clientes hacen el esfuerzo por llegar hasta un local determinado para comprar un café con un aroma o sabor especial o buscan en varios comercios para comprar un determinado jabón o modifican sus horarios para viajar en la aerolínea preferida, encontró como respuesta que esas personas se han casado con la marca que ha sabido satisfacer sus deseos. O sea, se ha creado un vínculo emocional con el producto, ha traspasado la piel del usuario y por tanto ya es muy difícil de cambiarla.

Cabe recordar que existe una relación jerárquica en la construcción de la confianza a nivel mercado meta y comienza en las personas que forman parte de la empresa, la que se trasmite a la organización y recién luego llega al mercado. Esto quiere decir que, para lograr esta boda, es necesario primero que entre los colaboradores exista esa fuerza que los mantenga unidos, poniendo todo de cada uno en aras de lograr que el producto / servicio de la empresa traspase la piel de los clientes; o sea, la satisfacción se mezcle con la marca, como una emoción más dentro de la persona.

Por lo tanto, cuando se quiera obtener el máximo de los colaboradores se deberá obtener su confianza y por medio de ella hacer que en la empresa se respire respeto, honestidad, etcétera, a todo nivel. Cuando se logre, será entonces y no antes, que se estará en condiciones de conseguir la confianza de los clientes en forma sólida. Por tratarse de un intangible, muchas empresas no logran asociar esa dificultad con la falta de confianza y dan prioridad al dinero (tangible). En otras palabras, no logran darse cuenta de los beneficios que representa tener “apóstoles” y por tanto todo les cuesta más, incluso, obtener el dinero.

A nivel de mercado es importante poder medir la reputación de la marca y las respuestas que los clientes manifiestan respecto de esta. Una forma de medirla, consiste en poder determinar la cantidad de clientes que una empresa retiene como clientes fieles a lo largo de los años. Más adelante se presentará una forma de implementación.

### **1.2.5 La Confianza Social**

El principio subyacente de esta etapa es la *contribución*. Es el deseo de crear valor en lugar de destruirlo. Según Covey y Merrill<sup>133</sup> la gente, a menudo,

---

<sup>133</sup> COVEY Stephen y MERRILL Rebecca *op. cit.*

descubre la naturaleza esencial de la confianza solo cuando es contaminada o no existe. Las empresas exitosas según Senge<sup>134</sup> son conscientes que el valor de la confianza social o visión sistémica está basada en el principio de contribución. La acción de contribuir está asociada a la acción de dar, ya sea productos, dinero, trabajo, un ambiente agradable, etcétera, pero también implica, incorporar el espíritu de beneficio social en la trama misma de la empresa. La idea de la responsabilidad social corporativa no es nada nuevo.

Por otra parte un proceso innovativo debe luchar en contra de los conflictos que surgen por falta de comunicación eficaz, que en última instancia se manifiestan como una pérdida de confianza, tanto en forma interna como externa a la PyME. Es notable la poca conciencia que se tiene en las empresas, de la gravedad de los problemas surgidos de la mala interpretación de los mensajes de los demás. En especial, por ser el medio más importante por el cual se transmite la confianza.

De acuerdo con lo presentado, todo comienza con un cambio de actitud, la que se convierte en la fuerza necesaria para iniciar el proceso de cambio. Dicha actitud requiere de un medio para llegar a los colaboradores y a través de estos a los clientes e instituciones de crédito. El medio por excelencia para este fin es la comunicación.

Si el contenido del mensaje es sincero y respaldado por toda la PyME, lo cual se logra si y solo si, los colaboradores se han constituido en apóstoles de la causa PyME, la confianza comienza a florecer y se constituye en forma lenta pero segura como la base para cualquier emprendimiento.

Es por tal razón que resultará interesante indagar un poco más, cómo la confianza influye en la forma en que se comportan los actores de un negocio. Por lo cual se van a utilizar los aportes de los diferentes autores a un área del estudio de los negocios, en donde aparece en su total magnitud el concepto que nos ocupa. Se está hablando del Marketing de Relaciones y por tanto va a interesar la forma en que la confianza sirve para crear valor, por medio de aunar las contribuciones de los *stakeholder* de la empresa. Como ya se ha manifestado, se está pisando un terreno en el cual no se dispone de la rigurosidad necesaria, no obstante para

---

<sup>134</sup> SENGE Peter *La quinta discipl...op. cit.*



autores como Niclas Luhmann<sup>135</sup>, la base de toda organización social se encuentra en la confianza.

Bajo estas condiciones, se puede manifestar que la confianza cumple la función de disminuir la complejidad propia de las relaciones humanas para permitir un mejor acercamiento entre las partes. Dicha complejidad, generalmente, viene marcada por dos factores muy importantes desde el punto de vista humano: la incertidumbre y la vulnerabilidad. De esta forma, al mantener la relación entre los diferentes actores de la empresa en un nivel adecuado para el logro de los objetivos, la confianza adquiere la función de elemento de control<sup>136137</sup>.

A medida que las organizaciones se globalizan, y por tanto se expanden sus redes de comunicación, se hacen más complejas y se debilitan los procesos de control. Esto favorece la proliferación de firmas que para poder generar aparentes ventajas en un mundo competitivo deben dejar de lado sus convicciones de ética y responsabilidad social, dando lugar a una nueva tragedia. Esto lleva a la necesidad de crear confianza. Puesto que según expresa Lozano Aguilar<sup>138</sup> “una de las causas decisivas de la eclosión de la ética de la empresa en los últimos años han sido los casos de corrupción. Unos casos de corrupción que han generado una enorme desconfianza de las personas ante el mundo de los negocios, las organizaciones e incluso el estado.”<sup>139</sup>

Si bien la confianza es fundamental para la convivencia de los seres humanos, en los apartados 3.3 y 3.4 se va a mostrar que también es importante para la dirección de cualquier organización, en especial cuando además llega a constituirse en una ventaja competitiva.

En el apartado siguiente se analizará la forma en que las organizaciones en general, se relacionan en un entorno de complejidad, caracterizado por la no linealidad de las diferentes relaciones de confianza existentes entre los actores de la misma. Para ello se iniciará el análisis haciendo un pequeño recorrido del entorno globalizado en el cual deben competir las empresas argentinas. Este

---

<sup>135</sup> LUHMANN Niklas *op. cit.*

<sup>136</sup> BLAU Peter *Exchange and Power in Social Life*, Nueva York, John Wiley & Sons, Inc. (1964)

<sup>137</sup> GACHE, Fernando *La confianza como una herramienta para administrar el riesgo* en Revista Científica Proyecciones, 9, n°1, (2011)

<sup>138</sup> LOZANO AGUILAR José, *Ética en las organizaciones educativas* ponencia presentada en las XVII Jornadas Estatales “Democracia, Ciudadanía, y Ética de la Organizaciones” Valencia, España (2006)

<sup>139</sup> *Ibidem*, pág. 9

análisis será utilizado como un paso intermedio para luego por medio del concepto de Capital Social poder definir las PyME's como pequeñas organizaciones complejas que se comportan como los sistemas abiertos que se adaptan a los cambios para poder subsistir y evaluar desde esta óptica, la forma en que los negocios realizados por estas empresas son influenciados por el factor confianza.

### 1.3 El Capital Social como indicador de Confianza

Para introducir el tema se va a considerar el resultado de un trabajo de investigación realizado por Norberto Lovaglio<sup>140</sup>, presentado en el Congreso Internacional de Responsabilidad Social Empresarial-Universidad y Desarrollo.

En el mismo se pone en evidencia que por parte de las sociedades de diferentes países, en la Argentina, el nivel de confianza de las empresas privadas es del 33% que en comparación con el 52% de Brasil el 54% de Venezuela y el 56% de México, es realmente muy bajo. Y refuerza la idea manifestando que “en tiempos de incertidumbre y cambio, la confianza interpersonal promueve la creatividad, el manejo del conflicto, el *empowerment* de la gente, el trabajo en equipo y el liderazgo. Y vuelvo a repetirlo: una cultura basada en la confianza es un activo para las empresas capaces de desarrollarlo. Y para eso hay un eje que se debe desarrollar, que son los círculos de confianza, donde está la persona, las relaciones entre las personas, y entre estas y la organización.”<sup>141</sup>

Cuando se habla de confianza en una institución, se hace referencia a la base sobre la que se construye un país. O sea, que en una organización en la cual no hay confianza no puede haber cohesión entre sus miembros y por tanto no se puede obtener el máximo rendimiento de la misma.

Investigando más a fondo el problema de hacer más eficientes las organizaciones, surge entonces que en los años noventa, dos investigadores, por un lado Robert Putnam<sup>142</sup> en su libro *Making Democracy Work: Civic Traditions In Modern Italy* y James S. Coleman<sup>143</sup>, en su artículo "Social Capital in the

---

<sup>140</sup> LOVAGLIO Norberto *Confianza en las organizaciones* paper presentado en la Red iberoamericana de universidades por la responsabilidad social empresarial, Barcelona, (2006)

<sup>141</sup> LOVAGLIO Norberto *op. cit.* pág.3.

<sup>142</sup> PUTNAM Robert, LEONARDI Robert. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton, Princeton University Press, (1993)

<sup>143</sup> COLEMAN James "Social Capital in the Creation of Human Capital" en *American Journal of Sociology*, n° 94 (Suplemento), págs. 95-120.

Creation of Human Capital", incluido dentro del *American Journal of Sociology* llevaron a la popularidad el concepto de capital social.

Dicho concepto se construye sobre la base de redes y normas informales para facilitar o disminuir los riesgos entre las partes de un grupo social, originadas por el desconocimiento y promueve tanto la cooperación (ayuda recíproca) entre las personas, como la confianza.

Cabe destacar que según Durston<sup>144</sup> los beneficios que se pueden obtener de aplicar el Capital Social como indicador de confianza, se centran en: “Reducir los costos de transacción, producir bienes públicos, y facilitar la constitución de organizaciones de gestión de base efectivas, de actores sociales y de sociedades civiles saludables”<sup>145</sup>

La realidad dice que el concepto de Capital Social ha sido utilizado desde principio del siglo XX siendo Henry James<sup>146</sup> el primero, quien en su obra de 1906, *The Golden Bowl*, lo utilizó para evidenciar los “Recursos Sociales” de uno de sus personajes, que expresa: “...que constituye para ella, ... una especie de pequeño capital social.”<sup>147</sup>, Luego Lyda Judson Hanifan, educador progresivo<sup>148</sup>, fue otro de los que originaron el concepto de Capital Social. Este estudioso de las ciencias sociales, en el año 1916, planteó que: “aquellos componentes tangibles (que) cuentan muchísimo en las vidas cotidianas de la gente, específicamente: la buena voluntad, el compañerismo, la empatía y las relaciones sociales entre individuos y familias que conforman una unidad social... Si (un individuo establece) contacto con sus vecinos y estos con otros vecinos, se producirá una acumulación de capital social que, posiblemente, satisfaga al instante sus necesidades sociales y entreañe, a la vez, un poder social suficiente como para generar una mejora sustantiva de las condiciones de vida de toda la comunidad”<sup>149</sup>

---

<sup>144</sup> DURSTON John *El capital social campesino y los programas de superación de la pobreza rural en Chile*, Buenos Aires, CEPAL (2001).

<sup>145</sup> DURSTON John *op. cit.*, pág.7

<sup>146</sup> JAMES Henry *The Golden Bowl*, Inglaterra, Penguin. (1987)

<sup>147</sup> *Ibidem*, pág.25.

<sup>148</sup> La educación progresiva se sustenta en la creencia de que la educación debe estar basada en el principio de que las personas son animales sociales, que aprenden mejor con otra gente en actividades de la vida real. Los educadores progresivos creen que los niños aprenden como si fueran científicos, después de un proceso similar al modelo de estudio de John Dewey: 1. Darse cuenta del problema; 2. Definir el problema; 3. Proponer una hipótesis para solucionarlo; 4. Evaluar las consecuencias de las hipótesis de la experiencia de alguien.; 5. Probar la solución más probable.

<sup>149</sup> HANIFAN Lyda *The Rural School Community Center Annals of the American Academy of Political and Social Science* 67, (1916) págs.130–138.

Luego de esta presentación del concepto de Capital Social, la idea entró en un letargo, reapareciendo en los años cincuenta de la mano de los sociólogos urbanos Seely, Sim y Loosely. Luego volvió a sumirse en la obscuridad hasta que en 1961, de la mano del teórico del intercambio George Homans<sup>150</sup> y un académico de temas urbanos Jane Jacobs<sup>151</sup> vuelven a ponerlo en evidencia. Nuevamente se desvanece hasta que en 1977, el economista Glenn C. Loury<sup>152</sup> vuelve a rescatarlo. Lo aplica para analizar el problema racial que deriva en una franca desigualdad. En su estudio pone en evidencia que dicha desigualdad racial no se resolvía por medio de la aplicación de políticas públicas tendientes a establecer la igualdad entre los diferentes actores, puesto que los nexos sociales de los pobres eran muy débiles.

El sociólogo Pierre Bourdieu<sup>153</sup> en 1985 define al Capital Social como “el conjunto de los recursos reales o potenciales que están vinculados a la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento mutuo y el reconocimiento o en otras palabras, como miembro de un grupo. Que ofrece a cada uno de sus miembros, con el apoyo del capital de propiedad de la colectividad, una "credencial" que les da derecho al crédito, en los diversos sentidos de la palabra. Estas relaciones sólo puede existir en estado práctico, en el material y / o intercambios simbólicos que ayudan a mantenerlas.”<sup>154</sup>

También se encuentra el aporte en 1985 de la sociología económica cuando Durston, citando a M. Granovetter<sup>155</sup>, pone en evidencia que “el comportamiento racional de las personas abarca no solo objetivos económicos sino también la sociabilidad, la aprobación, el status y el poder”. También, en la dirección inversa, las relaciones sociales y la estructura social juegan un papel central<sup>156</sup>, en el comportamiento económico”.<sup>157</sup>

---

<sup>150</sup> HOMANS George *Social Behavior: Its Elementary Forms*, Nueva York, Brace and World. (1961)

<sup>151</sup> JACOBS, Jane. *The Life and Death of Great American Cities*, Nueva York, Random House. (1961),

<sup>152</sup> GLENN Carl *Dynamic Theory of Racial Income Differences.*” en Wallace, A. y LeMund, A. (eds.), *Women, Minorities, and Employment Discrimination*, Lexington, Lexington Books. (1977)

<sup>153</sup> BOURDIEU, Pierre *The Forms of Capital*, Chapter 9 in Richardson JG (Ed.) *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. Connecticut, Greenwood Press. (1985).

<sup>154</sup> BOURDIEU, Pierre *op. cit.* pág. 51

<sup>155</sup> GRANOVETTER Mark (1985) en DURSTON, John (2000) *Que es el capital Social Comunitario?* Buenos Aires, CEPAL,

<sup>156</sup> El subrayado corresponde al texto citado por Durston de M. Granovetter

<sup>157</sup> *Ibidem*, pág.8

Por otra parte en 1990 J. Coleman<sup>158</sup>, también sociólogo, expresa que el Capital Social está constituido por “Los recursos socio–estructurales que constituyen un activo de capital para el individuo y facilitan ciertas acciones de individuos que están adentro de esa estructura”.<sup>159</sup>

El economista North<sup>160</sup>, refiriéndose a las instituciones manifestó que “son las reglas del juego en una sociedad o, más formalmente, son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a las interacciones humanas”<sup>161</sup>, y Putman, Leonardi y Nanetti,<sup>162</sup> quienes en 1993, como sociólogos y analistas políticos definieron al Capital Social, manifestando que el mismo está constituido por los “aspectos de las organizaciones sociales, tales como las redes, las normas y la confianza, que facilitan la acción y la cooperación para beneficio mutuo”<sup>163</sup>. Agregando además que en una comunidad, se facilita el trabajo en conjunto cuando existen reservas de capital social.

Finalmente, y después de haber hecho un pequeño recorrido a la génesis del concepto de Capital Social, Woolcock y Narayan<sup>164</sup> concluyen que “Las investigaciones fundacionales de Coleman (1987, 1988 y 1990) en el campo de la educación y de Putnam (1993 y 1995) sobre la participación cívica y el comportamiento de las instituciones son la fuente de inspiración de la mayor parte de los estudios actuales que, desde entonces, se concentran en nueve campos fundamentales: familia y comportamiento juvenil; escolarización y educación; vida comunitaria (virtual y cívica); trabajo y organizaciones; democracia y calidad de gobierno; acción colectiva; salud pública y medio ambiente; delincuencia y violencia; y desarrollo económico.”<sup>165</sup>

Fue en la década del 80 en que el Capital Social empezó a manifestarse cobrando vigencia fundamentalmente en las organizaciones civiles. Dicha manifestación se puso en evidencia en características como solidaridad, lazos de

---

<sup>158</sup> COLEMAN James *Foundations of Social Theory*, Cambridge, Belknap Press, (1990)

<sup>159</sup> *Ibidem*, pág. 302.

<sup>160</sup> NORTH, Douglas. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Nueva York, Cambridge University Press, Nueva York(1990)

<sup>161</sup> NORTH, Douglas. *Op. cit.* pág. 3.

<sup>162</sup> PUTMAN Robert, LEONARDI Robert y NANETTI Raffaella.(1993): *Making Democracy Work: Civic Traditions In Modern Italy*, Princeton, Princeton University Press

<sup>163</sup> *Ibidem*, pág. 193.

<sup>164</sup> WOOLCOCK, Michael y NARAYAN, Deepa (2000): “*Capital social: implicaciones para la teoría, la investigación y las políticas de desarrollo*”, en *The World Bank Research Observer*, 15, n° 2 (agosto, 2000)

<sup>165</sup> *Ibidem*, pág. 229.

confianza y reciprocidad. Pero en realidad, dicho concepto presenta ventajas y oportunidades a las personas que integran un determinado grupo social.

Cuando las personas se relacionan entre sí, ponen en evidencia los elementos básicos de su personalidad que, por supuesto, están íntimamente relacionados con los valores culturales del entorno en el cual les ha tocado vivir. Lo cual según Atria et al<sup>166</sup>, lleva a la conclusión de que el Capital Social se encuentra en las relaciones que ligan a los diferentes actores participantes en un grupo y que en definitiva ayudan a mejorar la convivencia, solidaridad e integración social.

El Banco Mundial<sup>167</sup>, en su sitio web, manifiesta respecto al concepto de Capital Social que “El capital social se refiere a las instituciones, relaciones y normas que conforman la calidad y cantidad de las interacciones sociales de una sociedad. Numerosos estudios demuestran que la cohesión social es un factor crítico para que las sociedades prosperen económicamente y para que el desarrollo sea sostenible. El capital social no es solo la suma de las instituciones que configuran una sociedad, sino que es asimismo la materia que las mantiene juntas.”<sup>168</sup>

Pero siendo coherentes con la no homogeneidad en lo que respecta a la existencia de una definición consensuada, existen críticas con diferentes niveles de cuestionamiento. Las mismas se centran desde cuestiones teórico-conceptuales a discusiones acerca de su estructura metodológica.

Alejandro Portes<sup>169</sup>, plantea que el concepto de Capital Social no posee lo necesario como para ser tomado como un marco teórico. Expresa que si bien ha sido utilizado en anteriores ocasiones, vuelve a capturar lo que se ha percibido en los inicios de la sociología como disciplina.

---

<sup>166</sup> ATRIA Raul, SILES Marcelo, ARRIAGA Irma, ROBINSON Lindon, WHITEFORD Scott. *Capital social reducción de la pobreza en Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma* Libro de la Cepal 71 Editorial CEPAL - Santiago de Chile. (2003)

<sup>167</sup> <[www.web.worldbank.org](http://www.web.worldbank.org)>

<sup>168</sup> <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTSOCIALDEVELOPMENT/EXTTSOCIALCAPITAL/0,,contentMDK:20187568~menuPK:410388~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:401015,00.html> >

<sup>169</sup> PORTES Alejandro *Social capital: its origins and applications in modern sociology*, en *Annual Review of Sociology*, 24, n°1, (1998), págs. 1-24.

A su vez hay otros autores como Espinoza<sup>170</sup>, quien opina que se trata de un concepto que si bien apunta a la sociabilidad, no se esfuerza en explicarla. Por su parte James Putzel<sup>171</sup> y otros como Alejandro Portes<sup>172</sup> y John Harriss<sup>173</sup> critican lo manifestado por Putman, pues catalogan al concepto de Capital Social de vago y confuso. Por otra parte agregan que el mismo, cae en un desorden intelectual. Se ha dicho también que el capital social, visto como redes o como comunidades corporativas, destruye la iniciativa de las personas, poniendo como ejemplo la situación que viven aquellas personas que con su esfuerzo han logrado hacerse de una buena posición social y que por tal motivo pasan a ser el blanco de los parientes y conocidos más necesitados. Alejandro Portes y Landolt<sup>174</sup> van más allá cuando manifiestan que por medio del capital social se puede marginar a las persona y por tanto excluirlas, puesto que la posibilidad de pertenecer a un determinado grupo social puede ser un determinante de la exclusión de otros. De igual manera se han expresado otras críticas al Capital Social, a lo cual John Durston responde que “en primer lugar, el discurso fundacional es más completo de lo que algunos críticos reconocen en sus resúmenes algo caricaturescos. En segundo lugar, paradójicamente, los mismos críticos del discurso fundacional del capital social han terminado enriqueciéndolo aún más, porque sus discrepancias han tenido en general un tono constructivo, correctivo y complejizado. Gracias a estos aportes, se puede hablar hoy no solo de una teoría del capital social sino de un complejo coherente de teorías o “paradigma”—pero de un paradigma aún emergente, debido a las numerosas controversias que permanecen vigentes. Sin embargo, según Durston, los trabajos de autores como Portes, Evans y Woolcock hacia finales del siglo XX lograron algunos avances en la tarea inconclusa de esta forma poder “sintetizar los hallazgos desde diferentes especialidades para proponer un marco conceptual más unificado que nos permita comprender tanto la teoría como la política del capital social”.<sup>175</sup>

---

<sup>170</sup> ESPINOZA Vicente (1999), *El capital social*, Documento de Trabajo SUR, N° 170, proyecto FONDECYT N° 1990818, Santiago de Chile, octubre. En *Capital Social Políticas públicas en Chile*, Compiladores DURSTON John, MIRANDA Francisca, CEPAL, págs. 23 -31

<sup>171</sup> PUTZEL J. (1997), *Policy Arena, Accounting for the "Dark Side" of Social Capital*: Reading Robert Putnam on Democracy, *Journal of International Development*, Vol.9, No.7, págs. 939-949

<sup>172</sup> PORTES Alejandro *op. cit.* págs. 1-24.

<sup>173</sup> HARRIS John (1997), *Missing Link or Analytically Missing?: the Concept of Social Capital*, *Journal of International Development*, Vol.9, No.7. págs. 919 - 937

<sup>174</sup> PORTES Alejandro y LANDOLT Patricia *The Downside of Social Capital*, *The American Prospect*, No.26, (1996),

<sup>175</sup> DURSTON John *op. cit.*, pág.10.

En otras palabras, el concepto de Capital Social está todavía en vías de consolidarse y de acuerdo con lo expresado en los párrafos anteriores tiene quien lo defiende y quien lo ataca.

Según Atria et al<sup>176</sup> Esta tesis da un aporte positivo al concepto de capital social, en particular respecto de la siguiente idea “El Capital Social de un grupo social podría entenderse como la capacidad efectiva de movilizar productivamente y en beneficio del conjunto, los recursos asociativos que radican en las distintas redes sociales a las que tienen acceso los miembros del grupo en cuestión”<sup>177</sup>.

De esta forma, el capital social de un grupo presenta la característica de estar basado en las relaciones que se establezcan entre sus miembros y en definitiva son las que le dan el grado de cohesión o asociatividad.

Dichas características son tres y se enuncian como sigue: la primera es la **confianza** que se desarrolla entre las personas que lo constituyen y que se pone en evidencia en el tipo de respuesta que cada individuo tenga ante la requisitoria de los otros. La segunda es la **reciprocidad**, que determina el nivel de respuesta ante un requerimiento y la tercera es la **cooperación**, por medio de la cual se ponen en evidencia la confianza y la reciprocidad mediante un verdadero efecto sinérgico productivo.

En otras palabras, el Capital Social tiene una componente personal que se pone en evidencia en el trato diario de los individuos, donde factores como la confianza y la reciprocidad juegan un rol fundamental. Otra dimensión está dada por el aspecto institucional del mismo, en el cual se manifiestan factores como la gestión y la cooperación. Por tanto y retomando el análisis de cómo la confianza impacta en los negocios, se ve que su influencia comienza a cobrar fuerza, ya que el concepto de Capital Social está definiendo una estrecha relación de confianza y reciprocidad a nivel individual, que al ser analizada en un grupo organizado se plantea como acciones de gestión y cooperación entre sus integrantes (redes internas o externas).

---

<sup>176</sup> ATRIA Raul, SILES Marcelo, ARRIAGA Irma, ROBINSON Lindon, WHITEFORD Scott *op. cit.*

<sup>177</sup> *Ibidem*, pág.583



#### 1.4 Medición del Capital Social en organizaciones comerciales

Hay que tener en cuenta que, cuando se introducen los conceptos de Capital Social, en realidad, se profundiza un tema que forma parte importante, de las relaciones humanas de las organizaciones, como es el proceso de la “comunicación”. Su optimización redundará positivamente en la manera en que dicha organización logre sus objetivos. De acuerdo con lo planteado más arriba, y coincidente con Echeverría et al<sup>178</sup> la confianza resulta ser una forma de destacar el nivel de capital social que puede existir o ponerse en evidencia en una red de relaciones. Es por esto que la idea de Capital Social sobre la que se está trabajando, se basa entonces, en los efectos que la *confianza* determina en la operatoria de las organizaciones comerciales y la forma en que se transfiere entre los miembros de la firma y se extiende entre diferentes ámbitos y organizaciones económicas, políticas y socioculturales, mediante el establecimiento de *nexos o redes*.

No obstante la importancia que está tomando el concepto de Capital Social a nivel institucional, a principios de 2011 no existía un consenso universal, respecto a la forma en que puede medirse. Y si bien no se ha encontrado ningún método aceptado para medirlo, se suelen hacer distinciones entre componentes clave de capital social que luego se utilizan para medir dicho concepto.

En función a lo ya expresado, se puede plantear que se va a trabajar con dos variables, la confianza y las redes. Y dentro de las redes, se pueden distinguir según Putman<sup>179</sup> aquellas que *unen* a los amigos o conocidos, (por ejemplo, los miembros de un club) entre los que la confianza es el nexo y aquellas que simplemente conectan a diferentes personas sin que necesariamente exista un conocimiento mayor al que se puede lograr luego de haber visto varias veces a una persona. En el presente trabajo, se va a hacer uso de estas dos *formas de relación*, para determinar el nivel de proximidad de los diferentes actores que intervienen en las relaciones de intercambio de bienes y servicios para satisfacer necesidades, tanto dentro como fuera de las PyME's.

---

<sup>178</sup> ECHEVERRÍA, Miguel, et al. *El capital social de las organizaciones y su entorno: conceptualización teórica, medición e intervención en la generación del capital social*, en *Ekonomiaz*, n° 59 (2° Cuatrimestre, 2005), Facultad de Humanidades Universidad de DEUSTO –Campus de San Sebastian.

<sup>179</sup> PUTMAN, Robert *Bowling along: The collapse and Revival of American Community*, Princeton, Princeton University Press, (2000)

En lo referente al exterior de la empresa, la calidad y cantidad de los negocios llevados a cabo por dichas organizaciones, son en este caso, algunas de las variables que pueden medir la calidad del *posicionamiento* que dichas firmas han logrado ubicar en la mente de sus clientes, proveedores, etcétera. Una forma de medir este posicionamiento, que en definitiva resulta ser el nivel de confianza que la PyME ha logrado establecer en su entorno, puede ser la determinación de la cantidad de clientes que de un período para otro permanecen libremente como clientes fieles de la empresa. Pudiéndose llegar a demostrar en forma sencilla que de acuerdo con el trabajo de Luis María Huete<sup>180</sup>, la Fidelidad de los clientes puede expresarse como:

$$\text{Tasa de retención} = 1 - \text{tasa de deserción}$$

Y a su vez, la tasa de deserción de clientes puede expresarse como una función de los clientes que estaban en el período (t) y que en el siguiente período (t+1) ya no figuran en la lista de la PyME. Lo cual se expresa como:

$$\text{Tasa de Deserción} = 1 - (\text{Clientes } (t+1) / \text{Clientes } (t))$$

Dicha Tasa de Deserción, puede ser utilizada para conocer la Confianza, que se expresa como:

$$\text{Vida Media de la Relación Cliente - Empresa} = 1 / \text{Tasa de Deserción}$$

Si a modo de ejemplo se asignan valores, para el caso de una PyME, se puede ver en la Tabla 2 que partiendo de un tiempo “t” (expresado en años) en el cual cuenta por ejemplo, con 1000 clientes; a medida que aumenta la cantidad de clientes retenidos en (t+1) (o fidelizados), se produce una disminución de la tasa de deserción y por lógica un aumento de la tasa de retención.

El impacto de esta variación en las tasas, representa un aumento exponencial en la vida media de la relación con los clientes, lo cual significa para la PyME, una seguridad de poder contar con compradores fieles. Desde esta

---

<sup>180</sup> HUETE Luis *op. cit.*

óptica, la “Vida media de la Relación” puede ser vista como la Confianza que los clientes muestran hacia la empresa y por tanto la premian con su fidelidad.

Tabla 2: Vida Media de la Relación Cliente–Empresa, vs tasa de deserción

Clientes		Tasa		Vida media de la relación
En t	En t+1	de deserción	de retención	Cliente – Empresa (años)
1000	500	50%	50%	2
1000	600	40%	60%	3
1000	700	30%	70%	3
1000	800	20%	80%	5
1000	900	10%	90%	10
1000	950	5%	95%	20

Fuente: Elaboración propia en base a: HUETE, L. M. (1997): Servicios y Beneficios

De igual manera, y a los efectos de complementar el indicador se puede utilizar la evolución de las ventas mediante la expresión:

$$\text{Evolución de las ventas} = 1 - (\text{Ventas } (t+1) / \text{Ventas } (t))$$

O la Incorporación de nuevos Clientes:

$$\text{Incorporación de nuevos clientes} = \text{Clientes } (t+1) - \text{Clientes } (t)$$

O el grado de participación en los mercados:

$$\text{Grado de participación en los mercados} = \text{Participación } (t+1) - \text{Participación } (t)$$

Y en lo referente al interior de la firma, se ha dicho ya que, si un grupo de personas basa su accionar en la confianza, desarrollando vínculos o redes de trabajo en las que existe un objetivo común, al punto de establecer “*círculos de*

*confianza*”, entonces la organización estará en buenas condiciones para obtener y sostener una posición firme en el mercado. Un buen indicador del nivel de confianza dentro de la firma puede ser la encuesta de Clima Laboral, que las consultoras y los Departamentos de RR.HH. utilizan para conocer el nivel de compromiso que los miembros de la empresa tienen respecto de los objetivos fijados por sus directivos. De igual forma sirve para poner en evidencia el grado de motivación y la interrelación que existe entre los diferentes miembros de los grupos de trabajadores. Cabe destacar que con este tipo de encuesta se puede conocer y por tanto trabajar, la confianza y la calidad de las redes internas de la PyME.

Por tanto, se evidencia que la importancia de poder medir el Capital Social dentro de una organización de negocios, radica en la necesidad de encontrar un parámetro que nos de una idea, lo más clara posible, de las opciones que dicha empresa tiene de lograr sus objetivos. Queda en evidencia, también, de esta forma, que el Capital Social es una de las fortalezas en el diagrama FODA competitivo. Estableciéndose, de esta forma, un nexo entre la confianza, el capital social y el diagrama FODA.

Un ejemplo que muestra la capacidad que tiene el concepto de Capital Social es que desde la década de 1990 dentro del campo de las ciencias sociales y por los aportes de los autores ya citados como Bourdieu<sup>181</sup>, Coleman<sup>182</sup>, Putnam et al<sup>183</sup> y Portes<sup>184</sup>, el Capital Social se viene perfilando como una de las innovaciones que más posibilidades presenta al momento de estudiar dichas ciencias. Por esto, cuando el grupo de investigadores de la Universidad de Michigan se planteó la necesidad de evaluar empíricamente lo desarrollado en la teoría, se firmó un convenio con la Universidad del Salvador de Buenos Aires, a tal efecto se eligieron dos barrios pobres del Municipio de Moreno<sup>185</sup>. El fin perseguido se centró en verificar las diferentes formas en que hacían uso del Capital Social, en particular en cuanto a su posibilidad de ayudarse mutuamente y servir de nexo, de vínculo, y de puente para contrarrestar los efectos de la crisis

---

<sup>181</sup> BOURDIEU, Pierre *op. cit.*

<sup>182</sup> COLEMAN James *Foundation ...op. cit.*

<sup>183</sup> PUTMAN Robert, LEONARDI Robert y NANETTI Raffaella *op. cit.*

<sup>184</sup> PORTES, Alejandro *op. cit.*, págs. 1-24.

<sup>185</sup> FORMI Pablo, SILES Marcelo y BARREIRO Lucrecia *¿Qué es el Capital Social y cómo Analizarlo en contextos de Exclusión Social y Pobreza?* Estudios de Caso en Buenos Aires, Argentina” en Research Report, n°35, (2004)

socio-económica producto del colapso económico-financiero que la Argentina sufrió a fines del año 2001. La confianza, reciprocidad, continua interacción, soporte mutuo y las características comunes heredadas y adquiridas de los habitantes de estos municipios constituyen los pilares básicos para el desarrollo del capital social en la comunidad.”<sup>186</sup>

Los resultados obtenidos en la investigación dejaron ver que existe una red asociativa, que se presenta como redes sociales, en las cuales el desarrollo de relaciones de confianza y benevolencia entre los integrantes de los barrios “se constituyen a partir de entretnejidos complejos de redes de relaciones sociales en las cuales están involucrados una gran diversidad de actores”.<sup>187</sup>

A modo de otro ejemplo, se podría tomar como indicador del nivel de confianza con que se maneja una PyME, la cantidad de “referencias” con las que puede contar y a las que pueden acceder, tanto los clientes como los proveedores, pues según Gordon Shea<sup>188</sup> el éxito en un emprendimiento es producto del nivel de confianza que pueda llegar a desarrollarse en el mismo, evidenciándose en la capacidad de trabajar en equipo. Dichas referencias, no son otra cosa que las redes de las que se ha hablado al plantear las bases del Capital Social y que las mismas implican diferentes tipos de relación sustentada en la confianza a nivel grupal o comunitario. Es por esta razón que un muy buen indicador del nivel de “eficiencia”<sup>189</sup> de una PyME, puede encontrarse en los resultados de las encuestas de clima laboral, pues en definitiva muestran el nivel de confianza existente entre los diferentes miembros de la empresa y la calidad de las respectivas relaciones entre ellos. Por tanto, si un grupo de personas basa su accionar en la confianza, desarrollando vínculos o redes de trabajo en las que existe un objetivo común, al punto de establecer “*redes de confianza*” que determinen un clima laboral que facilite la actitud hacia el logro de los objetivos de la PyME, entonces la organización estará en óptimas condiciones para obtener y sostener una posición firme en el mercado.

---

<sup>186</sup> Ibidem, pág. 14.

<sup>187</sup> Ibidem, pág. 14.

<sup>188</sup> SHEA Gordon *Building Trust in the Workplace*, Briefing, AMA Management, (1984)

<sup>189</sup> Cabe destacar que cuando hablamos de eficiencia nos estamos refiriendo a la “utilización de los recursos de la sociedad de la manera más eficaz posible para satisfacer las necesidades y los deseos de los individuos”. Asimismo, entendemos, por individuos, tanto a los empleados como a los clientes. (Samuelson y Nordhaus, 2002)

Es nuestra convicción y premisa básica de este trabajo que **el ser humano debe ser el principio y el fin que guíe a las diferentes empresas al momento de hacer negocios**. No obstante, es sabido que a pesar de lo contundente de los argumentos, hay empresas que aún se resisten a aceptar la realidad del siglo XXI.

En función de lo expresado y a modo de resumen: el concepto de Capital Social pone en evidencia una vez más la importancia del trabajo grupal o trabajo en equipo, por sobre la actividad individual. Una PyME, en virtud de todas sus limitaciones, necesita utilizar todas las armas que estén a su alcance para poder ser competitiva. Entre las armas de que dispone, se encuentra el proceso de transformación que está imponiendo el siglo XXI y que consiste en el paso de la visión “económica” en la que se daba prioridad a los aspectos materiales y financieros a la nueva visión “social” en la cual cobra importancia el individuo como base del equipo y que a su vez trae consigo su cultura. Resulta interesante ver la cantidad de opciones y posibilidades que genera tanto la formación como la interacción de grupos de trabajo.

Lo que en realidad se ha puesto sobre el tapete es que una organización es un sistema abierto, en el que la confianza determina en gran medida el tipo y calidad de los intercambios que se realizan, pudiendo ser de datos, información, productos, etcétera, con el entorno. Donde dicho intercambio es vital para mantener el complejo equilibrio dinámico propio de los sistemas sociales.

Visto que el interés del presente trabajo apunta a analizar la confianza en las pequeñas y medianas organizaciones comerciales y que estas se comportan como sistemas abiertos es que se va a pasar ahora a ver cuál es su comportamiento ante variaciones de la confianza.

Por otra parte, la relación existente entre el capital social y las instituciones, presenta una característica muy particular puesto que según Peterman<sup>190</sup> y Gache<sup>191</sup> cuando se habla de confianza se está haciendo referencia a una forma de disminuir la inseguridad, cobrando importancia la historia de la persona o institución.

---

<sup>190</sup> PETERMANN Franz *op. cit.*

<sup>191</sup> GACHE Fernando *La empresa frente ..op. cit.*

## 1.5 Propuesta de definición de confianza

En virtud de lo expuesto hasta ahora se va proponer una definición de confianza a utilizar en el presente trabajo, para lo cual se hará uso de algunos de los elementos que han surgido y que se consideran claves, como que la confianza se debe construir, pues no es algo que exista de por sí y los involucrados deben “ganarse” el beneplácito de la contraparte. Para ello, cada uno de los interesados debe plantear una actitud que permita al otro identificarlo como amigable y por tanto en condiciones de aceptar acercarse pues no corre peligro. En el caso concreto de los negocios, una empresa debe mostrar que cumple con los compromisos adquiridos y que respeta la palabra y condiciones pactadas, de esta forma se estaría en condiciones de comenzar la construcción de una posible relación comercial, pues ambas partes aceptarían (en principio) poner sus “intereses comerciales” en manos del otro. Pero dicha construcción es muy sensible pues pequeños cambios de actitud pueden producir efectos muy diferentes, aún cuando esta actitud sea una percepción equivocada, lo cual destaca la característica no lineal de la confianza.

Otro elemento clave es la necesidad de que ambas partes obtengan un beneficio. El que va a ser medido en función de la diferencia entre la cantidad y calidad de lo que se esperaba recibir y lo realmente recibido. Si en los negocios se apunta a fidelizar a los clientes, es muy importante que, como consecuencia del intercambio realizado se logre la completa satisfacción de los mismos. De esta forma, la empresa garantiza, en principio su permanencia en el mercado y más adelante, su crecimiento. En la introducción se analizó mediante la presentación de los juegos de suma no nula, el sustento de las estrategias de negocios *win-win* (ganar-ganar). Resultando que la base de esta forma de pensar es la opuesta a la idea de competir, donde el fin perseguido es ganar a expensas de que la contraparte pierda. Según Covey y Merrill<sup>192</sup> La estrategia de ganar-ganar se centra fundamentalmente en la mente de las personas que tienen la visión de mediano, largo plazo. Pues al ver más allá del aquí y ahora buscan el establecimiento de relaciones durables basadas en el beneficio de todas las partes interesadas.

---

<sup>192</sup> COVEY Stephen y MERRILL Rebecca *op. cit.*

La idea central de esta forma de hacer negocios se encuentra en la obtención de una ventaja competitiva como consecuencia de cooperar con los diferentes actores, lo cual permite que cada uno de los interesados se sienta parte de la acción y por tanto comprometido con el logro de los objetivos buscados. Aunque todavía hay muchas empresas que por obtener ganancias en el corto plazo, “destruyen la meta hacia la cual tienden”.

Ya en el siglo XIX Pedro Kropotkin<sup>193</sup> había comprendido la importancia de la cooperación, lo que le llevara a expresar que “según la opinión de Kessler, además de la ley de lucha mutua, existe en la naturaleza también la ley de ayuda mutua, que, para el éxito de la lucha por la vida y, particularmente, para la evolución progresiva de las especies, desempeña un papel mucho más importante que la ley de la lucha mutua”.<sup>194</sup>

No obstante es común que las personas se vean llevadas a pensar e interpretar que la forma de competir en los diferentes mercados consiste en ganar posiciones en virtud que otro las pierda.

Por otra parte, según Molenaers<sup>195</sup> existe y siempre ha existido “un dilema fundamental de la acción colectiva: cooperar o no cooperar. Racionalmente, todos podrían estar mejor si pudiesen cooperar, pero por falta de confianza no se aprovechan los beneficios ni las oportunidades de coordinación y cooperación.”<sup>196</sup>

En virtud de lo analizado se está en condiciones de proponer que la definición de confianza en los negocios.

*La confianza surge de la estabilidad de las actitudes de las personas, como el mantenimiento de la palabra, la honradez, la integridad, la ética, la constancia en colaboración, que a lo largo del tiempo, parten de dos o más actores de un determinado negocio y se expanden hasta alcanzar el entorno social. De forma tal que al sumarse dichas actitudes de manera no lineal, permitan a las partes involucradas la concreción de una relación en la cual cada una de ellas obtenga la satisfacción deseada.*

Esta propuesta de definición será de ahora en más la que se va a utilizar en el resto del trabajo.

---

<sup>193</sup> KROPOTKIN Peter *Mutual Aids a factor of evolution*, William Heinemann, London. (1902), republished (2008), by Forgotten Books.

<sup>194</sup> *Ibidem*, pág 3

<sup>195</sup> MOLENAERS Nadia *Vida asociativa y desarrollo local en dos pueblos nicaragüenses* Revista de la CEPAL N° 90 Diciembre (2006).

<sup>196</sup> MOLENAERS Nadia *op. cit.* pág. 122



Hasta ahora, se han analizado los conceptos de Confianza, concluyendo que la misma es un proceso que se inicia en las personas y que a partir de ellas se expande, primero al grupo, luego a la organización, continuando por el mercado, y por último al entorno social. Luego profundizando cada una de estas etapas se ha determinado la forma en que se debe sondear dentro de una PyME a fin de obtener el estado de cohesión de la firma. Visto que el análisis se centra en la forma en que las Pequeñas y Medianas Empresas realizan los negocios, resultará interesante estudiar más en profundidad a este tipo de empresas, en particular la dinámica de su condición de sistemas complejos abiertos, en los cuales existe una variable no lineal como la confianza.

Como una forma de complementar este concepto se van a presentar las definiciones que Blanco Richard<sup>197</sup> propone en su tesis de Doctorado en Economía:

**Certeza:** Son los hechos económicos conocidos y concretos, de los que se dispone de todos sus datos, de forma que cumplen todas las condiciones de definición y reconocimiento como elementos de los estados financieros. Este conocimiento viene dado porque el hecho ya ha sucedido o porque aún sin acaecer no existe duda alguna de que va a ocurrir.<sup>198</sup>

**Incertidumbre:** Existe un ambiente de incertidumbre cuando falta el conocimiento seguro y claro respecto del desenlace o consecuencias futuras de alguna acción, situación o elemento patrimonial, lo que puede derivar en riesgo cuando se aprecia la perspectiva de una contingencia con posibilidad de generar pérdidas o la proximidad de un daño. La incertidumbre supone cuantificar hechos mediante estimaciones para reducir riesgos futuros, y aunque su estimación sea difícil no justificará su falta de información.<sup>199</sup>

**El Riesgo:** El riesgo supone un hecho externo al sujeto económico, que puede acontecer o no en algún momento determinado. Por lo que el riesgo puede ser contemplado como elemento de incertidumbre que puede afectar a la actividad

---

<sup>197</sup> BLANCO RICHART, Enrique *Influencia de la legislación en la información medioambiental suministrada por las empresas*. Un estudio regional. Tesis doctoral accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/2006/erbr/>, (2006) pág:166

<sup>198</sup> *Ibidem*, pág:166

<sup>199</sup> *Ibidem*, pág.166

empresarial, pudiendo ser motivado por causas externas o internas a la empresa.<sup>200</sup>

Tanto la definición propuesta de confianza como las tomadas de la Tesis Doctoral de Blanco Richart<sup>201</sup> servirán de base para el análisis siguiente.

También se debe alertar respecto de lo que se ha dado en llamar el riesgo de la confianza, dado que, según Dirk<sup>202</sup> “las repetidas interacciones entre los tomadores de decisiones más que apoyar el consenso, crea un exceso de confianza (es decir, una falsa sensación de seguridad, a pesar de los errores de apreciación de la realidad). Por lo tanto, socava la "sabiduría de las multitudes". Este problema puede ser intensificado por los medios de comunicación públicos que, en el peor de los casos, incluso puede crear un histeria colectiva.”<sup>203</sup>

---

<sup>200</sup> *Ibidem*, pág.167

<sup>201</sup> *Ibidem*.

<sup>202</sup> DIRK Helbing (2009): *Systemic Risks in Society and Economics*, ETH Zurich, UNO D11, Universitätstr. 41, 8092 Zurich, Switzerland, <http://www.soms.ethz.ch>, <http://www.ccss.ethz.ch>  
2 Santa Fe Institute, 1399 Hyde Park Road, Santa Fe, NM 87501, USA and 3 Collegium Budapest—Institute for Advanced Study, Szentharomság u. 2, 1014 Budapest, Hungary, (Dated: November 18, 2009); paper 09-12-044. <<http://www.santafe.edu/research/working-papers>>

<sup>203</sup> DIRK Helbing (2009)op. cit., pág. 7.

## 2 DISEÑO METODOLÓGICO

*La metodología, ... no es realmente una ciencia, sino un instrumento dirigido a validar y a hacer más eficiente la investigación científica. Esta, a su vez, es la actividad que alimenta un singular tipo de conocimiento, la ciencia.*

CARLOS SABINO

Cuando se encara el estudio de la realidad en que viven los seres humanos, en la búsqueda de generar conocimiento científico, se encuentran las limitaciones impuestas por el método experimental. Es por ello que, cuando se requiere trabajar con dicha realidad, es que se piensa en recurrir a la investigación cualitativa.

Según Sandoval Casilimas<sup>204</sup> “Los acercamientos de tipo cualitativo reivindican el abordaje de las realidades subjetivas e intersubjetivas como objetos legítimos de conocimiento científico; el estudio de la vida cotidiana como el escenario básico de construcción, constitución y desarrollo de los distintos planos que configuran e integran las dimensiones específicas del mundo humano y, por último, ponen de relieve el carácter único, multifacético y dinámico de las realidades humanas. Por esta vía emerge, entonces, la necesidad de ocuparse de problemas como la libertad, la moralidad y la significación de las acciones humanas, dentro de un proceso de construcción socio-cultural e histórico, cuya comprensión es clave para acceder a un conocimiento pertinente y válido de lo humano.”<sup>205</sup>

Es por esta razón que desde la óptica de los paradigmas crítico sociales, el conocimiento pasa a ser un constructo que relaciona tanto al investigador como al investigado, resultando que los valores son parte de dicho conocimiento.

---

<sup>204</sup> SANDOVAL CASILIMAS Carlos *Investigación Cualitativa* módulo IV de Especialización En Teoría, Métodos y Técnicas de Investigación Social, ARFO Editores e Impresores Ltda. (2002)

<sup>205</sup> *Ibidem*, pág. 15

De esta forma el investigador debe llegar a ser parte de la realidad del objeto que se está analizando, como una forma de poder entenderlo en su totalidad.

Vasilachis<sup>206</sup>, “entiende que la investigación cualitativa está: a) fundada en una posición filosófica que es ampliamente interpretativa en el sentido de que se interesa en las formas en que el mundo social es interpretado, comprendido, experimentado y producido, b) basada en métodos de generación de datos flexibles y sensibles al contexto social en el que se producen, y c) sostenida por métodos de análisis y explicación que abarcan la comprensión de la complejidad y el detalle”<sup>207</sup>

En virtud de ver con más detenimiento la investigación cualitativa a utilizar y según lo planteado por Taylor y Bogdan<sup>208</sup>, se van a analizar las características de la misma en la búsqueda de poder verificar su utilidad en esta investigación.

- Se puede partir mencionando que es inductiva y por tanto la información a ser recogida por los investigadores será desarrollada a partir del objeto observado, de acuerdo con un procedimiento libre y flexible.

- La visión del investigador es holística, dado que incorpora a los diferentes actores como un todo dentro del entorno en el cual se desenvuelven, incorporando de esta forma la riqueza que representa el contexto, tanto en restricciones como en aportes.

- El tipo de intervención que realiza el investigador en el momento de la entrevista no es intrusivo y por tanto la forma de llevarla adelante es gradual y el diálogo se realiza en forma natural sin la existencia de preguntas pre-armadas, y si bien existe una influencia, se trata de que sea mínima.

- La comprensión de los hechos puesta de manifiesto por los investigadores durante las entrevistas, es fundamental para poder captar la realidad que vive el entrevistado. Puesto que según Herbert Blumer<sup>209</sup>, en caso de “Tratar de aprehender el proceso interpretativo permaneciendo distanciado como un denominado observador "objetivo" y rechazando el rol de unidad actuante,

---

<sup>206</sup> VASILACHIS Irene *Estrategias de investigación* Editorial Gedisa (2006)

<sup>207</sup> *Ibidem*, pág. 25

<sup>208</sup> TAYLOR Stephen y BOGDAN Radu *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós Básica, (1992)

<sup>209</sup> BLUMER Herbert *Symbolic Interactionism, Perspective and Method*, Prentice Hall, Engle-wood, (1969), pág. 86

equivale a arriesgarse al peor tipo de subjetivismo: en el proceso de interpretación, es probable que el observador objetivo llene con sus propias conjeturas lo que le falte en la aprehensión del proceso tal como él se da en la experiencia de la unidad actuante que lo emplea”.

- Por otra parte, durante el trabajo de entrevista, el investigador deja de lado su posición personal y asume la condición de estar viviendo hechos novedosos, evitando considerarlos como hechos o situaciones ya conocidas. Además de considerar que todas las perspectivas poseen valor, pues se encuentra en la búsqueda de poder comprender en detalle a los diferentes actores.

- Este tipo de investigación evita perder el carácter humano del hecho estudiado, enfatizando sus esfuerzos en validarlo. Para lo cual cobra importancia el contacto con las personas en su entorno habitual, haciéndoles plantear sus experiencias y observando las obras que realizan. En otras palabras se trata de obtener conocimiento, sin elementos que distorsionen las actividades de todos los días.

- Cabe destacar que tanto las personas como los distintos ambientes en los cuales se desarrollan los eventos merecen ser estudiados y por tanto no existen situaciones sociales que resulten indignas de ser analizadas, resultando que cada una de dichas personas y ambientes tienen una similitud con los otros pero a su vez tienen características que los hacen únicos.

A continuación se van a presentar las etapas del proceso metodológico de la investigación a fin de poder cumplir los objetivos de la tesis

## **2.1 Investigación exploratoria**

El trabajo se inicia a través de un análisis de materiales impresos y digitales obtenidos de centros de investigación accesibles<sup>210</sup> a través de Internet, que permitirán construir la relación entre la confianza y los negocios.

Esta investigación se comienza como exploratoria, ya que se ha observado que el tema central del trabajo constituye un concepto subjetivo y a pesar de ser de uso cotidiano no representa la real dimensión de su significado en el contexto de los negocios.

---

<sup>210</sup> Por ejemplo Instituto Santa Fe, World Bank, FMI, etcétera.

Por este motivo, se propuso una construcción más aproximada de dicho concepto a partir de las visiones parciales encontradas en otras investigaciones, a fin de poner en evidencia la potencialidad y amplitud que en el día a día no se percibe.

### **2.1.1 Búsqueda bibliográfica**

Como una forma de dar el primer paso en la investigación, se recurrió a material bibliográfico de tipo secundario<sup>211</sup>, el que posee el beneficio de incorporar una importante cantidad de elementos puesto que no debe restringirse únicamente a los hechos de acceso directo y por tanto permite ampliar el área de investigación de forma tal de cubrir un campo mucho mayor.

Este tipo de material bibliográfico, cobra importancia en el caso de la confianza en los negocios, pues los materiales que permitirán dar sustento a la investigación se encuentran diseminados por el mundo y en estas tesis se encuentran concentrados.

Cabe destacar que si bien, la búsqueda bibliográfica es muy útil, también presenta dificultades, ya que se debe confiar en la verosimilitud o subjetividad con que los autores de dichos trabajos han plasmado en el papel los hechos relatados. Lo cual sería un determinante de que el trabajo realizado estaría basado en premisas no ciertas y por tanto invalidando el trabajo a realizar.

Es por esta razón que, si bien siempre existe la posibilidad de utilizar una fuente cuya información no sea veraz, se han tomado recaudos para minimizar dicha posibilidad, buscando en todos los casos en que fue posible, la versión más cercana al autor original de la información a ser procesada. Por otra parte, en todos los casos se ha constatado que por lo menos en dos fuentes distintas se haga referencia al mismo hecho o situación a referenciar.

Se considera que en virtud de haber aplicado sistemáticamente este procedimiento se puede tener una mayor confianza respecto a la razonabilidad de los resultados obtenidos.

En un primer acercamiento se buscaron por medio de Internet todas aquellas fuentes que respondían al las palabras clave “confianza” y “negocios”, tomando de la gran cantidad de opciones posibles, aquellas que tuvieran como

---

<sup>211</sup> Fundamentalmente tesis doctorales recientes.

autor a economistas de prestigio reconocido, Premios Nobel, Estadista de países como Francia, España y EE.UU., Instituciones de presencia mundial como el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial, entre otros, además de instituciones de investigación y desarrollo como la CEPAL, FIEL, Instituto Santa Fe, Universidades reconocidas dentro del campo de la investigación, etcétera.

El uso de la tecnología provista por Internet, es una fuente que permite tener acceso a bibliografía más reciente como por ejemplo tesis Doctorales que se han defendido en el mundo académico. Estas tesis, se constituyen en una fuente importante de nuevas bibliografías que amplían el campo de la investigación.

De todo el material consultado, después de hacerlo pasar por el filtro de la confiabilidad de la fuente utilizada, se lo ordenó de forma tal que se facilitara la extracción de los elementos a ser utilizados en el trabajo. Luego se los almacenaron en fichas digitales creadas a tal efecto. Una vez organizadas las fichas se analizaron y se sacaron conclusiones que pasaron a formar parte del trabajo de tesis.

## **2.2 Investigación descriptiva**

En una segunda etapa la investigación se encaró como descriptiva, a partir de la caracterización de los hechos y fenómenos a fin de entender su comportamiento. Para lo cual se estableció un conjunto de empresas que habían quebrado y otro conjunto de empresas exitosas.

El criterio utilizado para la selección de las primera se basó en considerar firmas cuyos resultados socio-económicos las hayan llevado a una situación de estar próximas a la quiebra. En cuanto a las segundas se utilizó el criterio de seleccionar PyME's que por los mismos resultados se consideraron exitosas en sus respectivos mercados. En ambos casos una vez establecidos los conjuntos de empresas para analizar, se realizó una observación participante, con convivencia en la operatoria diaria con registro de todos lo eventos para su posterior análisis.

La hipótesis que se quiere contrastar en esta investigación es “el éxito comercial de la mayoría de los negocios es altamente dependiente del factor confianza”. Un primer atisvo de esta dependencia ya ha sido evidenciado en la tesis de Maestría en Administración de Negocios de Gache<sup>212</sup>, en la cual luego de

---

<sup>212</sup> GACHE Fernando *Estudio de la obtención ... op. cit.*

analizar el comportamiento de las PyME y las razones por las cuales la mayoría de ellas, no llega a obtener por parte de los stakeholders, el completo aval que les permita crecer y desarrollarse sin problemas.

Dado que esta investigación es cualitativa, lo que interesa es la comprensión de los procesos en estudio, o sea, descubrir y entender cuáles son las relaciones entre los factores internos y externos de los fenómenos bajo análisis. Para esto, se buscaron casos reales, los que en el mundo de los negocios utilizan la confianza como el medio para hacer establecer sus relaciones comerciales poniendo en evidencia una realidad, que si bien, es percibida y buscada por todos, muy pocos la utilizan conscientemente como un medio para generar beneficios en los negocios. Por otra parte, en la investigación se fueron a visitar empresas que por su trayectoria podían servir como ejemplo para confirmar la hipótesis propuesta. El método de indagación utilizado fue el de observación participante, que según plantea Ameigeiras<sup>213</sup>, “la observación participante constituye el eje vertebrador del trabajo de campo a partir del cual se lleva a cabo la construcción del producto etnográfico. Si bien existen distintas técnicas de observación, la llamada –observación participante- (OP) supone un tipo de propuesta en la cual intervienen distintas técnicas y métodos, vinculados tanto con formas de observación, modalidades de interacción, como tipos de entrevistas. En cuanto a la tecnología que supone la combinación de distintas técnicas, la OP constituye un método complejo y riguroso de desarrollar el trabajo de investigación en el campo”<sup>214</sup>.

### **2.2.1 Investigación etnográfica**

Según Hammersley y Atkinson<sup>215</sup> el término etnografía se entiende “como una referencia que alude principalmente a un método concreto o a un conjunto de métodos. Su principal característica sería que el etnógrafo participa abiertamente o de manera encubierta, en la vida diaria de las personas durante un período de tiempo, observando qué sucede, escuchando qué se dice, haciendo preguntas: de

---

<sup>213</sup> AMEIGEIRAS Aldo *El abordaje etnográfico en la investigación social* Editorial Gedisa (2006) págs. 107-152

<sup>214</sup> *Ibidem*, pág. 124

<sup>215</sup> HAMMERSLEY Martin, ATKINSON Paul *Etnografía* Barcelona, Paidós (1994)



hecho, haciendo acopio de cualquier dato disponible que sirva para arrojar un poco de luz sobre el tema en que se centra la investigación”<sup>216</sup>

Esta observación participante, es simplemente un método de investigación social, aunque no sea muy común su uso por trabajar con fuentes de información muy variadas. Según Spradley<sup>217</sup> “la etnografía es el trabajo de describir una cultura. La parte esencial de esta actividad radica en entender otra manera de vivir desde la óptica de los que la viven.” O sea que, la clave de este proceso va más allá de la simple descripción de una cultura, pues lo que se busca es aprenderla. En el curso de la investigación fue necesario recurrir a este tipo de herramienta, pues la cultura, de empresas como GUT Metal o Edival, no son comunes dentro del mundo de los negocios y por tanto fue necesario convivir (especialmente con GUT metal) para poder entender y luego aprender la forma en que operan.

Por otra parte Ameigeiras<sup>218</sup>, refiriéndose a la observación participativa plantea que “una forma de producir conocimiento que constituye la característica distintiva de la observación participativa, es que el compromiso del investigador supone enfrentar la tensión entre el involucramiento y el distanciamiento en las situaciones sociales en las que se encuentra. En la que el despliegue de relaciones e interacciones <cara a cara> compartiendo actividades y sentimientos durante un período prolongado de tiempo, se constituye en un soporte indispensable de la investigación. De esta forma se explicita con claridad que “la técnica de la observación participante no es solo una herramienta de obtención de datos en virtud de la presencia de un proceso reflexivo entre sujetos estudiados y el sujeto cognoscente”<sup>219</sup>.

Debe destacarse que el comportamiento de las empresas bajo análisis es complejo, lo cual hizo que antes de su análisis se presentara una breve introducción a los sistemas complejos, como una manera de poder entender la forma en que los diferentes integrantes de la firma interaccionan tanto interna como externamente.

En virtud de generar las bases para comprender la nueva visión de la confianza aplicada como elemento que puede ayudar a mejorar la eficiencia de una PyME.

---

<sup>216</sup> HAMMERSLEY Martin, ATKINSON Paul *Etnografía* Barcelona, Paidós (1994), pág. 15

<sup>217</sup> SPRADLEY James *The ethnographic interview* Nueva York, Holt, Rinehart & Winston. pág. 3

<sup>218</sup> AMEIGEIRAS Aldo *op. cit.*

<sup>219</sup> *Ibidem.*, pág. 125

Los conceptos de complejidad y variable no lineal, generaron la relación con la teoría del caos que a su vez permitió utilizar la ecuación logística como una interpretación de la forma en que podría evolucionar la confianza en función del tiempo.

Para el tratamiento de la complejidad fue necesario encontrar Universidades o institutos que a nivel mundial estuvieran trabajando con dicho tema, pues al momento de la investigación no había una única definición que pusiera en evidencia y con claridad dicho concepto.

De las instituciones que están abocadas al estudio de los sistemas complejos se eligió por su trayectoria, el hecho de ser una entidad que no persigue fines de lucro, que involucra a investigadores de todas partes del mundo y la cantidad de investigaciones que se estaban trabajando en diferentes aspectos relacionados con el concepto que nos ocupa, al Instituto Santa Fe<sup>220</sup>, y por tanto se utilizaron sus publicaciones y las conferencias emanadas del mismo.

Cabe destacar que entre los temas que están en la mesa de los investigadores de dicho instituto se encuentra la característica evolutiva de la economía en contraposición a la economía ortodoxa.

A los efectos de poder sustentar la investigación de las PyME como Sistemas, Complejos, Abiertos, Adaptativos y Únicos, fue necesario iniciar el desarrollo de cada una de las características mencionadas. Por otra parte, también fue preciso construir dos modelos con el mismo fin.

Los dos modelos son:

1.- El desarrollo de un modelo dinámico que representa a una PyME y que permite el análisis de las diferentes etapas por las que va pasando en condiciones de resultar rehenes o pseudo-conformidad o el resultado de un modelo basado en la confianza.

Para lograr este modelo fue necesario construir una teoría que basada en el FODA, permitiera determinar una relación superveniente entre la misión, objetivos, fortalezas-debilidades y oportunidades-amenazas.

2.- el otro, haciendo un parangón con el modelo propuesto por Abraham Maslow para las personas, se jerarquizan las necesidades de las PyME.

---

<sup>220</sup> <[www.santafe.edu/](http://www.santafe.edu/)>

### **2.2.2 El trabajo etnográfico y la complejidad organizacional**

La complejidad de las interacciones humanas se pone en evidencia en la forma de interacción de los integrantes de una empresa, determinando que la cultura organizacional sea el resultado de la interacción de una cantidad tan grande de variables que resulta muy difícil poder evaluarlas en forma directa.

Es por esta razón que el trabajo etnográfico realizado en las empresas fue orientado a determinar el clima organizacional, las relaciones interpersonales, el comportamiento grupal, las relaciones de los diferentes niveles jerárquicos, el trabajo en equipo y las posibilidades de generar innovaciones, el nivel de conflictos y la forma de manejarlos. También resultó de sumo interés el poder determinar cuáles eran los valores que presentaba la organización, haciendo hincapié en los valores éticos, así como los valores estratégicos, las creencias y las políticas compartidas por la empresa. Todo ello desde la óptica de su contribución para la construcción de confianza. En este punto en particular fue que se hizo especial énfasis, dado que las interacciones de los trabajadores con los diferentes niveles de jefatura, son la base situaciones que llevan a posibles problemas gremiales.

### **2.3 Aplicación de la investigación cualitativa**

En la investigación cualitativa se busca entender los fenómenos a partir de los significados que las personas le atribuyen y según la perspectiva de los participantes de la situación estudiada, para interpretar el fenómeno en estudio.

El criterio para la selección de los casos a ser usados como ejemplo, fue establecer como base de búsqueda, que el elemento central del intercambio de bienes y servicios para satisfacer necesidades, debía ser la confianza puesta en juego tanto por la oferta como por la demanda.

Dando continuidad a la construcción incremental de la investigación, se indagó respecto de la importancia de la confianza desde la óptica de su aporte para mejorar las relaciones laborales entre las personas que forman parte de las PyME's.

En virtud de la información relevada en las empresas, la investigación se centró en aquellos casos en que los resultados socio-económicos resultaron exitosos, ya que en el caso de los no exitosos hubo reticencia en brindar información y en que ésta fuera utilizada y publicada.

Por tal motivo y a los efectos de tomar un ejemplo que fuera de la misma índole y relevancia, es que se utilizaron las informaciones que tanto en material impreso como en sitios de Internet, cuya información es fidedigna, surgieron con motivo de la crisis financiera originada por las -hipotecas subprime- y que afectaran al mundo socio-económico. Lo cual se constituyó en una real **crisis de confianza**.

Ante esta situación se presenta la necesidad de generar nueva teoría y profundización de las existentes a través de la recolección de diferentes tipos de información y de evidencias generadas a partir de estudio de casos, por lo que los casos surgen como elementos propicios para la construcción de teoría, la cual está relacionada con las evidencias de la observación empírica.

Explicar lo que son los estudios de casos, aunque, “un primer llamado de atención, en este sentido, es que no debe confundirse con un <caso> – efectivamente, conformado a partir de un determinado recorte de un fenómeno social particular– con el <estudio de caso> que contiene una mirada específica y diferentes perspectivas de investigación. De cualquier manera, la diversidad de significados otorgados y posiciones abarcadas por el <estudio de caso> cubre un amplio espectro de campos y enfoques, que puede comprender desde análisis teóricos y de carácter macro-históricos hasta investigaciones empíricas sociológicas e incluso etnográficas”<sup>221</sup>

Es por esta razón que por medio del estudio de caso se buscó obtener información detallada del funcionamiento de las empresa en el entorno real trabajo. Para tal fin, resultó de utilidad tomar como base los trabajos *Case Study Research: Design and Methods*<sup>222</sup> y *Case studies and theory development in the social sciences*<sup>223</sup>. Cabe destacar que la investigación se realizó desde la óptica de la dimensión horizontal–diseño simple, puesto que es la indicada para el modelo de investigación seleccionado.

Según Irene Vasilachis, “el caso o los casos de un estudio pueden estar constituidos por un hecho, un grupo, una relación, una institución, una organización, un proceso social, o una situación o escenario específico, construido a partir de un determinado, y siempre subjetivo y parcial, recorte empírico y

---

<sup>221</sup> VASILACHIS Irene *op. cit.* pág. 25

<sup>222</sup> YIN Robert *op. cit.*

<sup>223</sup> GEORGE, Alexander y BENNT Andrew. *op. cit.*

conceptual de la realidad social, que conforma un tema y/o problema de investigación. Los estudios de casos tienden a focalizar, dadas sus características, en un número limitado de hechos y situaciones para poder abordarlos con la solvencia requerida por su profundidad holística y contextual. Dentro de esta tradición de investigación se pueden distinguir en la actualidad, por un lado, los estudios de casos y, por otro, la estrategia de investigación basada en estudios de casos con sus diferentes diseños posibles”<sup>224</sup>

## 2.4 Estudio de caso

El planteo del estudio de caso se centró en la necesidad de presentar las características particulares, de empresas que por su forma de hacer negocios han logrado obtener una situación de éxito dentro de su mercado.

Las empresas seleccionadas, a diferencia de lo que hace la mayoría de las PyME’s, encierran en su operatoria formas de relacionarse tanto interna como externamente, que les permite obtener como resultado altos índices de aceptación por parte de sus clientes, que se pone en evidencia en la formación de un nicho de mercado.

El ingreso a la observación participante, según Ameigeiras<sup>225</sup> “presenta la primera situación de interacción con los otros sujetos en una situación espacio temporal concreta, en un lugar y momento en particular. Al respecto es importante tener en cuenta que la <entrada> se relaciona con la generación de un vínculo, con relación al cual se establece la ocupación de un <lugar>. Una situación manifestada a través de un cierto <rol> que debe asumir en diferentes instancias y situaciones en el campo, pero que implica el despliegue de relaciones sociales, a la vez que nuevas modalidades de vinculación desde su singular <posicionamiento> en el campo.”<sup>226</sup>

Las empresas seleccionadas fueron dos. Cada una se destacaba por ser la más representativa de las características que se querían poner en evidencia.

En el primer caso la consigna fue encontrar una PyME que haya estado en el mercado por más de 50 años y que durante el tiempo de actividad hubiera mantenido como primera prioridad el respeto por el cliente, el medio ambiente y

---

<sup>224</sup> VASILACHIS Irene *op. cit.*, pag. 218

<sup>225</sup> AMEIGEIRAS Aldo *op. cit.*

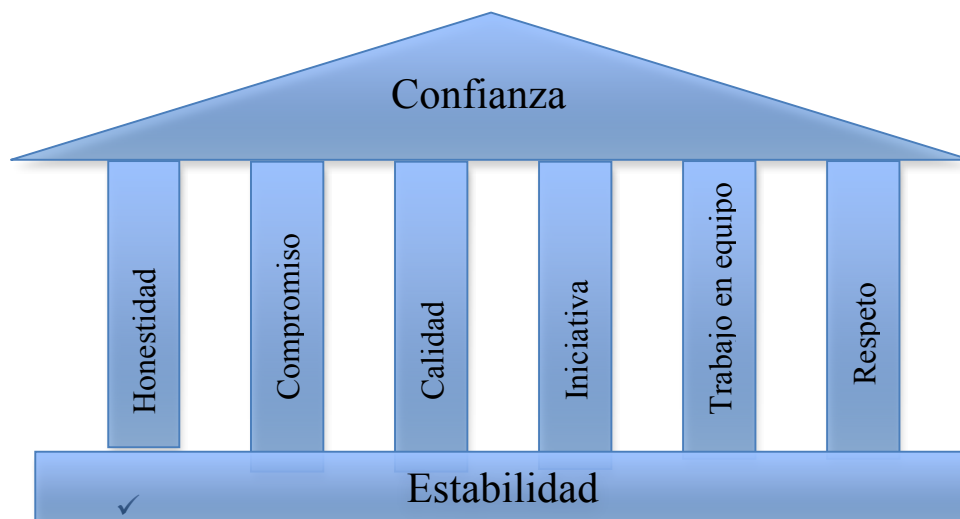
<sup>226</sup> *Ibidem*, pág. 128

que dicha actitud se reflejara en un marcado incremento de la confianza tanto entre los colaboradores como con los clientes, proveedores, instituciones, entorno social, en definitiva con todos los que de alguna forma se encuentran interesados o involucrados en las acciones de la firma.

Como consecuencia de ello quedará en evidencia que sus pilares y base fueran los indicados en la figura 8.

- ✓ La honestidad que garantiza a las partes el actuar justamente
- ✓ El compromiso asumido por las partes de actuar de buena fe
- ✓ La calidad de sus productos, como base de la entera satisfacción de los clientes
- ✓ La iniciativa en ofrecer mejoras, como una forma de estar siempre a la vanguardia.
- ✓ El trabajo en equipo que pone en evidencia los procesos sinérgicos que facilitan las innovaciones.
- ✓ El respeto que permite que los diferentes actores puedan trabajar en conjunto sin generar conflictos.
- ✓ La estabilidad que es la condición base para que todo lo demás pueda concretarse en confianza.

Figura 8: Soporte de la confianza



Fuente Elaboración propia

## 2.5 Aplicación de la técnica de etnográfica

Los lineamientos de esta técnica plantean que quien decide cuál es el tema a investigar, es la persona que la lleva a cabo.

En este caso el criterio utilizado fue centrarse en todas aquellas actividades, relaciones, comunicaciones, políticas y principios que estuvieran relacionados directamente con la construcción o destrucción de la confianza como consecuencia de las actividades propias del negocio.

Para ello se estructuraron las visitas de forma tal que se pudieran ser observados los elementos que conforman los pilares y la base de la confianza. Un elemento que surge de la teoría según Ameigeiras<sup>227</sup> es el planteo teórico-metodológico del aprendizaje y que fue puesto en evidencia durante la investigación. El mismo cobra importancia en el desafío que en su tarea el investigador va desarrollando en forma de aprendizajes, que se establecen mediante las relaciones sociales y fundamentalmente de las observaciones propias de su trabajo.

Ante la alternativa de iniciar la investigación surgió el cuestionamiento de qué o cuál sería el foco de la observación, el que se centró en las maneras en que se pone de manifiesto la confianza, como una forma de contribuir al éxito de la gestión de la empresa.

Al iniciar el proceso investigativo se tuvo en cuenta que, era preciso comenzar con una mirada general de las situaciones bajo observación, para luego ir profundizando en la medida que se iba tomando contacto con las realidades propias de grupo humano que constituía la firma.

La observación participativa, implicó involucrarse en las actividades diarias de los diferentes actores, y por tanto presentó distintos niveles de interacción, lo que implicó aprendizajes muy variados.

Si bien, de una forma o de otra se estableció vínculo con todos los involucrados, solo con algunos de ellos se pudo establecer un contacto directo. Pero, en todos los caso se procuró que el informante pudiera ser considerado como un representante del grupo investigado. Estas entrevistas fueron básicamente de dos tipos, aquellas que estaban planificadas con aviso previo al

---

<sup>227</sup> AMEIGEIRAS Aldo *op. cit.*

interesado, y las que surgían en forma casual como consecuencia de alguna actividad, visita o simplemente por estar o pasar por un determinado lugar.

De acuerdo con lo manifestado, se organizaron las entrevista especiales o etnográficas, en las cuales se buscaba poder interiorizarse en comprender aquellos significados y visiones propias de los entrevistados.

Estas entrevistas, por lo recién expuesto, buscan crear una relación entrevistado-investigador, de forma tal que resulte una canal apropiado para la secuencia de preguntas y respuestas realizadas durante las mismas.

Pero “es conveniente considerar a las entrevistas etnográficas como una serie de conversaciones amistosas, en las que el investigador introduce lentamente nuevos elementos para ayudar a los informantes a que respondan como tales”<sup>228</sup>

Es por esta razón que las entrevista se estructuraron de forma tal que el motivo de atención del investigador estuvo centrado en lo que el entrevistado tenía para decir, en lugar de preocuparse por las preguntas a realizar. Resultando que quien llevaba el hilo de la conversación era la persona entrevistada.

“Esta preocupación debe ser, pues, percibir y tratar de comprender el <punto de vista del otro> ; un esfuerzo de comprensión que abarca tanto sus palabras como sus silencios, sus gestos como sus posturas y movimientos”<sup>229</sup>

La forma de establecer los correspondientes registros fue variada. En algunos casos se utilizaba un cuaderno de notas, en otros se empleaba un grabador de audio y en muy contadas ocasiones se requirió de una cámara fotográfica.

El registro de las diferentes entrevistas realizadas fue logrado por medio de la grabación de los encuentros, los que una vez en el escritorio del investigador se llevaban a papel, se analizaban sus contenidos y en virtud de material obtenido se lo guardaba como dato o se lo descartaba.

### **2.5.1 Trabajo de campo**

Al encarar el trabajo de campo, se propuso como objetivos a cumplir durante las diferentes entrevistas :

- Analizar el comportamiento de los diferentes miembros de la firma, como un elemento que crea/destruye confianza.

---

<sup>228</sup> SPRADLEY, James *The ethnographic Interview*. Nueva York, Holt, Rinehart and Winston.

<sup>229</sup> AMEIGEIRAS Aldo *op. cit.* Pág. 129.



- Determinar las acciones que se llevan a cabo dentro de la organización y que son vistas por los clientes como signos de confianza.
- Analizar si la confianza resulta ser un determinante del establecimiento del nicho de mercado en el cual se encuentran.
- Verificar si la honestidad, el respeto, la comunicación, el total compromiso con el cliente (aún a costa de correr el riesgo de no ganar), la excelencia y calidad de los trabajos realizados, la iniciativa para encarar nuevos desafíos, el cumplimiento de la palabra empeñada, el coparticipar activamente de los proyectos de sus clientes y el establecer y consolidar una red tanto interna como externa, son elementos que contribuyen a construir la confianza.

Con estos objetivos se organizaron las visitas / entrevistas que en se realizaron en cada empresa

Cabe destacar que el trabajo de investigación en la empresa Edival tomó como base el análisis realizado en la tesis de Maestría en Administración de negocios de Fernando Gache<sup>230</sup> el cual fue complementado con el trabajo de Rubén Ascúa<sup>231</sup>, investigador de la CEPAL y por viajes a la ciudad de Rafaela, lugar donde tiene asiento la empresa.

Parte del trabajo de campo se centró en conocer y verificar en sitio lo planteado por Rubén Ascúa. Por otra parte, la investigación se orientó a hacer un seguimiento de las condiciones de operatividad y nivel de aceptación del mercado registrados en el período 1998-2001.

La investigación de fondo, que demandó el mayor esfuerzo, fue la realizada a la empresa GUT Metal<sup>232</sup>. En este caso también se había tomado conocimiento de su forma de operar, durante los trabajos de campo realizados para sustentar dicha tesis de maestría.

A diferencia del caso de la empresa Edival en la investigación realizada en GUT metal, no se contaba con un trabajo previo que resumiera los conceptos relevantes. Por ese motivo, fue necesario dedicar un año de trabajo con dicha firma a efectos de poder desentrañar las razones, motivos y circunstancia por las

---

<sup>230</sup> GACHE Fernando *Estudio de la ... op. cit.*

<sup>231</sup> ASCÚA Ruben *op. cit.*

<sup>232</sup> <[www.gutmetal.com](http://www.gutmetal.com)>

cuales dicha firma gozaba después de tan solo 16 años en el mercado, del respeto y confianza del mercado.

De acuerdo con lo planteado se realizaron las primeras reuniones con el personal directivo y luego se comenzaron a organizar las entrevistas con los diferentes colaboradores de la empresa y a medida que se sucedían las visitas a la firma se iban registrando las costumbres y modalidades de llevar adelante los diferentes trabajos.

De igual forma que se realizaron entrevistas con los miembros de las firmas se verificaron en el mercado el nivel de llegada y fidelización obtenido por la empresa.

En virtud de lo expresado respecto de las entrevistas participativas, se puso en evidencia la existencia de una componente muy fuerte en el accionar de las empresas bajo estudio. Dicha componente es la dinámica que impone la realidad en la cual se hallan inmersas todas las PyME's que operan en los diferentes mercados y que obligó a investigar su influencia en los resultados obtenidos por las mismas.

El análisis del impacto de la realidad como elemento que impone un dinamismo a los mercados, fue planeado de forma tal de poder determinar en primera instancia si la confianza interviene en dicho proceso, y en caso de hacerlo, cómo lo hace. Para lo cual se utilizó el modelo superveniente ya presentado, por medio del cual se mostró que dicha confianza es un elemento que debe ser tenido en cuenta y por tanto llevó a investigar si existe una forma de medirlo y en caso de haberla, poder conocerla.

Estos resultados, al ser contrastados con los informes de nacimiento y muerte de las PyME en la Argentina<sup>233</sup>, determinaron que fuera necesario investigar cuál era el verdadero impacto de la confianza en la gran rotación de las PyME.

Como consecuencia de dicho análisis se determinó que se debía poner a prueba el modelo competitivo FODA al que se le había incorporado la relación superveniente y del proceso de dicha prueba se incursionó en los sistemas complejos, llegando, en un plano especulativo a presentar a las PyME mediante

---

<sup>233</sup> CRISTINI Marcela y BERMÚDEZ Guillermo *Las PyME's argentinas: ambiente de negocios y crecimiento exportador*. Documento de trabajo N° 80, Buenos Aires, FIEL. (2004)

un modelo dinámico que puede ser representado por la ecuación planteada por la ecuación logística.

## **2.6 Cuestionario para opinión de los expertos**

Para verificar los resultados de la investigación de la tesis realizada se recurrió al juicio de expertos, a los que se les realizaron diez preguntas abiertas con el objetivo de conocer su opinión respecto de los elementos centrales del presente trabajo.

Para ello, se diseñó el cuestionario presentado en la Tabla 4 (ver anexo), con el criterio de seguir los mismos pasos desarrollados en la tesis de forma tal que se pueda ir construyendo el concepto “confianza”.

El mismo se administró a una muestra de expertos disponibles con preguntas abiertas cuyas respuestas, en un principio, se pensó en categorizarlas para la posterior obtención de resultados en forma estructurada.

### **2.6.1 Justificación de las preguntas elegidas**

#### **Pregunta 1: ¿Qué es la confianza?**

Con esta primera pregunta se busca conocer la opinión de la persona encuestada respecto a la dimensión que ella tiene de la confianza. Es importante ponerla como principio de la encuesta porque es a partir de ella que se deben interpretar las siguientes respuestas.

#### **Pregunta 2: ¿Qué aspectos disminuyen o aumentan la confianza?**

En la tesis se planteó que a confianza genera valor para los negocios y que se centran en el **carácter**: formado por la integridad y la intención y la **competencia** constituida por la capacidad y los resultados. Esta pregunta busca poder verificar cuáles son, según su experiencia los elementos que permiten su construcción.

#### **Pregunta 3: ¿La confianza permite disminuir el riesgo de la toma de decisiones?**

Una vez que el encuestado ha definido el concepto de confianza, y determinado los elementos que le suman o restan valor, corresponde determinar si dicha confianza es un elemento que dentro de la empresa facilita o dificulta la

toma de las decisiones involucradas en los negocios. La idea es conocer si es un elemento que permite modificar la permeabilidad al riesgo en los diferentes mercados. En especial por la poca certeza, que en la mayoría de los casos, se encuentra disponible al momento la toma de decisiones.

**Pregunta 4: ¿La confianza genera valor para los negocios?**

En virtud de las respuestas anteriores, esta pregunta lleva a concluir si en definitiva la confianza contribuye o no al logro de la ventaja competitiva. En especial a la fidelización de los clientes.

**Pregunta 5: ¿Se puede construir la confianza?**

Las preguntas siguientes cobran especial interés, en la medida que las anteriores hayan sido contestadas afirmativamente, puesto que la construcción de la confianza comienza en las personas y en la medida que se la sepa “cuidar y alimentar” va a ir creciendo y estableciéndose en el grupo de trabajo, luego en la organización, de allí al mercado y por último a la sociedad. Por lo cual es necesario poder convalidar si el encuestado piensa que es posible su construcción.

**Pregunta 6: ¿Se puede medir la confianza en las empresas?**

De acuerdo con lo planteado, la confianza es un intangible y por tanto resulta muy difícil poder medirla. Si bien la propuesta realizada en el presente trabajo se orientó a hacer uso de la medición de Capital Social, tanto interna como externamente, resulta de interés verificar si los encuestados consideran esto posible.

**Pregunta 7: ¿Las PyME's pueden ganar la confianza del mercado?**

Como ya se manifestara, estas preguntas están preparadas para poder determinar si la confianza es un elemento importante para las PyME's. En el caso en que las respuestas anteriores hayan sido positivas va a reforzar la tesis. Caso contrario, se estaría poniendo en evidencia que no existe una forma de contacto con el mercado y por tanto con la posibilidad de fidelizar a los clientes.

**Pregunta 8: ¿Interviene la confianza al momento de tomar decisiones?**

En esta pregunta, se busca confirmar, tanto a favor como en contra la opinión vertida en las preguntas anteriores, sirviendo de chequeo en especial la pregunta 3. Puesto que si las respuestas estaban orientadas a manifestar que la confianza representa un elemento que disminuye la permeabilidad al riesgo de las decisiones, la respuesta a esta pregunta debería apoyar y convalidar a las anteriores.

**Pregunta 9: ¿Cuál es el factor fundamental que genera confianza en una PyME?**

La pertinencia de esta pregunta se centra en poder determinar, en caso de ser posible, cómo considera el encuestado que las PyME's pueden ganar la confianza del mercado. Aquí también se busca poner un punto de chequeo a las respuestas anteriores. Puesto que, deberá exponer, por una parte, al menos algún elemento que sea clave para su establecimiento actividades y por otra debería ser alguno de los expresados en las respuestas anteriores.

**Pregunta 10: ¿Se puede revertir un proceso de desconfianza?**

Llegado a este punto, se busca conocer si la confianza perdida puede ser recuperada. Puesto que es sabido que las empresas que operan en los diferentes mercados deben hacer muchos esfuerzos para lograr ganarse la confianza de sus clientes. Pero todas ellas también pueden perderla en cualquier momento, por situaciones que tanto dependan o no de ellas. La importancia de conocer si los encuestados consideran que se puede revertir un proceso de desconfianza, no solo convalida la tesis, sino que, pone en evidencia que siempre hay una luz al final del camino y que con mayor o menos esfuerzo, es posible seguir operando en el mercado.

### **2.6.2 Antecedentes de los Expertos seleccionados**

El criterio utilizado para la selección de los expertos responde a la necesidad de contar con profesionales, que tengan o hayan tenido un contacto directo con la dirección de PyME's o que en su defecto por sus funciones se los pueda considerar con un profundo conocimiento de su problemática.

Los profesionales elegidos son:

### ***2.6.2.1 Entrevista 1: Dr. Ing. Luis Clementi***

Actividad:

Fundador, Presidente y Director General de Bellcom S.A. Durante más de 30 años se especializó en la Dirección de Empresas y Organizaciones en momentos de crisis, ruptura y puesta en marcha. Entre otros, fue Director Comercial fundador de Siembra AFJP contratado por el grupo Pérez Companc y el CITIBANK, Gerente General de Andreani Logística S.A y Gerente Comercial del Correo Andreani S.A.

Actualmente se desempeña como:

- Miembro de Número del Consejo Argentino de Estudios Económicos, Jurídicos y Sociales y Miembro de la Comisión Directiva de la Cámara Inmobiliaria Argentina.

- Miembro de la Representación del Salón Inmobiliario de Madrid (SIMA) para Argentina, Chile y Uruguay.

- Miembro del Comité Consultivo Internacional para América Latina del Salón del Transporte y la Logística de Madrid.

- Representante del Salón del Transporte y la Logística de Europa – Francia.

- Es Miembro del Foro de Ciencia, Tecnología e Innovación de la República de Panamá.

- Fue Gobernador del Distrito O4 de la Asociación Internacional de Clubes de Leones (2008-2009) y, actualmente, del Consejo de Gobernadores.

### ***2.6.2.2 Entrevista 2: CIRA Cámara de Importadores de la República Argentina***

Miembros de la Comisión directiva presentes:

**Presidente:** Ing. Diego Antonio Pérez Santisteban (Sinergia Argentina S.A.)

**Vicepresidente:** Sr. Obdulio Oscar Pérez (Munditol S.A.)

**Secretario:** Lic. Ruben Oscar García (FV S.A.)

**Prosecretario:** Ing. Alejandro Jausoro (Trading Argentina S.R.L.)

**Tesorero:** Dr. Oscar Esperon (Dos Santos Pereira & Cía S.A.)

**Protesorero:** Dr. Alfredo Rodríguez (Alvear Palace Hotel S.A.)

Actividad:

La C.I.R.A. Asesora a sus asociados en materias tales como: Actividades Aduaneras, Formulación de Costos, Logística, Relación con Prestadores de Servicios, Asuntos Portuarios, Impositivos, Bancarios y otros problemas de interés relacionados con la actividad de la Importación.

Realiza gestiones, ante los poderes públicos (Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, Ministerio de Economía, Secretaría de Comercio, Secretaría de Industria, Subsecretaría de Política Comercial Externa, Subsecretaría de Gestión Comercial Externa, Administración Federal de Ingresos Públicos, Dirección General de Aduanas, Comisión Nacional de Comercio Exterior, etcétera)..

La C.I.R.A. es una entidad relacionada con los Centros Comerciales más importantes del mundo, las Oficinas Comerciales de las Embajadas y los Centros de Promoción nacionales e internacionales.

Recibe toda la información detallada, vinculada con las Misiones Comerciales que visitan nuestro país tanto para su difusión como para contactar empresarios que deseen generar nuevas propuestas comerciales.

### ***2.6.2.3 Entrevista 3: Mg. Cdor. Juan Carlos Viegas***

Actividad:

Se desempeña o ha desempeñado entre otras actividades como:

- Síndico en La Caja Cía. de Seguros, en La Caja Seguros de Retiro y Nuevo Banco de Entre Ríos, EUDEBA, Ubatec S.A., ART La Caja S.A. Banco Hipotecario S.A., Banco Hipotecario S.A.
- Subsecretario de Administración en el Ministerio de Salud y Acción Social de la Nación.
- Subsecretario de Técnico Ministerio de Cultura y Educación de la Nación.
- Subsecretario de Coordinación en el Ministerio de Cultura y Educación de la Nación.
- Asesor Ministerio de Cultura y Educación de la Nación. Subsecretaria Administrativa.
- Vice decano de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA.
- Profesor Titular de la Maestría de Contabilidad y Auditoría (USAL).

- Director de Proyecto de Investigación en Información Financiera y Responsabilidad Social Empresaria (RSE) del IIE USAL.
- Ex Director de la Maestría de Contabilidad y Auditoría (USAL).
- Profesor Titular Consulto (FCE UBA). Subdirector del Centro de Investigación e Investigador Categoría I Proyectos de Investigación UBACyT.
- Codirector de la Maestría en Contabilidad Internacional (UBA).
- Coordinador y profesor del Posgrado de Normas Contables Nacionales e Internacionales (FCE UBA).
- Ex Director Académico de la Escuela de Posgrado **de la FCE UBA**
- Ex Vice Decano y Miembro del Consejo Académico de la Carrera de Especialización en Gestión por Resultados

#### **2.6.2.4 Entrevista 4: Mg. Cdor. Alejandro Liberman**

Actividad:

Se desempeña como:

.- Consultor Asociado para Etic Consulting Group. Realiza el asesoramiento integral a organizaciones privadas y públicas y, también se encarga de la capacitación a organizaciones.

Se ha desempeñado como:

- Perito Auxiliar de la Justicia. Consejo de la Magistratura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

- Coordinador Operativo. Centro Local de la *Global Development Learning Network* (GDLN). Instituto del Banco Mundial (WBI)-Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo (UBA).

- Supervisor Facultad de Ciencias Económicas (UBA). Supervisor de Control de Gestión y Calidad. Nucleoeléctrica Argentina S.A. (NASA).

- Consultor Sub-Unidad de Coordinación Técnica y Seguimiento. Fondo para la Transformación de los Sectores Públicos Provinciales. Unidad Ejecutora Central. Ministerio del Interior PNUD 042/00/AR.

- Coordinador Ejecutivo a/c. Sub-Unidad de Coordinación Técnica y Seguimiento. Fondo para la Transformación de los Sectores Públicos Provinciales. Unidad Ejecutora Central. Ministerio del Interior PNUD 042/00/AR.



- Coordinador División Contrataciones. Unidad Ejecutora Central. Ministerio del Interior Programas BIRF 3860/AR y BID 1068/OC-AR.

- Consultor homologado. Programa BID para microemprendimientos en mercados no tradicionales. Cooperación Técnica no Reembolsable N°ATN/ME-7514-AR.Enlace Electrónico.

- Asesor de Gabinete. Auditoría General de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Realización de controles de auditoría gubernamental local.

- Auditor Fiscal. Dirección General de Rentas, Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

- Perito. Fueros Laboral, Contencioso Administrativo, y Civil y Comercial, Penal Económico, Criminal y Correccional Nacionales de la Capital Federal.

#### **2.6.2.5 Entrevista 5: Dr. Ing. Antonio Arcienaga**

Actividad:

Se desempeña o se ha desempeñado como:

.- Consultor de empresas e instituciones públicas y privadas en políticas, instrumentos y estrategias de innovación.

.- Experto nacional de ONUDI para el proyecto “Evaluación de capacidades institucionales de actores territoriales orientados a la atención de Micro y PyME’s”, para SEPYME-ONUDI.

.- Consultor del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en el proyecto “Gestión de la Innovación”, ARG07003, en Buenos Aires.

Director Adjunto, Dirección General de Tecnología del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

.- Gerente del Centro de Gestión de la Innovación, perteneciente a la Comisión de Investigaciones Científicas.

.- Evaluador de proyectos para la Incubadora de Empresas de Base Tecnológica, EM-TEC, perteneciente a la Confederación Económica y al Ministerio de la Producción de la Provincia de Buenos Aires.

.- Consultor y Director técnico del Proyecto “Creación de Empresas Innovadoras”, subcontratado por AYSE SA para la Agencia de Desarrollo Local de Alicante (España).

.- Consultor y Director técnico del Proyecto “Cluster de Empresas Innovadoras”, subcontratado por AYSE SA para el Ayuntamiento y la Diputación de Cuenca (España).

#### **2.6.2.6 Entrevista 6: Ing. Aldo Alanís**

Actividad:

.- Ex Director General de Protección Federal-Policía Federal Argentina, Superintendencia Federal de Bomberos-Responsable en servicios de Incendios en Aeropuertos Internacionales del país y de Protección ambiental, Defensa civil.

.- Ex Director General de Investigaciones Periciales - Superintendencia Federal de Bomberos.

.- Asesor Institucional para la implementación del Servicio de Salvamento, Extinción de Incendios En Aeropuerto Internacional

.- Socio Gerente de TENSEI – Consultora en Higiene y Seguridad en el Trabajo.

.- Consultor de servicios en Higiene y Seguridad en el Trabajo en empresas industriales y de Salud.

.- Asesor Independiente de Empresas Manufactureras, entre otras:

Papelera Santa Ángel S.A.C.I.F

Responsable ante el ENRE de fuente radiactiva KR-85

ENDECO S.A.C.I.

Arenados BOBIABRE

ASERPEL S.A.

#### **2.6.2.7 Entrevista 7: Mg. Ing. Patricia Marino**

Actividad:

.- Directora del Centro de Investigación y Desarrollo Textil del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI-Textiles), donde investigan las propiedades de fibras y telas, asisten sobre la calidad y prestaciones de las materias primas a las empresas, brindan asistencia técnica e industrial al área de textil/indumentaria y cuentan con un laboratorio y un observatorio de tendencias emergentes de moda.

.- Es miembro fundador de la Fundación Pro Tejer, que se ocupa de impulsar el desarrollo de este sector en Argentina.

.- Directora de proyectos internacionales (OEA, ONUDI, IILA, Cooperación Española entre otros).

.- Es autora de numerosos artículos y presentaciones en congresos sobre tecnología y características del sector textil.

### **2.6.3 Justificación de la selección de expertos**

De acuerdo con los resúmenes presentados cada uno de los expertos ha desarrollado tareas que involucraban a empresas, desde diferentes ópticas, desde las cuales se puso en evidencia la confianza. Por ejemplo en el caso de Dr. Ing. Luis Clementi, ha sido el fundador de una PyME y ha participado en forma activa en firmas en las cuales la confianza y las redes que se establecen con el entorno, como la firma Bellcom SA. o la Empresa Andreani logística SA, cuyas actividades se centran en la compraventa de propiedades en el primer caso y en la distribución de correspondencia y encargos en la segunda.

En el caso de la Cámara de Importadores de la República Argentina (CIRA), es una institución que tiene contacto con una cantidad grande de PyME's que asesoran a dichas empresas en su relación con la forma de operar con otras empresas de otros países, por medio de las redes que se destacan en el Capital Social al igual que la confianza necesaria para poder tener éxito en sus negocios.

El entrevistado número 3 es un profesional de las ciencias económicas que ha formado durante toda su carrera profesional a personas que desarrollan sus actividades en empresas, aplicando sus conocimientos para que las mismas logren el éxito en los mercados en que realizan sus actividades comerciales.

El experto 4 centra su experiencia en la consultoría, asesoramiento integral y capacitación de organizaciones públicas y privadas, lo que le permite tener un amplio espectro del entorno en especial de las relaciones entre las diferentes empresas, las que se ponen en evidencia por medio de las redes y la confianza que sirve de aglutinante. Cabe destacar la consultoría que realiza para el programa BID para micro emprendimientos en mercados no tradicionales.

El entrevistado en quinto lugar es un experto de ONUDI para el proyecto "Evaluación de capacidades institucionales de actores territoriales orientados a la

atención de Micro y PyME's", para SEPYME-ONUDI. También desarrolla actividades para el PNUD y es evaluador de proyectos para empresas de base tecnológica y consultor director del Proyecto "Creación de Empresas Innovadoras" y "Cluster de Empresas Innovadoras" en España.

El Ingeniero Aldo Alanís, es un profesional que se ha formado y hecho su carrera en la Policía Federal en el área de la Superintendencia de Bomberos al igual en el área de Investigaciones Periciales, además de ser actualmente consultor en higiene y seguridad en el trabajo de empresas industriales y de salud. La experiencia adquirida durante sus años en la Policía Federal, le han permitido tener un conocimiento profundo de las actividades que se desarrollan dentro de las PyME's en cuanto al cuidado del personal y su consecuente construcción de la confianza.

En el caso de la Mg. Ingeniera Patricia Marino, es actualmente Directora de Investigación y Desarrollo Textil del INTI, donde se donde investigan las propiedades de fibras y telas, asisten sobre la calidad y prestaciones de las materias primas a las empresas, brindan asistencia técnica e industrial al área de textil/indumentaria y cuentan con un laboratorio y un observatorio de tendencias emergentes de moda. Además, es Directora de proyectos internacionales involucrando a instituciones como la OEA, ONIDI y IILA entre otros y Dicta clases como docente en la carrera de Ingeniería Textil de la Universidad Tecnológica Nacional (introducción a la industria textil, administración y marketing y gerenciamiento empresarial-textiles innovadores).

#### **2.6.4 Valorización de las respuestas**

Como una forma de poder comparar y analizar las diferentes respuestas dadas por los expertos encuestados, respecto del Marco Teórico y los Resultados de la Investigación, se van a asignar categorías a cada una de las triangulaciones que se realicen entre las tres fuentes de información mencionadas.

A su vez a cada una de estas categorías le será asignado un valor numerico para poder operar y graficar los resultados en cada caso (ver tabla 3). La idea es tomar como referencia lo planteado en el marco teórico, buscar el grado de coincidencia entre éste, los resultados de la investigación y las respectivas respuestas de los expertos.

En función del nivel de coincidencia se armarán gráficos que pongan en evidencia dicha realidad.

Tabla 3 Asignación de valores numéricos a las categorías

Categorías		Valor
NC	No Coincide	1
CP	Coincide poco	2
CFI	Coincide a medias	3
CM	Coincide mucho	4
CFA	Coincide en forma absoluta	5

Fuente: Elaboración propia

Una vez tomadas las encuestas se aplicarán las categorías recién expuestas, para poder graficar para cada pregunta, el nivel de coincidencia entre las tres fuentes de información.

## 2.7 Validación de la investigación realizada

Si bien el investigador cualitativo puede utilizar un riguroso método de trabajo, el mismo no es estándar, además de que estas investigaciones llevadas a cabo en un mundo real paguen el precio de no ser completamente confiables. Lo que llevó a LaPiere<sup>234</sup> a decir que “el estudio de la conducta humana demanda mucho tiempo, es intelectualmente fatigante y su éxito depende de la capacidad del investigador... Las mediciones cuantitativas son cuantitativamente precisas; las evaluaciones cualitativas están siempre sujetas a los errores del juicio humano. No obstante, parecería que vale mucho más la pena una conjetura perspicaz acerca de lo esencial, que una medición precisa de lo que probablemente revele carecer de importancia.”<sup>235</sup>

### 2.7.1 Triangulación de información

Cuando se trabaja con la observación participante surge como forma de validación la triangulación de información, que resulta ser de combinar en un único trabajo los resultados de los diferentes procesos o fuentes de datos.

Si bien los datos recabados de la investigación participativa se constituyen en elementos clave, es importante emplear datos provenientes de otras fuentes, a

---

<sup>234</sup> LAPIERE Richard, en DEUTSCHER, Irwin *What we say/What we do: sentiments and acts* Scott, Foresman (1973)

<sup>235</sup> *Ibidem*, pág. 21

fin de robustecerlos. Es en este momento en que la triangulación de datos surge como el procedimiento que minimiza las subjetividades del investigador, así como también realiza un control cruzado de los datos obtenidos por los diferentes métodos, además del beneficio de ayudar a comprender mejor lo investigado.

Es importante destacar que si bien se utilizó un riguroso método de trabajo, el mismo no es estándar y aunque estas investigaciones se llevaron a cabo en un mundo real, debido a la metodología utilizada pagan el precio de no ser completamente confiables. En virtud de lo cual, cuando se encara una investigación cualitativa se trata de emplear más de un método de recolección de información, procurando por medio de este procedimiento utilizar cada una de las diferentes fuentes como elementos que permitan validar el trabajo realizado.

Según Cataldi y Lage<sup>236</sup> “la falta de reglas específicas para el análisis de los datos introduce cierta imprecisión en la medida, debilidad de la generalización y cierta vulnerabilidad.”<sup>237</sup>

Es por esta razón que especialmente en el proceso de la investigación cualitativa, se recolecte la información por medios diversos, como ser entre otros entrevistas, observación etnográfica, grupos de discusión o historias de vida.

En virtud de lo cual y a los fines de minimizar los efectos de la imprecisión mencionada se utilizó la triangulación de los datos obtenidos, en el presente trabajo en el marco teórico, el trabajo de campo y las encuestas realizadas a expertos, para verificar la validez de los mismos.

### **2.7.2 Marco teórico, trabajo de campo y encuesta a expertos**

El marco teórico se ha construido de forma tal que se constituyese en una fuente fundamental al momento de construir el andamiaje que sustenta la hipótesis habilitándolo para ser una fuente primordial del conocimiento que se está construyendo.

De igual forma ocurre con el trabajo de campo y la encuesta a expertos. Esta última permitió completar los elementos necesarios para concluir en que la hipótesis planteada había sido convalidada.

---

<sup>236</sup> CATALDI Zulma y LAGE Fernando Diseño y organización del trabajo de tesis Nueva Librería, Buenos Aires Argentina (2004)

<sup>237</sup> *Ibidem*, pág. 52

El trabajo de triangulación se realizó tomando como base el análisis de las respuestas obtenidas por parte de los expertos y realizando una interrogación reflexiva tanto a la bibliografía del marco teórico, como en los resultados de la investigación, a fin de verificar la existencia de concordancia o no, respecto a lo planteado en cada la encuesta a expertos, el trabajo de campo y el trabajo bibliográfico.

Esta actividad de triangulación de datos es la que permite presentar a la investigación realizada como un único bloque, que tiene significación en si misma.

### 3 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

*La fuerza de esta dinámica se ha visto agravada por la mala calidad de los activos-especialmente los activos relacionados con hipotecas- que se había propagado por todo el sistema. Esto ayuda a explicar cómo una cantidad relativamente pequeña de los activos de riesgo era capaz de socavar la confianza de los inversores y otros participantes en el mercado de una gama mucho más amplia de activos y mercados.*

KRUGMAN

El presente apartado estaba orientado a analizar, en los casos de PyME's con problemas, cuál es el peso de la variable no lineal Confianza en los negocios.

Pero surgió un inconveniente. Al entrevistarlas, durante la presentación y al plantear que los datos que iban a ser suministrados serían utilizados en un trabajo de investigación que resultaría de acceso público, inmediatamente manifestaban que en esas condiciones no estaban interesados en brindar la información de sus respectivos negocios.

Por tal motivo es que se tuvo que recurrir a un ejemplo que por estar en boca de todo el mundo, pudiera ser utilizado y con ello, no despertar resquemores.

En virtud de lo cual se utilizarán como ejemplos los hechos socioeconómicos que derivaron en la crisis global que se inició a mediados de 2007 y que –según el Premio Nobel 2008 de economía, Paul Krugman<sup>238</sup>, ya había pronosticado, llegaría por lo menos hasta el 2010–. Dicha crisis ha afectado de una forma o de otra a todo el mundo, pero muy especialmente, se verá cómo puso en total evidencia el lugar e importancia de la confianza en los negocios.

---

<sup>238</sup> KRUGMAN, Paul *How Did Economists Get It So Wrong*, en The Nueva York Times, Nueva York, 6-9-09



### 3.1 La confianza y la crisis internacional

*La confianza reduce la complejidad de la actuación humana, amplía al mismo tiempo la posibilidad de la experiencia y de la actuación y da seguridad*

NICLAS LUHMANN

A lo largo de la historia, el mundo de los negocios ha representado para el hombre un desafío. Tanto los éxitos como los fracasos no siempre han tenido una explicación lógica pues las claves que rigen su desarrollo son diversas y en ciertos casos no están perfectamente definidas, ya que algunas de ellas son tácitas y otras explícitas. Si bien las personas que se mueven dentro de ese mundo tienen diferentes formas de encarar y llevar adelante sus negocios, invariablemente en todos los casos existe una condición que les es común. Dicha condición es la confianza.

Cuando se habla de confianza se hace referencia en forma general a lo analizado en el apartado 1.5 y en lo particular, a la definición propuesta al final de dicho apartado, en la cual se construye una relación comercial en función de la estabilidad que la gente o la empresa pone de manifiesto al interactuar con el medio. Según Gallo<sup>239</sup> si una persona, empresa, etcétera, es estable en los principios, valores y criterios con los que sustenta sus pensamientos y acciones dentro de un determinado entorno, se le tiene confianza. Y si eventualmente los cambia y lo hace con una sustentación lógica y clara, se le puede mantener la confianza en su accionar.

Es importante, entonces seguir profundizando el modelo analizando desde el punto de vista de la confianza, cuál es la forma en que las PyME's interactúan con el entorno y cuál la utilizada para manejar las relaciones internas a la misma. Otra premisa planteada en el apartado 1, de la cual se va a hacer uso, es la que se refiere a que la confianza es una variable no lineal que afecta a las relaciones humanas y que es la responsable de un importante nivel de su complejidad. De acuerdo con lo manifestado por Mitchell<sup>240</sup>, los negocios, son sistemas complejos

---

<sup>239</sup> GALLO Miguel Ángel *op. cit.*

<sup>240</sup> MITCHELL, Melanie. *Complexity: A Guided Tour*, Oxford, Oxford University Press: (2009)

porque “están constituidos por personas o empresas que compran y venden bienes y servicios, y el comportamiento colectivo es complejo pues, es difícil de predecir el comportamiento de los mercados, tal como los cambios en el precio de las propiedades en las diferentes áreas del país, o las fluctuaciones del precio de las acciones.”<sup>241</sup>

Es por esta razón que se van a identificar las oportunidades y amenazas del modelo Competitivo FODA respondiendo a los cambios que libremente se produzcan en variables como la Política, la Tecnología, la Demografía, la Economía, etcétera, y según Brown y Eisenhardt<sup>242</sup> “los competidores vienen y van. Los mercados surgen, cierran, se contraen, se dividen, entran en conflicto y crecen los colaboradores de hoy son los competidores de mañana... o ambas cosas. La tecnología cambia constantemente. Lo que importa es llegar antes al mercado. En el lenguaje de la complejidad, el mercado es un paisaje continuamente cambiante.”<sup>243</sup>

Un buen ejemplo de la variabilidad del entorno, se lo encuentra en las crisis de confianza que ha tocado vivir tanto en Argentina, como por ejemplo: “el corralito”; como a nivel internacional, tal es el caso de la crisis de las “hipotecas de alto riesgo” (o subprime).

Por la importancia que ha tenido esta última crisis y sigue teniendo a nivel mundial, se hará un análisis del impacto de la crisis de las hipotecas de alto riesgo que se inició a mediados de 2007 y cómo afectó tanto a las personas como a las empresas desde la óptica de la confianza. Cabe destacar que se utilizará como guía el trabajo de Leopoldo Abadía<sup>244</sup>, pues el mismo presenta en forma ordenada y con detalle, la secuencias de hechos desde su origen. Si bien la variable económico-financiera fue la que más sintió el golpe, el impacto del “derrame” se hizo sentir en todas las otras variables del entorno. Por otra parte, se pondrá de manifiesto, cómo dicho proceso se corresponde con el efecto “mariposa” planteado por Eduard Lorenz<sup>245</sup>.

La crisis económico financiera que comenzó a sentirse a principios del 2008 en los Estados Unidos y que terminó afectando, de una forma u otra, a la

---

<sup>241</sup> MITCHELL, Melanie. *op. cit.*, pág. 9.

<sup>242</sup> BROWN Shona, EISENHARDT Kathleen *Competir al borde del caos: estrategias para enfrentar los cambios vertiginosos*, Barcelona, Granica, (2002)

<sup>243</sup> *Ibidem*, pág.21.

<sup>244</sup> Leopoldo *op. cit.*

<sup>245</sup> LORENZ Eduard “El efecto mariposa”, en E. N. LORENZ, *La esencia del caos*, Madrid, Debate. (2000)

economía mundial, puso en evidencia la importancia de las relaciones en las cuales, establecer un vínculo de confianza es la forma de hacer negocios, lo cual ya lo evidenciaba el mismo Adam Smith<sup>246</sup> cuando expresaba que, “El Comercio y las manufacturas pocas veces pueden florecer mucho tiempo en cualquier estado que no disfruta de una administración regular de la justicia, en los que las personas no se sienten seguras en la posesión de sus bienes, en los que la fe de los contratos no es compatible con la ley.”<sup>247</sup> o Pedro Kropotkin<sup>248</sup> en 1926, cuando planteaba, “Hablad con un hombre que conozca el comercio, y os dirá que los cambios operados todos los días entre comerciantes serían de absoluta imposibilidad si no tuvieran por base la confianza mutua. La costumbre de cumplir su palabra, el deseo de no perder el crédito, bastan ampliamente para sostener esa honradez comercial”<sup>249</sup>.

En estos comentarios se encuentra la clave, que por no respetarse, llevó a la economía mundial a la situación de crisis que determinó la quiebra de instituciones de mucho prestigio en el mundo financiero. Cabe destacar que los valores culturales y éticos que se plantean al momento de establecer un negocio, como “la costumbre de cumplir con la palabra empeñada, el deseo de no perder el crédito”<sup>250</sup> resultan de suma importancia en nuestro análisis, por lo cual, se considerará que todos ellos, constituyen en definitiva, la actitud de los actores que permite sostener esa honradez comercial y que en el presente trabajo se denominará como la confianza mutua.

Adam Smith<sup>251</sup> presenta en su obra, la relación existente entre las dimensiones social y económica del ser humano. En su Teoría de los Sentimientos Morales, toma como base la simpatía y la responsabilidad social y las utiliza para evidenciar los sentimientos morales entre los que se encuentran la justicia, la virtud, el resentimiento, la venganza, la admiración y la corrupción. Lo cual muestra entre otras cosas, la creencia de Smith en cuanto a que los hombres pueden ser tanto buenos como malos. O sea, las personas presentan una dimensión moral individual y otra social, que se manifiestan en su interacción con el medio.

---

<sup>246</sup> SMITH Adam *An Inquiry into the Nature... op. cit.*

<sup>247</sup> *Ibidem*, pág. 910.

<sup>248</sup> KROPOTKIN Peter *Kropotkin: The conquest of bread and Others Writings (Cambridge Texts in the History of Political Thought)*, Reino Unido, Marshall S. Shatz, (1995)

<sup>249</sup> *Ibidem*, pág. 38.

<sup>250</sup> *Ibidem*, pág. 38.

<sup>251</sup> SMITH Adam (1759): *The theory of moral sentiments* Reeditado por Edited by R. H. CAMVUELL and A. S. SKINER ;textual editor w. B. TODD, (1984).

Por lo tanto, ante la pregunta respecto a cuál es la recompensa más adecuada para fomentar la industria, la prudencia y la circunspección, responde “El éxito en toda clase de negocios”.<sup>252</sup> Según Adam Smith<sup>253</sup>, la moralidad tiene su origen en la medida que el entorno aprueba o desaprueba las diferentes acciones por tanto “la práctica de la verdad, la justicia y la humanidad es un método cierto y casi infalible de adquirir virtudes sobre todo las que tienen por objeto, la confianza y el amor de quienes nos rodean”.<sup>254</sup>

Es allí donde asientan las bases de la dimensión económica que se manifiesta en trabajos posteriores como *An Inquiry into the Nature and Causes of The Wealth of Nations*.<sup>255</sup> y en *Lectures on Jurisprudence*<sup>256</sup> Adam Smith también destaca los valores personales que influyen en los negocios cuando comenta en la Teoría de los Sentimientos Morales respecto de las diferentes profesiones que “el éxito de estas personas, casi siempre depende del favor y buena opinión de sus vecinos e iguales, y sin una conducta lo suficientemente común estos muy rara vez pueden obtenerlo. El viejo y buen proverbio, por lo tanto, que la honestidad es la mejor política, resulta en este tipo de situaciones, casi siempre perfectamente cierto. En tales situaciones por lo general, se puede esperar un alto grado de virtud y afortunadamente para la moral de la sociedad, estas son las situaciones que priman en la inmensa mayoría de la humanidad.”<sup>257</sup>

Tras dos siglos después de su desaparición, Adam Smith sigue vigente al mostrar que sus advertencias respecto a que se pueden cometer excesos, aún conservan la fuerza de cuando fueron planteadas y por tanto se requiere de un control que impida que unos pocos se beneficien a costas del resto.

Lo más interesante de la crisis vivida fue que Hyman Minsky<sup>258</sup>, un economista no muy conocido en su época, la había anticipado. Es más cuando entre el año 1946 y 1966 todos estaban disfrutando de una aparente calma y atribuyendo las pequeñas diferencias “a los errores de ajuste por los que sostenían que la intervención fiscal fue necesaria (los keynesianos convencionales) o a errores de control de abastecimiento de dinero por parte de quienes sostenían que

---

<sup>252</sup> SMITH Adam *The Theory Of Moral ...op. cit.* pág. 167.

<sup>253</sup> *Ibidem*.

<sup>254</sup> *Ibidem*, pág 167

<sup>255</sup> SMITH Adam *An Inquiry into the Nature... op. cit.* pág. 19

<sup>256</sup> SMITH Adam (1762) *Lectures on Jurisprudence*, Reeditado por Edited by R. H. CAMVUELL and A. S. SKINER ;textual editor w. B. TODD. (1982)

<sup>257</sup> SMITH Adam *The Theory Of Moral ... op. cit.* pág. 63.

<sup>258</sup> MINSKY Hyman. *Stabilizing ...op. cit.*

la intervención fiscal no era necesaria (los monetaristas de emergencia). Ninguna de estas dos escuelas rivales de análisis y asesoramiento sobre políticas, aceptaron que hay procesos económicos dentro de la economía capitalista, con un sofisticado sistema financiero, que tienden a generar primero una expansión inflacionaria y a continuación las condiciones propicias a la inestabilidad financiera.”<sup>259</sup>

O sea que la combinación de una relativa calma, que lleva a un estado de confianza, y una mala interpretación de la realidad económica vigente, hizo que los economistas no tuvieran en cuenta el surgimiento de una posible inestabilidad financiera y por tanto, tampoco el organizar a la Reserva Federal como prestamista de último recurso. Por consiguiente, el relax producido por la aparente calma impidió ver que se estaba aproximando una inestabilidad financiera y por tanto tampoco, se prepararon para hacerle frente en caso de ocurrir. Como consecuencia de su investigación Hyman Mynski<sup>260</sup> planteó dos teoremas respecto de la inestabilidad financiera, “El primer teorema de la hipótesis de la inestabilidad financiera es que la economía tiene regímenes de financiación en virtud de los cuales es estable, y regímenes de financiación en los que es inestable. El segundo teorema de la hipótesis de la inestabilidad financiera dice que durante períodos prolongados de prosperidad, la economía pasa por relaciones financieras que lo llevan de ser un sistema estable a relaciones financieras que lo hacen un sistema inestable.”<sup>261</sup>

Por tanto la hipótesis de la inestabilidad financiera (que se aplica a la economía capitalista), tiene un ciclo que se inicia en algún cambio o perturbación, como en su momento fue el surgimiento de las “.com” o en el caso que nos ocupa en el presente trabajo, el incremento del valor de las propiedades. El cual generó una mejora económica, que provocó a la especulación. La que persiguiendo mejores dividendos y alentada por el crecimiento del valor inmobiliario (que avalaba la confianza de los inversores), facilitó los créditos blandos y los instrumentos financieros no controlados correctamente, hasta que explotó la

---

<sup>259</sup> MINSKY Hyman. *Stabilizing ...op. cit.* pág. 45.

<sup>260</sup> MINSKY Hyman. *The Financial Instability Hypothesis*, paper n° 74, presentado en “Handbook of Radical Political Economy”, Nueva York. (1993)

<sup>261</sup> *Ibidem*, págs 7-8

burbuja y se produjo la pérdida de confianza que devino en la crisis de confianza que movió a todo el mundo globalizado.<sup>262</sup>

Un ejemplo de instituciones de prestigio mundial que cayeron en problemas por no tener en cuenta, entre otros, a Adam Smith y fundamentalmente a Hyman Minsky, se encuentra el banco Merrill Lynch, una de las mayores instituciones financieras del mundo, que proporciona servicios bancarios de inversión y gestión de activos a todo tipo de clientes (personas, empresas e instituciones). Su cartera de clientes medianos y pequeños ascendía a más de 59 millones de consumidores con más de 6.100 oficinas de banca minorista, cerca de 18.000 cajeros automáticos, está presente en 150 países, o el Banco Lehman Brothers, que fuera fundado en 1850 y se estableció como uno de los cuatro bancos más importantes de EE.UU.

De acuerdo con lo planteado por Kropotkin<sup>263</sup>, Minsky<sup>264</sup> y Smith<sup>265</sup> todo comienza con una crisis de valores éticos por parte de los actores, los que se manifiestan en actitudes como por ejemplo, el no cumplimiento de la palabra empeñada y que concluye en la crisis financiera, que no es otra cosa que el resultado de haber violado la confianza de los inversores. Dicha crisis se suscitó cuando los inversionistas se dieron cuenta que la palabra en que habían venido confiando por años ya no tenía valor y por tanto se rompió ese lazo de confianza que había mantenido unidos a los inversores con las instituciones financieras. Según Gache y Otero<sup>266</sup> cada vez que se cambia el nivel de permeabilidad al riesgo, a una persona, institución, etcétera, su respuesta ante este estímulo, va a depender de muchos factores, resultando que difícilmente haya dos que responden de la misma manera. De igual forma, que tampoco se puede esperar que dos personas (aunque sean hermanos gemelos), tengan reacciones iguales ante el mismo estímulo. Por lo tanto, ¿si no se puede predecir el comportamiento de una sola persona, o institución, con qué criterio se puede determinar el comportamiento de un mercado?

---

<sup>262</sup> MINSKY Hyman *Stabilizing ...op. cit.*

<sup>263</sup> KROPOTKIN, Peter *Kropotkin: The conquest...op. cit.*

<sup>264</sup> MINSKY Hyman *The Financial ... op. cit*

<sup>265</sup> SMITH Adam *An Inquiry into the Nature... op. cit.*

<sup>266</sup> GACHE Fernando y OTERO Dino *op. cit.*

Ante esta limitación, surge el rol fundamental que debe cumplir un Estado presente, en el control de los organismos de regulación, como una forma de garantizar la seguridad económico-financiera.

O sea, que los actores del intercambio, deben tener un nivel de confianza aceptable respecto de la contra parte, en cuanto a que van a recibir la satisfacción que están buscando al momento de la transacción. En caso que alguna de las partes no considere confiable a la contraparte o que el producto o servicio a recibir no satisfaga los requerimientos mínimos que lo llevaron a negociar, en condiciones de libertad, se rompe la relación comercial. Cuando se habla de condiciones de libertad, se hace referencia a lo expuesto por el Premio Nobel de economía 1998, Amartya Sen<sup>267</sup>, cuando refiriéndose a la perspectiva de la libertad, expresa que “el desarrollo exige la eliminación de las principales fuentes de privación de libertad: la pobreza y la tiranía, la escasez de oportunidades económicas y las privaciones sociales sistemáticas, el abandono en que pueden encontrarse los servicios públicos y la intolerancia o el exceso de intervención de los Estados represivos.”<sup>268</sup>

### **3.1.1 La crisis de confianza**

A los efectos de mostrar cómo la confianza fue en definitiva la que generó la crisis y que el aspecto económico-financiero fue solo una de las formas visibles de dicha crisis, es que al introducir los diferentes hechos que la desencadenaron, se irán destacando cómo, en cada caso, la desconfianza fue la determinante de los hechos de público conocimiento. No se pretende ser exhaustivos en el análisis de los aspectos económico-financieros, sino simplemente, se van a tomar los hechos que motivaron la recesión y determinar cómo esto desencadenó la crisis de confianza que aún hoy en 2012 está afectando a países como España, Portugal y Grecia entre otros. En todos los casos, se partirá de los comentarios de los especialistas, a fin probar que la desconfianza es la raíz de la recesión.

Cuando se habla de recesión, según Learner<sup>269</sup> se hace referencia a “una disminución significativa en la extensión de actividad a través de la economía,

---

<sup>267</sup> SEN Amartya *Desarrollo y Libertad*, Barcelona, Planeta. (2000)

<sup>268</sup> *Ibidem*, pág. 19.

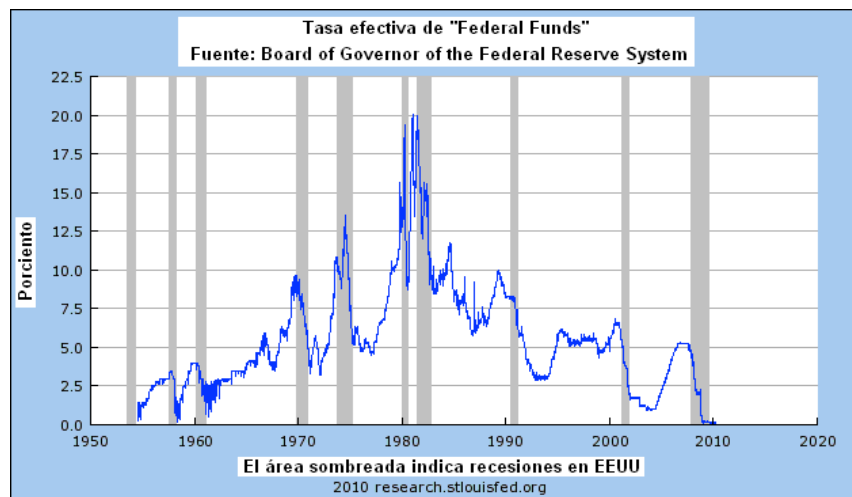
<sup>269</sup> EDWARD E. LEAMER *What's a Recession, Anyway?*, paper 14221 presentado en National Bureau of Economic Research, Massachusetts. (2008) Disponible online en <[www.nber.org](http://www.nber.org)>

durando más que unos meses, visibles en la producción industrial, el empleo, el verdadero ingreso, y el comercio minorista al por mayor”<sup>270</sup>

En los últimos 60 años, en los EE.UU., se han vivido diez recesiones importantes que se muestran en el Gráfico 2. La que nos ocupa es la última, si bien se inició en 2007, y aún persiste.

Ante estas situaciones, la Reserva Federal de los EE.UU. ha adoptado el criterio de comprar bonos del Tesoro, que no son otra cosa que bonos de la deuda pública en poder de los bancos. El efecto de dicha compra, se pone de manifiesto, haciendo que bajen las tasas de interés de la deuda pública. En virtud de lo cual, los inversionistas en la búsqueda de tasas de interés más altas, salen a invertir en otros activos, haciendo bajar las otras tasas de intereses y normalmente estas tasas de intereses inferiores eventualmente conducen a un repunte económico, que era el efecto buscado.

Gráfico 2: Variación de la Tasa efectiva del FED



Fuente: THE NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH<sup>271</sup>

En el Gráfico 2 se puede observar que las recesiones, están señaladas como barras cuyo grosor es proporcional a su duración y en cada una de ellas se ve que una vez desatada la crisis las tasas bajan y a continuación se produce nuevamente el crecimiento o recuperación de dichas tasas interbancarias.

Hasta aquí son los hechos y las acciones que estratégicamente la Reserva Federal ha llevado a cabo cada vez que se ha producido una recesión económica.

<sup>270</sup> Ibidem.

<sup>271</sup> <www.nbertaorg>



Pero la crisis mundial que se va a analizar, muestra a las claras lo manifestado por Peter Senge<sup>272</sup> cuando, contrariamente a lo que plantea el saber popular, aprender a partir de experiencias pasadas muchas veces es una ilusión. Dicho comentario fue originado en las experiencias prácticas de sus talleres cuando los asistentes le planteaban por qué la misma solución que ha funcionado en otras ocasiones, no me permite resolver los problemas nuevos. Ya que pesar de parecer la misma situación, las condiciones de entorno han cambiado. En el apartado siguiente se verá que este concepto está muy ligado al inicio de la crisis que en 2007 conmovió al mundo.

Como una forma de entrar en tema, se va a considerar lo expresado por Eduard N. Lorenz<sup>273</sup> como título de su conferencia en Washington en 1972, “¿El aleteo de la mariposa en Brasil ha ocasionado un tornado en Texas?”<sup>274</sup>, y teniendo en cuenta el carácter no lineal de la confianza, se va a mostrar cómo, en este caso también se cumple, que una pequeña causa produce un terrible efecto. Sobre la base de esta pregunta, se demostrará que la respuesta pondrá en evidencia que quien maneja los mercados es realmente la confianza que los diferentes actores, han construido entre sí. Lo cual no hace más que mostrar la aleatoriedad de dichos mercados, que, en este caso, ha sido la causa de la caótica realidad que se está viviendo a nivel global. Considerando la confianza como la base u origen del problema, se analizará cómo dicha confianza fue deteriorándose a medida que avanzaba el tiempo, al igual que la credibilidad de las inversiones.

### **3.1.2 Antecedentes de la crisis**

Cabe recordar que en 1938 y a los efectos de generar liquidez, además del aporte de nuevos capitales, “el Presidente Roosevelt fundó una asociación hipotecaria federal popularmente conocida como Fannie Mae, encargada de crear un mercado secundario”<sup>275</sup>. La función de esta institución consistía en generar confianza en los mercados financieros, ya que desde un mercado secundario, se asumía el riesgo que implicaban las hipotecas que tenían los bancos, por medio de su compra en efectivo, y se las incorporaba a su propia cartera de negocios. La

---

<sup>272</sup> SENGE Peter *La quinta discipl... op. cit.*

<sup>273</sup> LORENZ Eduard *The essence of chaos*, University of Washington Press (1995)

<sup>274</sup> *Ibidem.*

<sup>275</sup> DODD Randall *Los tentáculos de la crisis hipotecaria*. Finanzas & Desarrollo diciembre de 2007, pág. 17 Disponible online en <[www.imf.org](http://www.imf.org)>

gran ventaja de Fannie Mae estaba en que, por una parte podía captar créditos a largo plazo y por otro, solo compraba las hipotecas de bajo riesgo, lo cual aumentaba la confianza de los inversores. Más adelante, en 1968, debido al éxito obtenido, el Presidente Johnson privatizó la agencia Fannie Mae, pasando a ser controlada por manos privadas. En 1970 dicho presidente crea otras dos agencias, Ginnie Mae, quien “creó los títulos de inversión con respaldo hipotecario, y de esa manera transfirió el riesgo de mercado a los inversionistas y borró del presupuesto federal gran parte de la deuda contraída para financiar los programas públicos de vivienda y Freddie Mac encargada de titulizar hipotecas convencionales y competir con Fannie Mae tras su flamante privatización.”<sup>276</sup>

Las actividades de estas dos sociedades, se centraron en dos actividades financieras orientadas a hacer más ágil y confiable el mercado. La primera fue la compra y retención de hipotecas *prime* (bajo riesgo) y la segunda que consistía en la titulación, con garantía de hipotecas, a los préstamos otorgados para la compra de viviendas.

Pero ¿por qué eran importantes las actividades de estas sociedades? Pues porque los títulos que generaban representaban un muy buen negocio para los inversionistas tanto públicos como privados, ya que al repartir el riesgo entre todos los inversores, aumentaba la confianza y fundamentalmente generaba liquidez<sup>277</sup>.

Pero volviendo al análisis de la crisis de confianza y de acuerdo con lo manifestado más arriba, la Reserva Federal de los EE.UU. enfrentó la recesión que comenzó en 1990 llevando las tasas de intereses a corto plazo del 9 % al 3 % (ver Gráfico 3), con lo cual se logro cambiar la tendencia recesiva de la economía, llegando las tasa al 6% en 1995. A su vez, en 2001 se volvió a caer en otro proceso de recesión al que nuevamente se le aplicó la misma estrategia de llevar las tasas de interés del 6.5 % en 2001 al 1% a mediados de 2003, logrando estabilizar otra vez la situación para mediados de 2006 en que llegó al 5,25%. Pero a mediados del 2007 se volvió a producir un estado de recesión, por lo que la Reserva Federal, intentó aplicar la misma estrategia que había dado resultado en las ocasiones anteriores, llevando las tasas del 5.25% a un valor muy próximo a 0%. (la ilusión de aplicar las mismas soluciones a problemas parecidos).

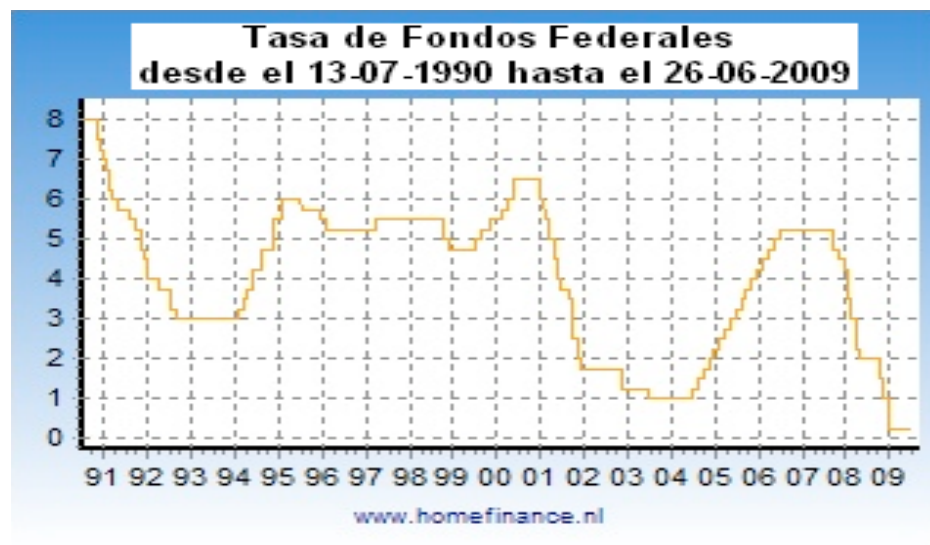
---

<sup>276</sup> Ibidem, pág. 16

<sup>277</sup> DODD Randall *op. cit.*

Hay una pregunta que resulta interesante por lo dispar de la situación creada, la que, realizada desde una visión económico-financiera y considerando que el porcentaje de morosos de hipotecas de alto riesgo se incrementó en un 3% (del 6 al 9%) en el período de 1 año, que va entre mitad de 2006 a mitad de 2007, surge el siguiente cuestionamiento: ¿cómo es que un aumento modesto de las hipotecas de alto riesgo —equivalente a US\$34.000 millones— trastornó tanto el sistema financiero estadounidense —que mueve US\$57 billones— y luego a los mercados internacionales?”<sup>278</sup>

Gráfico 3: Variación de la Tasa de Interés del FED entre 13/7/1990 y 26/6/2009



Fuente: <<http://www.homefinance.nl/algemeen/informatie/amerikaanse-rente->>

Es importante destacar que a fines de 2007 ya se había instalado en el Fondo Monetario Internacional (FMI) la preocupación, por las hipotecas de riesgo, la que ponía en evidencia la precariedad de la confianza que se tenía en las instituciones financieras al expresar los expertos del FMI que “la crisis financiera desatada a mediados de 2007 ha puesto en primer plano temas relacionados con la transparencia de instituciones financieras de países avanzados y la importancia de preservar la estabilidad en los principales mercados financieros, no solo en beneficio de los inversionistas locales sino para evitar el contagio internacional.

<sup>278</sup> Ibidem, pág. 15

Seguramente el debate sobre estos temas se profundizará en los próximos años.”<sup>279</sup>

### 3.1.3 El origen de la crisis de confianza de las hipotecas subprime

Como punto de partida del análisis, y siguiendo la cronología que sigue Abadía<sup>280</sup>, se tomará la situación que se origina en el año 2001, cuando Alan Greenspan, en su carácter de presidente de la Reserva Federal (1987-2006), redujo la Federal Funds Rate<sup>281</sup> (FFR) en un período muy corto. Cabe destacar que la FFR es la tasa de interés que se paga por el préstamo de dinero entre los bancos de EE.UU. (ver Gráfico 3) de 6,5% a 2,5%. Dicha reducción fue aplicada, para resolver el problema que surgió como consecuencia del colapso de la bolsa, después que explotara la burbuja de las “*puntocom*”.

Cabe destacar que, en los Estados Unidos, la FFR es el tipo de interés más importante, puesto que es el tipo de interés utilizado por los bancos de EE.UU. cuando se prestan entre ellos los excedentes guardados en los bancos de la Reserva Federal. Por lo cual es común que este tipo de interés sea el que se adopte en EE.UU.

La modificación de esta tasa de interés es uno de los mecanismos que la Reserva Federal tiene para variar la oferta de dinero en el mercado. La tasa objetiva de fondos federales es fijada en las reuniones del Federal Open Market Committee, que se realizan aproximadamente unas ocho veces por año.

La rutina de los mercados de inversión hace que, independientemente de la razón por la cual se tome la decisión de subir o bajar las tasas de interés, su resultado es importante porque mueve los intereses de los inversores de un tipo de inversión, que se está convirtiendo en “menos confiable” a una en la cual se ofrece una “mayor confiabilidad” a efectos de obtener buenos dividendos. Como ya se ha manifestado, en nuestro análisis, se utilizará la variable no lineal **Confianza** como el hilo conductor que permita entender el caos al que se llegó en e 2009, a nivel mundial.

Como consecuencia de la baja de FFR por la Reserva Federal a partir del año 2001 (ver Gráfico 3), los bancos de EE.UU. vieron disminuir las ganancias de

---

<sup>279</sup> MAURO Paolo y YAFEH, Yishai. “*Las crisis financieras del futuro*”. en Finanzas & desarrollo. (2007), Pág. 30, Disponible online en <www.imf.org>

<sup>280</sup> ABADÍA, Leopoldo *op. cit.*

<sup>281</sup> FEDERAL FOUNDS RATE: Tasa de Interés de Fondos Federales.

sus inversiones, lo que como suele ocurrir en estos casos, determinó que a los efectos de preservarlas, comenzaran a buscar otras alternativas que mantuvieran el nivel de ganancias y por tanto de confianza, que habían entrado en decadencia.

La respuesta de los banqueros inversores se orientó hacia un mercado que estaba en alza, con el precio de las propiedades (ver Gráfico 4), el que generaba la confianza de obtener las ganancias que ya no se podían conseguir con las tasas interbancarias.

Por lo cual, confiaron en que si ofrecían una gran cantidad de préstamos en concepto de hipotecas que facilitarían la compra de nuevas viviendas, podrían hacer un buen negocio. Pero la ambición de los especuladores fue aún más lejos pues, si explotaban la variable riesgo, generando hipotecas con un *nivel de riesgo* mayor al habitual, esto les permitiría cobrar un *mayor interés* con lo cual el negocio sería más interesante.

Este fue el momento en el cual se inició el tránsito por el camino del riesgo. Un riesgo, que desde el punto de vista de la relación de confianza existente entre el inversor y la institución financiera, debería haberse consultado con los inversores antes de asumirlo. Por tanto se comenzó a transitar por un camino “peligroso”, desde el punto de vista de la confianza que debe regir las transacciones comerciales.

La estrategia elegida, implicaba aprovechar el aumento en los valores de la propiedades, para poner en el mercado, hipotecas que se destinaran a los “*ninja*” (no income, no job, no assets); o sea, se estaban ofreciendo hipotecas a “inversores de riesgo”, pues eran personas que no tenían ingresos, ni trabajo fijos y tampoco tenían propiedades. Hasta aquí la idea de los banqueros, si bien “riesgosa” funcionaba muy bien, pues se le estaba facilitando a las personas más débiles (económicamente hablando), acceder a solidificar su posición en la sociedad y en el mercado, lo cual mejoraría la confianza de los que menos tienen, (usando la palanca del riesgo no comunicado) contribuyendo al bienestar social y por ende al incremento de la confianza en las instituciones bancarias.<sup>282</sup>

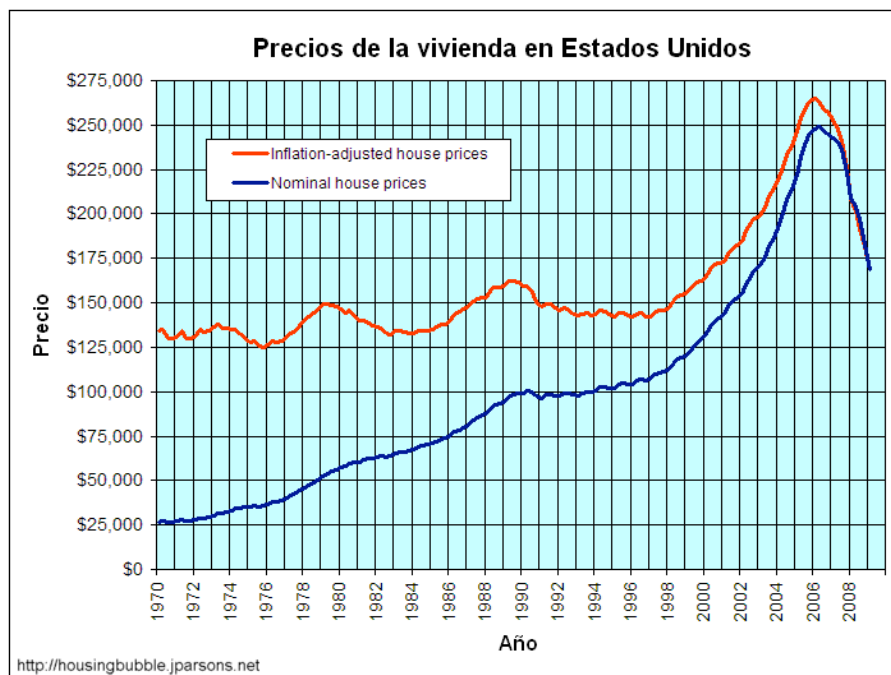
---

<sup>282</sup> ABADÍA Leopoldo *op. cit.*

Pero los especuladores, tentados por sacarle más jugo al negocio decidieron conceder “hipotecas subprime”<sup>283</sup>, (o hipotecas de alto riesgo), a las que les agregaron una mayor cuota de riesgo **no comunicado**, determinando que el monto a prestar fuera por un valor superior al de la propiedad a comprar o del bien a adquirir.

Este es el momento en que empieza a tomar cuerpo el problema de confianza y a gestarse lo que más adelante se convertiría en crisis. Puesto que, la razón de dicha estrategia estaba basada en suponer que, como el mercado inmobiliario estaba en ascenso antes de 2007 (ver Gráfico 4), el valor de las propiedades relacionadas con la hipoteca iban a incrementarse dentro del plazo del crédito, en una cantidad superior al monto prestado.

Gráfico 4: El precio de las propiedades en los EE.UU.



Fuente: <<http://brucekrasting.blogspot.com/>>

Por tanto, según Abadía<sup>284</sup> además de la casa, (muy posiblemente también en cuotas), algunos de los que aceptaron la hipoteca adquirieron otros bienes, como ser un auto, enseres domésticos, o adaptaron la casa comprada a sus necesidades o simplemente se fueron de vacaciones, etcétera.

<sup>283</sup> Las “hipotecas subprime” son aquellas que poseen un cierto riesgo de no pago y reciben sobre una valoración de 850 puntos un valor que oscila entre 620 las no tan buenas y 300, las malas. Su nombre proviene de las “hipotecas prime” que son aquellas cuyo riesgo es muy bajo.

<sup>284</sup> ABADÍA Leopoldo *op. cit.*

Pero la gota que hizo rebalsar el vaso, fue que “el crecimiento de la deuda total hipotecaria de EE.UU., como porcentaje del PIB (“MD<sup>285</sup> / PIB) para el período 1985 a 2008. A partir de finales de 2000 a 2007 la tasa de MD / PIB pasó de 67% a un máximo de 106%. El aumento en el porcentaje de MD / PIB, junto con el crecimiento agregado del PIB creó una explosión en el valor total de las hipotecas pendientes. De 2000 a 2008 la deuda hipotecaria aumentó de 6,9 billón dólares a 14,6 billones de dólares, un aumento del 110%”<sup>286</sup> (ver Gráfico 5).

Si bien en principio el cambio que se produjo en la relación “MD/PIB” resultó una contribución más que importante para la expansión económica entre los años mencionados, puesto que el crédito hipotecario se duplicó con lo cual también creció la construcción, también fue la causa de la crisis que sobrevino a continuación.<sup>287</sup>

Desde la óptica de la confianza de las personas que adquirieron las hipotecas, se estaba apostando muy fuerte y la sensación de confianza iba en aumento, pues cada vez estaban en mejor situación. Cabe recordar que como manifiesta Abadía<sup>288</sup> toda la estrategia se basaba en la capacidad de los “inversores de riesgo” de poder pagar las cuotas de sus hipotecas y como había trabajo y reinaba la confianza, el futuro se veía promisorio.

En un principio todo funcionó correctamente, pues las fortalezas de los inversores de riesgo se veían potenciadas por las oportunidades del mercado laboral, determinando una muy interesante ventaja competitiva, pues se conseguían trabajos temporales y de esa forma se podían pagar las cuotas de sus hipotecas.

Pero la situación de crecimiento en la cual se había involucrado a los “*inversores de riesgo*” era muy precaria, pues dependía de que no se modificaran las condiciones del entorno (mercado inmobiliario en ascenso y dueños de hipotecas de riesgo con trabajo).

En otras palabras, se estaba llevando al límite la credibilidad y por tanto la confianza en el sistema de “*hipotecas subprime*”, pues toda la estructura

---

<sup>285</sup> MD: Mortgage Debt (Deuda Hipotecaria).

<sup>286</sup> KRASTING Bruce *US Mortgage Market 2000–2008–Follow the Money*, publicado el 23 de abril de 2009. Disponible online en <<http://brucekrasting.blogspot.com/2009/04/us-mortgage-market-20002008-follow.html>>

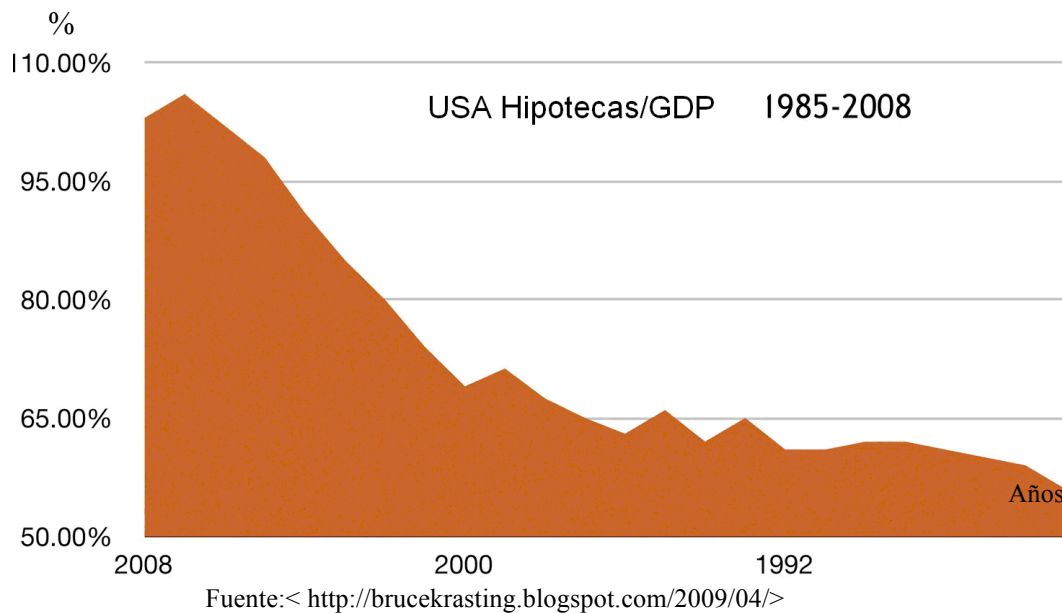
<sup>287</sup> KRASTING Bruce *Op. cit.*

<sup>288</sup> ABADÍA Leopoldo *op. cit.*

financiera armada por los bancos, estaba dependiendo de la continuidad de condiciones que sostenían el crecimiento del valor de las propiedades.

Fueron entonces los mismos bancos, quienes por generar tantos préstamos hipotecarios (gran cantidad de hipotecas de riesgo ofrecidas ver Gráfico 5) comenzaron a ver disminuir su dinero en forma alarmante, lo que los ponía en una situación de incumplimiento del encaje fijado por seguridad, pues de acuerdo con las Normas de Basilea, publicadas en 1988 y actualizadas diez años después<sup>289</sup>, los bancos debían tener como objetivo conservar un 8% del dinero para cubrir los activos de riesgo, (de los cuales el capital básico será como mínimo del 4%), y por tanto los obligó a recurrir a préstamos de bancos locales y de otros países para mantener su nivel de dinero circulante. Pero, desde el punto de vista de la confianza, lo que en realidad se estaba haciendo era tensar más la situación de riesgo. Puesto que, de enterarse los ahora nuevos inversores que las hipotecas sobre las que se había construido la inversión tenía un alto riesgo de incobrabilidad, se vería dañada la confianza depositada.

Gráfico 5: Hipotecas en US/GDP



El problema radicaba en que esos bancos que salieron a prestarle plata a los que se encontraban en situación de falta de liquidez, (por generar una gran

<sup>289</sup> Disponible online en <[www.bis.org/press](http://www.bis.org/press)>



cantidad de hipotecas *subprime* para los “inversores de alto riesgo”), en realidad, ***desconocían*** cuál era la verdadera situación por la cual se hacían estos pedidos y por carácter transitivo, tampoco sus respectivos inversionistas, quienes confiando en su banco, habían depositado su dinero a la espera de una “recompensa” por su confianza.

Cabe destacar que a esta altura de los acontecimientos la red de los bancos confiables y sus respectivos “inversores sanos” involucrados, había trascendido las fronteras de EE.UU. y lo único que mantenía el castillo de naipes en pie era la confianza que desde hacía años existía entre los bancos.

En otra palabras, la operación estaba basada en la confianza que los inversionistas tenían en sus respectivos bancos, los que a su vez, confiaban en los bancos a los que les prestaban el dinero y estos bancos que originaron la hipotecas confiaban en dos cosas, la primera que la burbuja del incremento del valor de las propiedades siguiera subiendo y segundo, que los “*inversores de riesgo*” siguieran teniendo trabajo y por tanto pagando las cuotas de sus hipotecas. Cabe señalar que en esta cadena de confianza, el problema se origina porque el último eslabón no es una entidad o una persona sino una especulación sobre la evolución del mercado. Algo similar a confiar en que salga color en la ruleta.

Pero, los bancos generadores de las “*hipotecas subprime*”, habían necesitado pedir dinero para poder compensar el que se estaba entregando a los “*inversores de riesgo*”. Esto se debió a la necesidad de no quedar expuestos a ser auditados y poner en evidencia que no cumplían con las normas de seguridad fijadas por el acuerdo de Basilea de 1988, lo cual ciertamente constituye un abuso de confianza y podría ser uno de los disparadores de “desconfianza” que tirara abajo toda la estructura y por tanto un motivo por el cual no se le prestara más dinero o si se hacía, el valor del interés debería estar de acuerdo con el riesgo en juego.

Para tener una idea de los niveles de emisión, “en 2003, Freddie Mac y Fannie Mae generaron 76% de las emisiones respaldadas por hipotecas y activos; el 24% restante eran emisiones... organizadas por grandes firmas de Wall Street, según la publicación Inside Mortgage Finance. Para mediados de 2006, los porcentajes eran 43% y 57%, respectivamente. Las emisiones privadas procedían de empresas financieras reconocidas —Wells Fargo, Lehman Brothers, Bear Stearns, JPMorgan, Goldman Sachs y Bank of America— y de grandes

prestamistas a deudores hipotecarios de alto riesgo, como Indymac, WAMU y Countrywide.”<sup>290</sup>

Por esta razón dichos bancos, a efectos de cubrir este flanco, que empezaba a dar muestras de no funcionar, generaron una *Titulación*, que consistió en *empaquetar las hipotecas* haciendo un mix entre las “prime” (hipotecas de bajo riesgo) y las “subprime” y le pusieron el nombre de MBS (*Mortgage Backed Securities*, o sea, Obligaciones garantizadas por hipotecas). En otras palabras, según Abadía<sup>291</sup> lo que hicieron fue lo que se suele hacer en los negocios en los cuales se necesita sacar mercadería que no tiene salida, se las junta con las que sí la tienen y se hacen ofertas especiales. Pero en este caso, expresamente no se dejó claramente indicada la “calidad o confiabilidad” de cada una de las hipotecas que se incorporaban en cada MBS, con lo cual, se estaba violando la confianza de los compradores al no ser transparentes en la operación.

Lo interesante fue determinar quién compraría semejante oferta. Para asegurarse su venta, los bancos generaron “*los conduits*”<sup>292</sup>, que no son más que filiales especiales de los mismos bancos, que por no tener que consolidar sus balances con las Casa Centrales, quedan cubiertos de cualquier confrontación. Dichos *conduits*, compraron los MBS pidiendo créditos a otros bancos o vendiéndolos por medio de fondos de inversión, financieras, etcétera, involucrando cada vez a más gente que no tenía idea del problema en el que se estaba metiendo, pues confiaban en la entidad que le ofrecía la oportunidad de invertir, quien a su vez era la institución con la que venían haciendo sus inversiones. Pero alguien podría preguntar: ¿no hay en el mercado financiero una forma de regular a estas filiales que suelen tomar el nombre de Trust? Pues sí, existen las agencias de rating<sup>293</sup>, que son las encargadas de calificar a los *conduits*, dando a los inversores una medida de la confiabilidad de los mismos.

En definitiva, lo que terminó en la debacle que se estuvo viviendo a mediados de 2009, fue que algunos bancos, mediante los “magos financieros” pudieron lavarles la cara a los MBS generando grupos de MBS a los que dieron el

---

<sup>290</sup> DODD Randall op. cit

<sup>291</sup> ABADÍA Leopoldo op. cit.

<sup>292</sup> Los *conduits* son vehículos especiales legales establecidos por las entidades financieras que les permiten sacar carteras de riesgo fuera de su balance).

<sup>293</sup> <<http://rdmf.wordpress.com/2006/07/01/diccionario-de-derecho-del-mercado-financiero/>>

RATING. Calificación crediticia de una Compañía o una Institución, hecha por una agencia especializada. En España, la agencia líder en este campo es Fitch Ratings.

nombre de Tramos o *tranches*<sup>294</sup>, en los cuales se reúnen MBS con calificaciones muy diversas como relativamente buena, media y mala. En definitiva “la clave para canalizar la deuda hipotecaria de alto riesgo a través del mercado fue dividir el riesgo, creando tramos de grado inversor que conllevaban poco riesgo y tramos más riesgosos con una calificación mas baja. Para poner esa idea en practica, Wall Street aglomero las hipotecas de alto riesgo en obligaciones de deuda garantizadas —un instrumento que la ya desaparecida firma de Drexel Burnham Lambert invento en 1987 para financiar compras apalancadas con bonos chatarra— y las dividió en dos tramos.”<sup>295</sup>

Se lo presentaron a las agencias de ratings de forma tal que si los deudores de alto riesgo de las hipotecas incorporadas a los MBS del tramo calificados como malos no pagaban, los que tiene una calificación media que pagan aproximadamente la mitad y los del tramo relativamente bueno pagaban en su mayoría, la situación general era buena y podía ser calificado como muy confiable. El problema cada vez se hacía más grande, pues según Abadía<sup>296</sup> ahora se habían involucrado a las agencias fiscalizadoras, las que daban su anuencia a productos financieros que si bien aparecían como sanos en el exterior, adentro no lo eran, lo cual ya es una violación de la credibilidad y confianza de los diferentes actores involucrados.

Pero como si esto fuera poco los “magos financieros” siguieron generando otros productos a los que pusieron nombres como CDO (*Collateralized Debt Obligations*, o sea Obligaciones de Deuda Colateralizada), o CDS (*Credit Default Swaps*, o Permutas financieras por Créditos Impagos), etcétera

De esta forma las agencias de ratings calificaban como confiables a productos que en realidad no lo eran, haciendo que cada vez más inversores confiados pusieran sus ahorros en las instituciones en las cuales confiaban y que estas, por confiar en la agencias de rating les daban créditos bancarios muy baratos para poder comprarlos.

A esta altura de los acontecimientos, la burbuja ya era muy grande y lo único que la estaba sosteniendo, era la capacidad de pago de los “ninja”.

---

<sup>294</sup> Una de las varias partes en que se ofrecen valores conexos al mismo tiempo y que, por lo general, tienen diferentes riesgos, recompensa, y/o características de la madurez.

<sup>295</sup> DODD Randall *op. cit.* pág. 17

<sup>296</sup> ABADÍA Leopoldo *op. cit.*

### 3.1.4 La desconfianza se hace evidente

Es sabido que el mercado hipotecario del siglo XXI presenta, para poder funcionar, una serie de condiciones sin las cuales le resultaría muy difícil hacerlo. Una de ellas es la existencia de los inversores que operan en condiciones de alto riesgo como los *hedge funds*<sup>297</sup> los cuales se apoyan en el concepto de apalancamiento<sup>298</sup>. Estos inversores de alto riesgo son destinatarios de los MBS, CDO, CDS o cualquiera de los otros productos puestos en el mercado por los magos financieros.

La agencia de calificaciones de créditos FitchRatings, creada el 24 de diciembre de 1913 por John Knowles Fitch<sup>299</sup>, ya en el año 2005 alertó respecto a la posibilidad de que las *hedge funds* en un futuro podían ser causantes de un alto riesgo para el mercado inmobiliario. La razón más importante y especialmente desde el punto de vista que nos ocupa (confianza), es que son agencias que manejan operaciones de alto riesgo y no existe información respecto de cuál es su estado patrimonial, ni el verdadero tipo de riesgo de los apalancamientos que utilizan en sus operaciones. En otras palabras invertir con las *hedge funds* implica un salto al vacío, no siendo posible calcular el verdadero riesgo con el cual se está operando. Esto merece un pequeño comentario respecto del riesgo y su relación con la generación de valor.

Cuando se habla de verdadero riesgo, se hace referencia a que en el afán de obtener un mayor beneficio, los responsables de manejar los negocios de las instituciones financieras (magos financieros), están continuamente buscando (especulando) nuevas e innovadoras maneras de mejorar el valor del capital de los accionistas. Pero dicho riesgo debe ser administrado de forma tal que, las estrategias tendientes a la creación de valor, se desarrollen dentro de un entorno calculado y conocido. En realidad el dicho popular “el que no arriesga no gana” ha sido y es la base sobre la que se mueven los emprendedores, demostrando que los riesgos tienen una componente positiva, y que si bien representan un peligro, también son la puerta para descubrir nuevas posibilidades de incrementar/mejorar

---

<sup>297</sup> Los *Hedge Funds* son organizaciones administradoras de inversiones, que al manejar las transacciones con una gran flexibilidad, pueden seleccionar sus activos y estrategias de inversión. De esta forma pueden obtener relaciones riesgo-rentabilidad que satisfagan sus necesidades o las de sus clientes.

<sup>298</sup> *Apalancamiento*: Procedimiento o técnica utilizada en finanzas, por medio de la cual se cambia riesgo por incremento en las ganancias. Un ejemplo se tiene cuando por medio de un préstamo se compran acciones y se corre el riesgo de ganar, salir con nada o quedar endeudado.

<sup>299</sup> <[www.fitchratings.com](http://www.fitchratings.com)>

los negocios. Según Suzanne Labarge, quien desde la jefatura de riesgos del Royal Bank of Canada plantea que “el riesgo en sí mismo no es malo. Lo que sí es malo, es que el riesgo esté mal administrado, mal interpretado, mal calculado o incomprendido.”<sup>300</sup> y mal informado a todos los potenciales perjudicados A su vez, pone en evidencia que el riesgo bien administrado, puede constituirse en una fuente de crecimiento para las organizaciones, al punto de ser una de las fuentes principales para la creación de valor. Pero cuando la administración del mismo se escapa de los límites de seguridad, o sea, salen del área controlada y conocida, se producen hechos como la crisis bajo análisis.

Otro elemento importante a destacar es que las operaciones de estas agencias no figuraban y por tanto no quedaban registradas en las operaciones bursátiles, como el resto de los títulos, obligaciones, contratos, etcétera; o sea, son operaciones que se realizan entre las partes interesadas (Operador-Cliente), y no existe un ente u organismo público o privado, que supervise la vulnerabilidad de la operación. En definitiva, según Dodd<sup>301</sup>, si bien es un medio muy interesante de apalancamiento, ya que con un capital propio o ajeno se pueden lograr diferencias no posibles en los ámbitos bursátiles regulados, en caso que exista un problema, pueden desaparecer y las operaciones no quedan registradas en ningún lado y por tanto no hay responsabilidades.

No obstante es importante poner en evidencia que, como se ha manifestado, hubo agencias como Fich Ratings<sup>302</sup>, que avisaron del peligro que implicaban estas agencias de inversiones, “los órganos reguladores y las calificadoras de riesgo subestimaron las consecuencias de lo que sucedería a continuación: un rápido deterioro de la evaluación del riesgo, manifestado en una insuficiente comprobación de la calidad del crédito, un aumento de la relación préstamo/colateral y la estructuración de hipotecas con intereses ajustables a partir de una tasa “gancho”. La morosidad de los préstamos hipotecarios de alto riesgo concedidos en 2005 y 2006 no tardó en incrementarse a medida que se enfriaba el mercado de la vivienda, y el valor de los Instrumentos financieros garantizados

---

<sup>300</sup> **KPMG** *Entendiendo la administración de riesgo Empresarial: un modelo emergente para generar Valor al accionista* (2006) Disponible online en <[www.kpmg.cl/aci/pdf/ERM.pdf](http://www.kpmg.cl/aci/pdf/ERM.pdf)>

<sup>301</sup> DODD Randall *op. cit.*

<sup>302</sup> <[www.fitchratings.com/index\\_fitchratings.cfm](http://www.fitchratings.com/index_fitchratings.cfm)>

con esas hipotecas —particularmente sensible a las condiciones del mercado— cayó precipitadamente a principios del 2007.”<sup>303</sup>

Pero, ¿por qué si a pesar de existir información y avisos del peligro, (*señales*), se produjo la crisis? Lo que pasó fue que al dejar de crecer los precios de las propiedades (elemento que brindaba confianza en el mercado), cada vez fue mayor la cantidad de instituciones prestamistas que dejaron de tener el respaldo de poder canjear, vender o reprogramar las hipotecas, con lo cual los prestatarios de riesgo, ya no tenían la facilidad de renegociar sus deudas (ver Gráfico 4). Esto produjo una cantidad cada vez mayor de gente, que si bien en un momento había aprovechado una circunstancia de crecimiento de los valores de las propiedades para obtener préstamos”, (aún sin recursos, trabajo o activos fijos), ahora se topaban con la realidad de no poder hacer frente a la deuda y por tanto se disparó una corrida de morosos (ver Gráfico 6).

Gráfico 6: Crisis históricas



Fuente: CITIGROUP

La corrida que se inició en 2006 involucró fundamentalmente a los prestatarios que presentaban una condición de riesgo más peligrosa y además que habían suscripto sus hipotecas en el último tiempo, el cual se destacó por la falta

<sup>303</sup> BAYOUMI Tamim, *Estudios Económicos y Financieros. Perspectivas Económicas: Las Américas*, Washington D.C., International Monetary Fund. Publication Services, (2007a) pág.3.

de los adecuados controles tendientes a minimizar el riesgo. Otro factor que profundizó la crisis de confianza fueron las quiebras que se produjeron entre 2006 y 2007 por la obligación que tenían los generadores de dichos títulos, de hacerse cargo de aquellas hipotecas que se encontraban en situación de mora.

El rápido aumento de los impagos iniciales y los atrasos afectó en un comienzo al sector poco capitalizado de los prestamistas especializados (mas o menos un 40% de las hipotecas de alto riesgo de 2006), que clausuraron operaciones, declararon quiebra o fueron comprados.

Las pérdidas de los bancos comerciales y de inversión —por tenencia directa de hipotecas de alto riesgo o por participaciones residuales en titulaciones gestionadas por ellos— hasta ahora han sido limitadas. Las pérdidas han afectado sobre todo a los tenedores de productos titulizados (valores con respaldo hipotecario y obligaciones de deuda garantizadas), en particular de hipotecas de alto riesgo y Alt-A (a prestatarios solventes pero con poca documentación) suscritas en 2006.<sup>304</sup>

El punto de quiebre se produjo, en virtud de la pérdida concreta de confianza sufrida a partir de agosto del 2007, cuando los que habían invertido en los “paquetes de hipotecas” se dieron cuenta de que los activos que respaldaban los “papeles”, habían perdido su valor. Analizando las expresiones de los expertos del Fondo Monetario Internacional, como Randall Dodd<sup>305</sup>, John Kiff y Paul Mills<sup>306</sup>, se puede ver la gran influencia que han tenido los inversionistas libres como los *Hedge Funds* (fondos de alto riesgo), en particular por la no transparencia de sus actividades. Como consecuencia de ello, fueron los responsables de la mayor parte de las pérdidas registradas, debido a que los poseedores de las titulaciones en conocimiento de la falta de respaldo de sus inversiones se vieron obligados a vender los papeles en un mercado en el que existía una gran escasez de dinero o condiciones de extrema debilidad.

Otro elemento de peso en esta crisis fue que, la confianza de los inversionistas estaba sustentada por las publicaciones que las Agencias de Calificación o *Rating Companies*<sup>307</sup> habilitadas a tal efecto, hacían respecto del

---

<sup>304</sup> KIFF John y MILLS, Paul *La crisis hipotecaria deja lecciones* en *Boletín FMI*, 36 n° 12, (Octubre, 2007).

<sup>305</sup> DODD Randall. y MILLS Paul *op. cit.*

<sup>306</sup> KIFF John y MILLS, Paul *op. cit.*

<sup>307</sup> RATING COMPANIES: Son compañías independientes, cuyo objetivo es determinar y hacer público el nivel de riesgo en el presente y a un futuro de las entidades emisoras de activos financieros, para brindar a los

nivel de riesgo y la rentabilidad de las diferentes titulaciones. Cabe destacar que después de agosto 2007, estas agencias contribuyeron al caos que se había desatado, pues se negaron a rebajar las calificaciones que originalmente habían dado a los títulos de alto riesgo que al estar mezclados con otros regulares y buenos habían obtenido calificaciones muy buenas. Por tanto, luego del crack “estaba claro que los sistemas bancarios de Estados Unidos y Europa se encontraban expuestos en forma considerable —pero difícil de cuantificar— a todas estas pérdidas a través del mercado de papel comercial garantizado por activos, y eso hizo que tambaleara aún más la confianza.”<sup>308</sup>,

Fundamentalmente debido a la carencia de información respecto a las titulaciones realizadas con las hipotecas de alto riesgo.

Lo que ocurrió después de agosto 2007 puede asemejarse a la forma en que se disemina un “virus”, causando “miedo y enfermedad”, especialmente a los que estuvieron en contacto con las inversiones de alto riesgo “camufladas” en paquetes con calificación buena o muy buena.

Por lo tanto “la alta probabilidad de que se generara un problema de contagio y de quiebras, debido a la baja confianza y a la incertidumbre asociada a la extensión de la crisis hipotecaria sub-prime, terminó materializándose a fines de septiembre de 2008”<sup>309</sup>.

La fuerza del “virus” de la desconfianza fue tan grande que en septiembre de 2008 el gobierno de EE.UU., se vio obligado a nacionalizar a las instituciones inmobiliarias Fannie Mae y Freddie Mac (las más grandes en su tipo), como una forma de evitar el desastre total. Puesto que, “las empresas patrocinadas por el gobierno (GSE) Fannie Mae y Freddie Mac, ya sea directamente o garantizadas debían cerca de \$ 5 billones de dólares en obligaciones hipotecarias en septiembre de 2008”<sup>310</sup>

---

inversionistas un cierto nivel de confianza respecto al pago de los correspondientes papeles en el tiempo y la forma en que se pactaron.

<sup>308</sup> BAYOUMI Tamim.*op. cit.*, pág.3.

<sup>309</sup> MANUELITO Sandra, CORREIRA Filipa y JIMÉNEZ Luis *La crisis sub-prime en Estados Unidos y la regulación y supervisión financiera: lecciones para América Latina y el Caribe* en Publicación de las Naciones Unidas CEPAL- Serie Macroeconómica del desarrollo, n° 79 (2009), pág. 22.

<sup>310</sup> KOB, Robert (2011) *Financial Contagion The Viral Threat to the Wealth of Nations* Copyright \_c 2011 by JohnWiley & Sons, Inc. All rights reserved. Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. Published simultaneously in Canada. P, 257



Estas dos instituciones inmobiliarias y la aseguradora AIG<sup>311</sup> que se habían ganado la confianza de los inversores de todo el mundo (entre los que se encontraban personas, sociedades y gobiernos), debieron ser rescatadas, puesto que “la liquidez en los mercados internacionales se contrajo, las tasas de interés del mercado interbancario aumentaron en forma importante, y se asistió en las primeras semanas de octubre a una deflación generalizada de los activos financieros en los mercados internacionales, con caídas importantes en los precios de las acciones y de los productos básicos.”<sup>312</sup>

Hasta aquí, se analizó el efecto de la pérdida de confianza en el mercado económico financiero de EE.UU., pero ¿cómo se vio afectada Europa por esta crisis?, ya que como se manifestó los bancos de la Unión Europea habían comprado estas titulaciones y por tanto resulta interesante ver es lo que pasó en Europa.

### **3.1.5 La crisis de confianza llega a Europa**

Analizando el efecto que produjo en Europa el “aleteo de una mariposa” generado en los EE.UU., en especial en la Unión Europea donde una gran mayoría de gente posee hipotecas a largo plazo, por medio de las cuales están comprando su vivienda, se observa que cuando a partir de fines de 2006 y principios de 2007 las tasas de interés empezaron a recuperarse y la demanda de casas cayó, sus precios bajaron y una gran cantidad de los inversores americanos de alto riesgo tomaron conciencia, de que el valor real de la propiedad, ahora costaba menos de lo que estaban pagando. Por lo tanto las “hipotecas *subprime*” ahora ya no eran respaldo para los títulos emitidos y lo que es más grave aún, es que con ellos se habían saturado los mercados financieros de Japón y Europa. En otras palabras se rompió el único nexo que sostenía toda la estructura. Este virus generado en los EE.UU., entró en la Unión Europea generando la desaceleración de su economía, como se puede observar en el Gráfico 7.

Este fue el momento en que se quebró el cristal y comenzó a expandirse la desconfianza y la gente que hasta ahora aceptaba invertir en productos financieros respaldados en hipotecas *subprime* ya no los aceptaba y tampoco aceptaba de

---

<sup>311</sup> <www.aig.com>

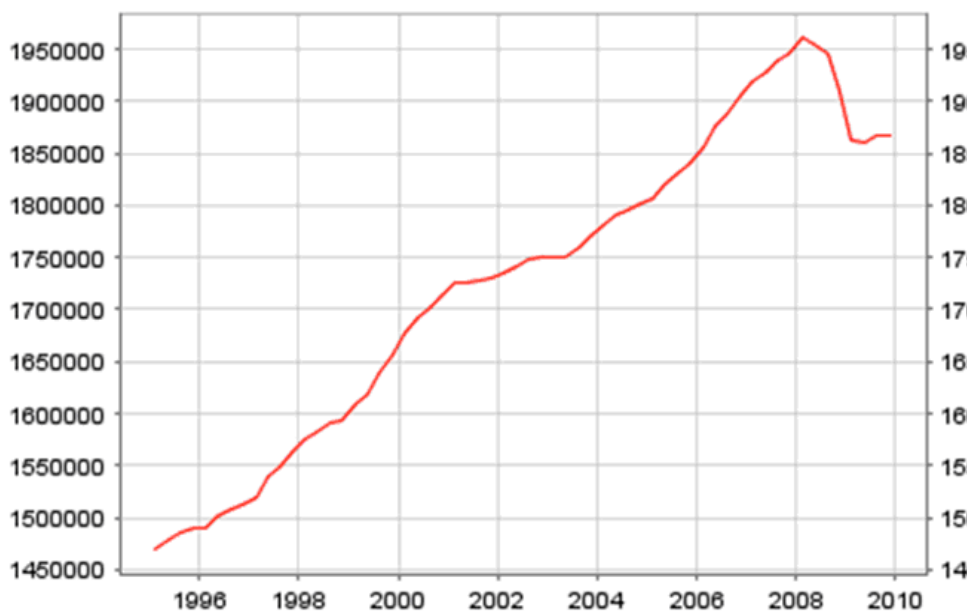
<sup>312</sup> MANUELITO Sandra, CORREIRA Filipa y JIMÉNEZ Luis *op. cit.*, pág. 22

buen grado, otros productos y lo mismo ocurrió entre los bancos, puesto que este engaño los tomó de sorpresa en su confianza.

La realidad fue que se atacó y violó la credibilidad de los banqueros y de los inversionistas, obligando a todos a replegarse y empezar a mirar varias veces una oferta antes de tomar una decisión.

Gráfico 7: Eurozona 16 (composición fija) – Producto bruto interno en Euros a precio de mercado. Cadena de volúmenes vinculados, año de referencia 2000 – ECU/euro –estacionalidad parcial ajustada p/día mediante el método mixto de ajuste

PBI (€)



Fuente: WORLD BANK, <[HTTP://SDW.ECB.EUROPA.EU](http://SDW.ECB.EUROPA.EU)>

Pero el problema es más profundo aún, la desconfianza llegó hasta los lugares más recónditos, pues los bancos empezaron a dudar de todas las operaciones que habían realizado, al punto de no poder garantizar si los paquetes de hipotecas que habían adquirido eran sanos o no. Lo más grave de todo fue que, en realidad ninguno pudo hacerlo, pues fue como un virus que se metió en todos los rincones, hasta los más profundos.

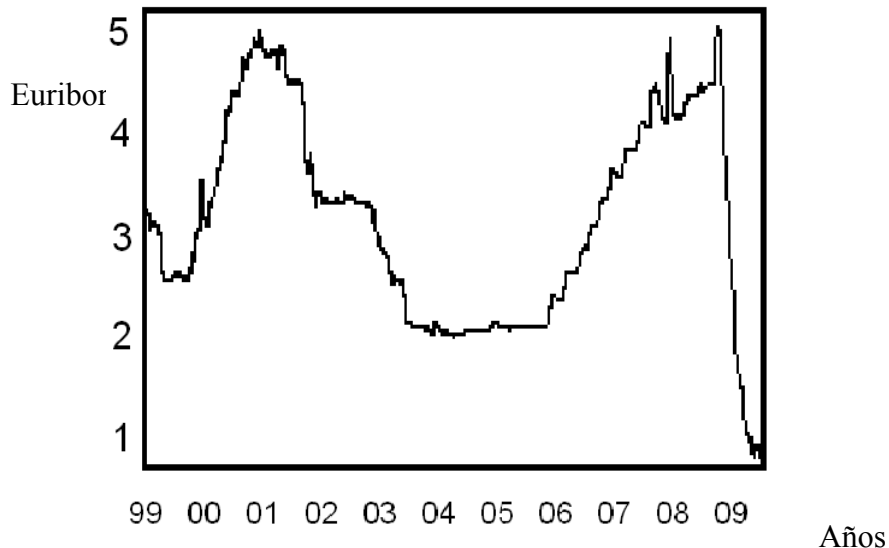
En estas condiciones de total desconfianza, la velocidad de las transacciones se lentificó pues había que pensar y analizar muchas veces cada

Años

detalle antes de tomar la decisión y se empezó a pagar muy caro la falta de confianza. Parafraseando a Covey<sup>313</sup>, apareció “la lentitud de la desconfianza”.

Lo cual se manifestó en que el mercado interbancario al que recurrían los bancos con gran confianza, considerado “el oasis de las instituciones bancarias”, se había convertido en un lugar de peligro, donde reinaba el descreimiento y la desconfianza y esto se reflejó en las altas tasas del EURIBOR (Europe Interbank Offered Rate, o sea, Tasa de Interés ofrecida en el mercado interbancario en Europa) (ver Gráfico 8). Resulta interesante verificar la abrupta caída del EURIBOR como consecuencia de la crisis producida en los Estados Unidos.

Gráfico 8: Variación histórica del Euribor durante el período 1999-2009



Fuente : <<http://es.euribor-rates.eu>>

Por esta razón es que los bancos comenzaron a no dar créditos, ni hipotecas pues no tienen dinero y la tasa EURIBOR<sup>314</sup> a 12 meses, que es la tasa que se utiliza para determinar el interés a pagar en las hipotecas, que a comienzo del 2006 estaba en 2,8%, inició su carrera ascendente llegando al 5,5% en octubre del 2008. Esto obligó a los españoles a hacer cada vez más esfuerzos para poder pagar sus hipotecas, y todas las empresas que invirtieron en títulos respaldados por hipotecas vieron caer sus ganancias. En cuanto a los bancos, al no tener dinero, empezaron a liquidar participaciones y se deshicieron de propiedades y por otra

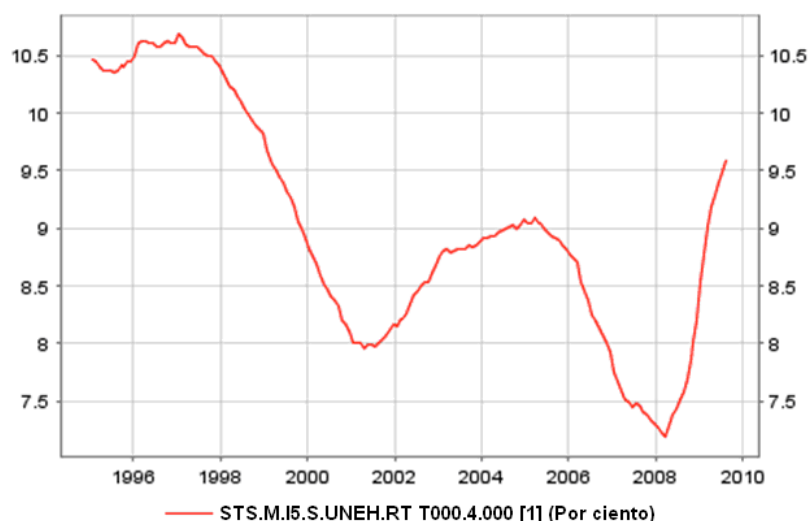
<sup>313</sup> COVEY Stephen y MERRILL Rebecca *op. cit.*

<sup>314</sup> EURIBOR: “es el acrónimo de Euro Interbank Offered Rate o “tipo europeo de oferta interbancaria”. Los tipos Euribor se obtienen de la media del tipo de interés al que 57 bancos europeos se prestan euros entre sí. Existe diferentes plazos de préstamo: desde 1 semana a 12 meses”.

parte, trataron de ganar inversiones de sus clientes mejorando las condiciones de los mismos.

El efecto directo de la falta de dinero hizo que la gente compre menos y los negocios al tener menos ventas, con el tiempo redujeron los stocks de productos, por lo cual los fabricantes vendieron menos, les empezó a sobrar personal, y el índice de personas en paro aumentó. En definitiva un incremento en las tasa de interés de EE.UU. agudizó un problema de desempleo en la Euro área que se inició en 2005 y que se convirtió en muy serio en el los primeros meses del 2008 (Gráfico 9).

Gráfico 9: Eurozona 16 (composición fija) – Estándar de desempleo, tasa, total (todas las edades), total (masculino y femenino). Eurostat, ajustados por estacionalidad, no ajustados por días de trabajo, porcentaje de trabajadores civiles.



Fuente: World Bank <<http://sdw.ecb.europa.eu>>

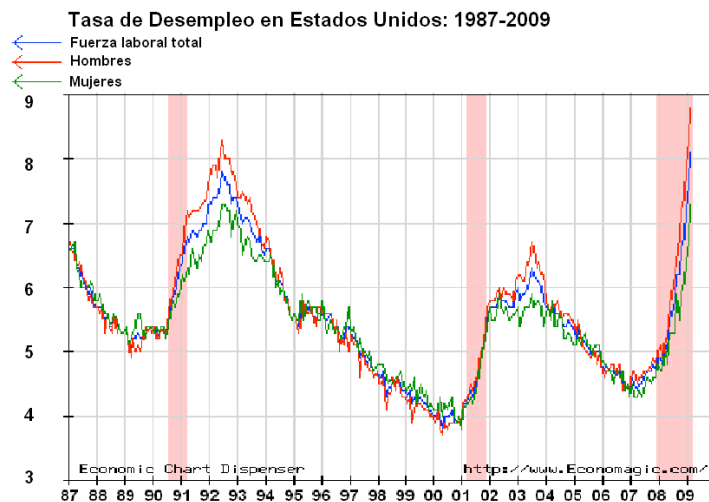
Volviendo a los EE.UU., en abril de 2008 el Fondo Monetario en su Informe de las Perspectivas Mundiales manifestaba que “En Estados Unidos el desempleo está en aumento y la brecha del producto volverá a ensancharse según las proyecciones para el año próximo; aun así, la inflación global dio un salto en los últimos meses y la inflación subyacente se ubica ligeramente por encima de la banda de tolerancia implícita de la Reserva Federal.”<sup>315</sup>

<sup>315</sup> FMI *Perspectivas de la economía mundial abril 2008: Viviendas y ciclo económico* World economic outlook (International Monetary Fund). Spanish. *Perspectivas de la economía mundial* – [Washington, DC] : Fondo Monetario Internacional

Es interesante ver en el Gráfico10 cómo cada una de las grandes crisis que han sufrido los EE.UU., ha disparado un aumento de la desocupación. Muy especialmente la que se inició a mediados de 2007, que ha llegado a valores superiores a lo acontecido en los últimos 60 años. Al punto tal que las grandes empresas como por ejemplo la General Motors empresa líder en su rubro se ha visto obligada a presentar la quiebra, luego de 77 años de dar trabajo a personas de todo el mundo.

Esta crisis de confianza, ha puesto en evidencia la realidad de lo que significa la globalización, puesto que si bien ha tenido su origen en los EE.UU., se ha propagado a las principales potencias de Europa, como Alemania, Francia, España, Reino Unido. De una forma o de otra, tanto las economías del primer mundo como las emergentes han sufrido sus efectos.

Gráfico 10: Variación anual de la Tasa de desempleo



Fuente: <www.economagic.com><sup>316</sup>

En el mismo EE.UU., en agosto de 2007 se produjo la caída de un importante Banco de inversiones el Bear-Stearns, fue en ese momento en que los EE.UU., cayeron en la cuenta de la gravedad de la pérdida de confianza. Y en setiembre del año siguiente le tocó el turno a otro gigante el Lehman Brothers, toda una institución.

Al igual que en Europa, la pérdida de confianza del sistema financiero fue total y sin miedo a equivocaciones se podría decir que la pérdida de confianza fue

<sup>316</sup> Web site visitado el 3 de marzo de 2010.

la constante en el mundo globalizado. Pues nadie pudo ni puede determinar el nivel de contaminación sufrida, lo cual profundizó, aún más la crisis de confianza.

Como un indicador de la gravedad de la crisis, se puede poner como ejemplo que la Reserva Federal de los EE.UU., tuvo que violar uno de sus principios más importantes de su estructura legal, que consiste en que nunca debe conectarse en forma directa con las empresas, pues es banco de bancos y no de empresas.

Pero para salvar el fuerte nivel de desconfianza generado por esta situación saltó a los bancos y facilitó el dinero que requerían las compañías para su subsistencia. El presidente del Banco mundial Robert Zoellick<sup>317</sup> en una entrevista realizada por el diario español *El País* manifestó que “lo que empezó como una gran crisis financiera y se convirtió en una profunda crisis económica, ahora está derivando en una gran crisis del desempleo y, si no tomamos medidas, hay riesgo de que llegue a ser una grave crisis humana y social, con implicaciones políticas muy importantes.”<sup>318</sup>

Estos hechos llevan a una reflexión importante para tener en cuenta: hasta 2006 la economía del mundo globalizado funcionaba a su manera, pero iba avanzando y se generaban obras, se construían edificios las empresas producían bienes y servicios, los bancos prestaban dinero y la economía estaba en marcha. Se confiaba en las instituciones económico financieras.

Para octubre de 2007 ya toda esa actividad se había detenido o disminuido por falta de confianza, en especial porque instituciones, por ejemplo del porte de Fannie Mae, Freddie Mac, Merrill Lynch y Lehman Brothers y la agencia de Calificaciones AIG, estaban en situación delicada por haber comprado y avalado productos financieros “tóxicos”, pues no tenían el aval hipotecario que decían tener.

Según plantea Gil Díaz,<sup>319</sup> “parte de la acumulación imprudente de deuda se originó en confiar mecánicamente en los cálculos de cajas negras que procesan información y arrojan recomendaciones de invertir que se obedecen ciegamente y que son incapaces de tomar en cuenta... Las agencias juegan un papel central en el mercado financiero. Colocar papel titularizado requeriría de un análisis del

---

<sup>317</sup> ZOELLICK Robert *Hay riesgo de una grave crisis social* en *El País*, Madrid,, 24/05/2009. [http://elpais.com/diario/2009/05/24/economia/1243116001\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2009/05/24/economia/1243116001_850215.html) Consultada el 25/06/2010

<sup>318</sup> *Ibidem*.

<sup>319</sup> GIL DÍAZ Francisco *El pecado original de la crisis* en *El Universal*, México, 10-11-08.

riesgo de cobranza por sus adquirentes adicional al análisis del banco, un gasto enorme y además redundante. La solución a esto es la división del trabajo. Agencias como Standard & Poor's, Moody's y Fitch se encargan de evaluar la calidad del papel o de las empresas emisoras del mismo. Una forma de dar la vuelta a una pobre calificación de solvencia y liquidez del deudor original fue aceptar el realce que al papel dan seguros de incumplimiento. De esa manera se obtiene la calidad triple A que exigen los Fondos para supuestamente garantizar la solvencia y liquidez de los documentos ofrecidos a los inversionistas.”<sup>320</sup>.

Esto hizo que instituciones con un gran prestigio y confianza estuvieran en infracción respecto al acuerdo de Basilea, pues el valor de las garantías estaba por debajo del 8% y por tanto se vieron obligadas a vender a precios de descarte, esos activos tóxicos para reponer la condición de garantía perdida. Esta medida de apuro, terminó en una baja del valor de sus activos en el mercado, lo cual generaba una mayor desconfianza del mercado, lo que a su vez los obligaba a endeudarse más para mantener su posición en el mismo. Pero este endeudamiento empeoraba aún más la imagen de confianza y en definitiva se produjo lo inevitable “la quiebra”. A esta altura de los acontecimientos, la desconfianza y el miedo se han generalizado y paralizado el mercado bancario produciendo su descapitalización. Lo peor de esto fue que las empresas que alimentaban los mercados de consumo e industrias, dependían de los bancos para mantener sus operaciones y al no recibir dinero de estas entidades, debían reducir su actividad económica, lo que a su vez, generaba una baja producción y por tanto caían los puestos de trabajo, y la desconfianza llegaba a sitios insospechados. A final de 2011 los diferentes mercados no terminan de recuperarse.

Resumiendo, según lo analizado se comprobó, que el aleteo de la mariposa, -la especulación que provocó el incremento del valor de las propiedades- al ser sustentada sobre una irrealidad, creció hasta que la burbuja se pinchó y se produjo la gran crisis de confianza que hoy se está viviendo y que produjo la caída de instituciones con una trayectoria de más de 150 años como el Banco Lehman Brothers, que habiendo sido fundado en 1850, era el cuarto banco de inversiones de Estados Unidos.

---

<sup>320</sup> *Ibidem*.

### 3.1.6 Cómo se instaló la desconfianza en el mercado financiero

El gran problema que se desató fue la propagación de la desconfianza como reguero de pólvora, llegando a calar tan hondo en las instituciones bancarias y sus clientes que por tratarse de un problema complejo se tratará de arreglar “pero nunca va a ser igual” ya que es muy difícil recomponer las condiciones iniciales. Cabe destacar que aquí se pone en evidencia el real efecto de la confianza, que las instituciones financieras tenían en los informes presentados por las Agencias de Seguridad. Las que basadas en dichos informes y movidos por la especulación propia de los inversores, comenzaron a inundar el mercado con estos “paquetes” de hipotecas. Pero para complicar más el panorama otras instituciones financieras volvían a armar nuevos instrumentos negociables, llegando al punto tal que ya es muy difícil, además de requerir de un gran trabajo determinar el verdadero nivel de “toxicidad” de lo que ha comprado. Según Manuelito, Correira y Jiménez<sup>321</sup>, “las características y comportamientos de los sistemas financieros, a diferencia de otros organismos, mutan constantemente innovando en búsqueda de oportunidades de rentabilidad. Su naturaleza altamente innovadora y rápida para aprovechar ventajas en segmentos no regulados le otorga un carácter semejante a un virus, capaz de transformarse según el entorno, produciendo con ello beneficios y costos, externalidades positivas y negativas para el crecimiento y la estabilidad. Por ello, toda regulación indefectiblemente irá rezagada respecto de los cambios en el sistema financiero, pero por las razones dadas anteriormente, no puede ser abandonada sino que requiere ser renovada continuamente.”<sup>322</sup>.

En otras palabras se fueron sumando hechos que ponían énfasis en la disminución de la confianza, siendo una de las componentes mas importantes la especulación de los inversores guiada por la búsqueda de mayores y mejores beneficios. Dicha búsqueda aprovechó el relajamiento de las pautas impuestas por las instituciones para llegar a los créditos, así como también sacaron partido de los “Derivados”<sup>323</sup> que no son otra cosa que bonos con una protección o seguro para cubrir la situación de no pago por parte de su emisor. O sea el poseedor del bono se asegura mediante el pago de primas anuales el cobro del mismo, lo cual les permitía obtener calificación AAA.

---

<sup>321</sup> MANUELITO Sandra, CORREIRA Filipa y JIMÉNEZ Luis *op. cit.*, pág. 24.

<sup>322</sup> *Ibidem*, pág. 24.

<sup>323</sup> Derivados o CDS (Credit Default Swaps).



“Esta serie de instrumentos financieros creados con el fin de disminuir el riesgo de no pago en las instituciones financieras, fueron implementados basados en la confianza de que las personas, catalogadas como malos pagadores, cancelarían sus deudas en las fechas correspondientes y que el mercado inmobiliario seguiría con su tendencia. Este pensamiento fue uno de los mayores errores en que los estrategas bancarios se basaron, ya que los solicitantes de créditos incluso no tenían historial de créditos, más aun, estos créditos fueron pactados a tasa variable”.<sup>324</sup>.

El cambio en las condiciones del mercado hizo que estas personas no pudieran seguir pagando sus deudas poniendo al descubierto lo precario de la estructura financiera. Pero además puso en marcha la debacle de las carteras, creando desconfianza respecto de la situación financiera de las instituciones en las cuales habían puesto su dinero. La consecuencia lógica fue entonces la falta de efectivo que se puso en evidencia con la falta de liquidez y el congelamiento del mercado interbancario. En pocas palabras, se contrajo el crédito, haciendo que la crisis financiera (en realidad de confianza) llegue a los inversores. Por lo que se desató el caos.

O sea, la desconfianza hizo que los bancos no se presten dinero, (pues los encargados de dar confianza ya no eran confiables) y que la tasa interbancaria EURIBOR hubiera incrementado su valor en un 100% entre 2006 y 2008 (Gráfico 8) y por lo tanto los valores de las cuotas de todas las hipotecas, generando un nivel de morosidad alarmante.

La crisis llegó al público inversor como una desconfianza generalizada, que se propagó por el mundo, en forma de una retracción muy violenta que frenó las inversiones, los préstamos, las construcciones, las fábricas despidieron obreros, la gente que estaba pagando su hipoteca perdió lo que había puesto y otros quedaron en situaciones marginales, etcétera. La gente se sintió violada en su credibilidad, en su confianza, pues no se esperaba que las instituciones en las que confiaba no tuvieran una respuesta a sus cuestionamientos. Puesto que primero debían “capitalizar más a los bancos, acabar de absorber las pérdidas por sus malos créditos y que empresas que se endeudaron en exceso o que tomaron

---

<sup>324</sup> ARCE ORTEGA Juan Crisis Subprime: Efectos sobre la Economía Financiera Universidad de Santiago de Chile, 7-0-08 pág. 10.

riesgos puedan sanear sus balances.”<sup>325</sup> De esta forma, encarar el largo camino de restaurar la confianza perdida.

Pero todavía hay más, Robert Zoellick en un discurso pronunciado el 28 de septiembre de 2009 en la Universidad de Johns Hopkins de Washington manifestó que “Los días del dólar como divisa de reserva mundial están contados después de la crisis financiera de 2008... hay un nuevo orden económico internacional ...el dólar estadounidense es y seguirá siendo una de las principales divisas. Pero el futuro del dólar dependerá mucho en las elecciones de EE.UU...La actual suposición es que la economía posterior a la crisis reflejará la creciente influencia de China, probablemente India y de otras grandes economías emergentes. Supuestamente, los Estados Unidos, el epicentro de la crisis financiera, verá reducido su poder económico e influencia.”<sup>326</sup>

El comentario de Zoellick ratifica lo ya expresado respecto al verdadero alcance de la globalización y el papel que la confianza juega en el desarrollo de los negocios.

Por lo expresado en los apartados precedentes, se pudo mostrar cómo el entorno puede cambiar completamente las condiciones de operatividad y competencia de una empresa, organización o hasta la estabilidad de un país. También se vio que la confianza es una variable no lineal que puede desencadenar un cambio brusco en las condiciones de operatividad llevando el mercado al caos, por lo cual dentro de los actores que se mueven en el mundo de los negocios las PyME’s, dadas las condiciones de limitación que poseen en sus recursos, van a ser las primeras en recibir el impacto financiero.

Es por tanto muy importante que puedan estar en condiciones de responder “al desafío estratégico del cambio al recrear constantemente la ventaja competitiva, aun cuando el mercado cambie rápido y en forma impredecible”<sup>327</sup>. Es decir, deben adoptar una actitud proactiva para estar en condiciones de adelantarse a los acontecimientos y si algún competidor llega primero, responder con un producto que mejore la satisfacción del cliente. En caso de que cambien bruscamente las condiciones del entorno (tecnología, economía, demografía,

---

<sup>325</sup> GIL DÍAZ Francisco *op. cit.*

<sup>326</sup> ZOELLICK, Robert *Zoellick advierte que el papel del dólar cambiará con el nuevo orden económico* Discurso en la Universidad Johns Hopkins de Washington el 28-9-09.

<sup>327</sup> BROWN Shona, EISENHARDT Kathleen *op. cit.*, pág.21.

etcétera) habrá que tener la capacidad de adaptarse a la nueva situación aprovechando las fortalezas para poner en evidencia nuevas ventajas competitivas.

La realidad hace que lo nuevo pueda aparecer tanto del interior como del exterior de la PyME, por lo que resulta tan difícil poder establecer cuál es la mejor estrategia para enfrentar los vaivenes del entorno. Si bien hay en el mercado firmas que por falta de recursos, tiempo, conocimientos, etcétera, se limitan a esperar que ocurran los acontecimientos y luego tratan de reaccionar a los mismos de la mejor manera posible, queda claro que no es la mejor opción para lograr un lugar destacado en el mercado. Es como si un velero en altamar espera a ser golpeado por la tormenta para comenzar a protegerse. Un buen marino al igual que un buen directivo de empresa debe estar oteando continuamente el horizonte en busca de los vientos que pueden llevarlo a buen puerto o de aquellos que por su fuerza van a poner en peligro el viaje, o mejor aún consultar por Internet el pronóstico meteorológico, es decir ayudarse con los más modernos desarrollos informáticos. O sea, es importante tener las herramientas que le permitan planificar el futuro generando los escenarios correspondientes, en el mejor de los casos al futuro deseado o por lo menos, al futuro posible.

La crisis que se desató a mediados de 2007, es un ejemplo muy interesante de los cambios que impone la realidad del día a día. Entre las enseñanzas que ha dejado, se encuentra la necesidad de estar muy atentos a lo imprevisible de los cambios, en especial ahora que se ha puesto en evidencia el real efecto que puede lograrse cuando se juega con la variable confianza.

“En las disciplinas que van de la física y la biología a la economía y la estrategia, el nuevo criterio es que el cambio es la combinación de dos procesos... un proceso enfatiza la aparición del cambio sorpresivo... llamados sistemas adaptativos complejos... el otro proceso describe el cambio gradual a través del tiempo, es la teoría evolucionista. Resultando por tanto que va a ser necesario flexibilizar las estructuras a efectos de poder adaptarse, dado que la clave para el cambio eficaz es el equilibrio.”<sup>328</sup>

Un ejemplo de esto se puede tener cuando, en cualquier empresa u organización los empleados desconformes con sus empleadores o alguna de las pautas impuestas por estos, para poner en evidencia su malestar, trabajan a

---

<sup>328</sup> BROWN Shona, EISENHARDT Kathleen *op. cit.*, pág.38

reglamento. De esta forma, cumpliendo estrictamente todas las reglamentaciones impuestas por la empresa, logran frenar y fastidiar la producción o el servicio de que se trate. Pero se puede lograr el mismo efecto si cada empleado hace lo que se le viene en gana. Esto quiere decir que el proceso de control óptimo, se encuentra en alguna posición intermedia que va a cambiar de acuerdo al día de la semana, la hora del día o la estación del año en que se encuentre al momento de evaluar y decidir la estrategia a adoptar.

### 3.2 Las PyME's como sistemas complejos abiertos adaptativos únicos

*¿Qué es el destino? –le preguntó un erudito a Nasrudín.*

*–Una interminable sucesión de hechos entrelazados, que influye cada uno en el otro.*

*–Verdaderamente, ésa no es una respuesta satisfactoria. Yo creo en causa y efecto.*

*–De acuerdo, mire aquello –dijo el Mulá, señalando una procesión que pasaba por la calle–. A ese hombre lo llevan a colgar. ¿Es porque alguien le dio una moneda de plata, lo cual le permitió comprar el cuchillo con el que cometió el crimen? ¿O debido a que alguien lo vio? ¿O en razón de que nadie se lo impidió?*

*IDRIES SHAH*

En el presente apartado se van a utilizar los conceptos vistos en el Marco Teórico a efectos de plantear las bases para la construcción de la estrategia que de sustento al modelo a ser presentado.

#### 3.2.1 Construcción de una estrategia basada en la confianza

Cuando se plantea la necesidad de construir una estrategia a fin de sobrellevar un revés del mercado o cuando la necesidad de imponer una nueva pauta de venta exige una acción, es hora de analizar si de alguna manera se puede prever y por tanto establecer estrategias que permitan, al igual que la petrolera Shell hizo en la crisis del petróleo de principios de los 70<sup>329</sup>, poder establecer escenarios que posibiliten a las PyME's, lograr protegerse de los embates del entorno y de esa forma evitar la quiebra. A tal efecto se va a utilizar la información respecto a la relación Superveniente<sup>330</sup> que relaciona la Misión, Objetivos, Fortalezas/Debilidades y Oportunidades/Amenazas, como una forma de construir confianza, que permita armar en forma sencilla los escenarios que faciliten la obtención de la tan buscada Ventaja Competitiva.

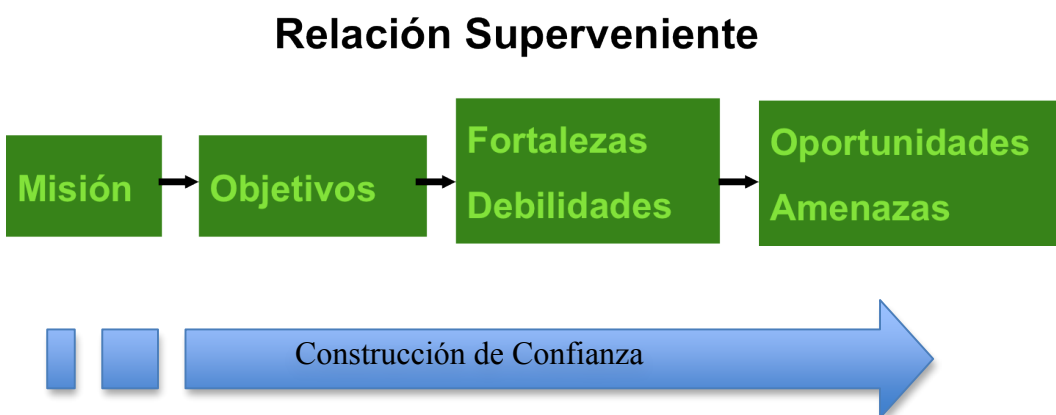
---

<sup>329</sup> SENGE Peter et al *La quinta discipl... op. cit.*

<sup>330</sup> Originalmente fue un paper que se presentó como trabajo final del seminario “*Corrientes filosóficas de la organización empresarial*”, a cargo del Dr. Pablo García y luego fue presentado en las Jornadas de Epistemología XI de la FCE-UBA.

Muchas veces, los empresarios PyME's absortos en el día a día no toman en cuenta que el armado de una buena estrategia depende fundamentalmente de las decisiones (importantes o no) que se tomen y que bajo el proceso de toma de decisiones subyace una relación superveniente, que juega un rol clave a la hora de generar confianza y llevar a su empresa al éxito o al fracaso, en otras palabras, que el éxito o el fracaso está íntimamente ligado con la forma en que se estructuran y relacionan los elementos que forman parte del proceso estratégico.

Gráfico 11: Relación superveniente constructora de confianza



Fuente : Elaboración propia

Tomando como referencia el trabajo *On causal explanation: Statistical Approach, Fuzzy Logic and Superveniente*<sup>331</sup>, se va a analizar la importancia que implica el armado de una estrategia como un proceso lógico, que está regido por una relación superveniente entre los diferentes elementos que la componen y cómo dicha relación facilita el establecimiento de una relación fortalecida por la confianza.

Se tomará en consideración que la clave de cualquier acción emprendedora, orientada a modificar las condiciones imperantes en un momento dado comienza en la mente del visionario, a través de la elaboración de lo que se conoce como “Misión” o razón de ser del emprendimiento, la cual en la mayoría de los casos nunca se escribe, pero que se constituye en su fuerza rectora, o en la luz que iluminará el camino y sin la cual es muy difícil avanzar y a veces

---

<sup>331</sup> GARCÍA Pablo y TALAK Ana *On causal explanation: Statistical Approach, Fuzzy Logic and Superveniente*, en *Techniques and Methodologies for Modelling and Simulation of Systems*, México, AMSE, (2004). págs. 22-24.

imposible. Es aquí donde el ápice estratégico de la futura PyME define la razón de ser de la empresa y por tanto fija la dirección hacia la cual se van a orientar sus esfuerzos.

Inmediatamente después surge otro proceso mental en el cual el empresario debe establecer lo más claramente posible el “Objetivo” que desea conseguir, resultando ser el elemento estratégico que baja a tierra la Misión y que por fuerza debe estar constituido por todos los elementos que le permitan a cualquier observador, verificar su correcto cumplimiento. En concordancia con el camino elegido al definir la misión, los objetivos deberán estar imbuidos del firme propósito de construir confianza.

Cabe destacar la importancia que reviste la coherencia establecida entre estos dos elementos, ya que como se verá a continuación y más adelante en el modelo propuesto, se constituyen en los determinantes de la construcción de la futura estrategia competitiva.

Para estructurar lo antedicho, se va a tomar como base la matriz estratégica FODA<sup>332</sup> y se procederá a analizar cómo se comporta cuando se define en ella una relación superveniente orientada a la construcción de confianza.

### 3.2.2 ¿Cómo surge el FODA?

En lo referente al FODA (o SWOT, Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) como hoy se lo conoce, tuvo su origen en las décadas de 1960 y 1970. A los efectos de presentar una breve historia de la forma en que surgió esta herramienta estratégica, que hoy se conoce como FODA se va utilizar el trabajo de Albert S. Humphrey quien fuera un gran estudioso de los problemas de hacer realidad los objetivos previamente acordados<sup>333</sup>.

En esa época, el Instituto de Investigación de la Universidad de Stanford (SRI), designó al grupo constituido por Marion Doshier, Dr. Otis Benepe, Albert Humphrey, Robert Stewart y Birger Lie, para que, con los fondos provistos por las empresas de la Revista *Fortune* determinaran las razones por las cuales fallaba la planificación corporativa de las empresas. El modelo armado para llevarlo a cabo,

---

<sup>332</sup> GACHE Fernando *Estudio de la obtención ... op. cit.*

<sup>333</sup> <[www.businessballs.com](http://www.businessballs.com)>

se basó en lo que el Dr. Otis Benepe denominó “Cadena lógica” de eventos, los cuales, estaban destinados a lograr el compromiso buscado, mediante el trabajo sobre las diferentes variables surgidas de la encuesta.

Dicho modelo consistía en “la evaluación tanto interna como externa de la empresa”, definiendo de esta forma cuatro variables que podían ser modificadas y que se denominaron, SOFT (Satisfactory, Opportunity, Fault y Threat). Pero este nombre fue modificado posteriormente llegando al que hoy se conoce, “cuando en 1964 se presentó el modelo a Uric y a Orr en el seminario de planificación a largo plazo”<sup>334</sup>, realizado en el Hotel Dolder Grand in Zurich Switzerland.” Estos le cambiaron el nombre por SWOT y lo llevaron a Inglaterra en 1964 donde lo plantearon como un ejercicio, pero como este no era el objetivo buscado, se recurrió al método de prueba y error para obtener la planificación deseada. Tras modificarlo, el primer prototipo se puso a disposición de los empresarios en 1966, por medio de la publicación “Erie Technological Corp” en Erie Pennsylvania, y en 1970 W, H. Smith & Sons plc, lo introdujo en Gran Bretaña.

El modelo operacional quedó concluido en 1973 y utilizado por primera vez para lograr la fusión de los negocios de molido y horneado de las empresas CWS y J W French Ltd. De acuerdo con lo manifestado por Albert Humphrey<sup>335</sup>, desde entonces el modelo ha sido utilizado con éxito, facilitando a las diversas empresas la planificación exitosa de sus actividades.

Dentro de las aplicaciones que se han realizado tomando como base el modelo generado en el SRI se encuentra en el trabajo presentado por Tony Proctor<sup>336</sup>, en el cual plantea que el entorno de los negocios puede ser pensado como compuesto por tres niveles, el interno, el micro entorno y el macro entorno. El mismo se basó en los trabajos de Henry Mintzberg<sup>337</sup> en el cual sugiere que el FODA es realmente efectivo porque está basado en las raíces de la empresa y por tanto en las actuales percepciones de la misma y que todavía es invocado como una poderosa herramienta de planificación en todo tipo de negocios. David

---

<sup>334</sup> Disponible online en < <http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm>>

<sup>335</sup> HUMPHREY, Albert Précis del material publicado en <[www.businessballs.com](http://www.businessballs.com)>, tomado de una entrevista personal con Albert Humphrey, quien es uno de los creadores del modelo FODA. EE.UU. (2004)

<sup>336</sup> PROCTOR Tony *Creative Problem Solving for Managers*. Routledge, London, (1999).pág.71-72.

<sup>337</sup> MINTZBERG Henry *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press, New York. (1994).



Mercer<sup>338</sup> a su vez ha planteado la importancia del FODA en cuanto a una poderosa herramienta de gerenciamiento.

Otros autores que han estudiado el tema y han escrito al respecto, lo han hecho desde diferentes ópticas como por ejemplo “La auditoria del Marketing”<sup>339</sup> quienes plantean un método por medio del cual analizan las cuatro variables y las relacionan con diferentes análisis y a partir de allí tratan de identificar los factores de éxito, aunque cabe destacar que en la práctica es sencillo identificar los puntos importantes, pero no lo es tanto, qué hacer con los datos generados. Quien más se acerca a la visión que se está presentando, es lo que propuso en tres trabajos presentados Heinz Wehrich, dos de ellos<sup>340</sup><sup>341</sup> para dar solución a problemas estratégicos. Y en 1993 utiliza la matriz FODA para determinar cuatro estrategias competitivas para Daimler-Benz<sup>342</sup>.

La gran diferencia que existe entre todos estos trabajos y el que se está encarando es que hasta ahora se han considerado a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, como entes independientes uno del otro y en este caso se plantea que existe una relación muy profunda entre todas ellas, además de una precedencia lógica que en virtud de lo que se va a plantear, inhabilitaría el análisis en caso de no ser seguida.

### **3.2.3 El FODA, la relación Superveniente y la confianza**

Una característica de esta matriz estratégica, que de alguna forma es responsable de su éxito, se basa en que históricamente se la reconoce como compuesta de dos partes, una pone en evidencia las variables internas a la empresa, Fortalezas y Debilidades y otra hace lo propio con las variables externas Oportunidades y Amenazas.

---

<sup>338</sup> MERCER David *Management's commitment to marketing theory compared with actual practice*. MEG Conference: 2021 - A Vision for the Next 25 Years, Strathclyde University, Glasgow, July. (1996).

<sup>339</sup> MCDONALD Malcolm and LEPPARD, John. *The Marketing Audit*. Butterworth-Heinemman, Oxford, (1991), págs. 142-59

<sup>340</sup> WEIHRICH Heinz *The TOWS matrix: tool for situational analysis*. Long Range Planning, Vol. 15 No. 2, págs. 54-66. London. (1982).

<sup>341</sup> WEIHRICH Heinz *Analysing the competitive advantages and disadvantages of Germany with the TOWS matrix - an alternative to Porter*. European Business Review, Vol. 99, No. 1. London. (1999).

<sup>342</sup> WEIHRICH Heinz *Daimler-Benz's move towards the next century with the TOWS matrix*. European Business Review, Vol. 93 No. 1. London. (1993).

Cabe destacar que la propuesta que se está presentando propone que las Fortalezas pueden estar fuertemente relacionadas con las Oportunidades mediante el nexo de la Confianza. Y que este nexo es de características no lineales y muy sensible a pequeñas perturbaciones, lo cual lo acerca al concepto de caos..

Cabe destacar que al aplicar la relación superveniente o jerárquica al FODA, no se considera que el planteo del FODA deba ser modificado, sino que se trabaja sobre las variables existentes y se las relaciona de forma tal que éstas adquieran una nueva dimensión.<sup>343</sup>

Como resultado de dicha aplicación, se da una visión del FODA que se fortalece mediante:

1.- la integración con los parámetros estratégicos de la empresa, utilizando la construcción de confianza como fortaleza.

2.- el establecimiento de un orden jerárquico propio de las características de cada empresa, el cual determina que cada empresa sea única.

3.- la posibilidad de presentar un FODA cuantitativo basado en análisis de sistemas complejos, donde la confianza es una de las variables no lineales que se utiliza para su presentación vectorial<sup>344</sup>.

A los efectos de facilitar el correspondiente análisis se utilizará un ejemplo que permitirá poner en evidencia la hipótesis en cuestión. Sirva como ejemplo el caso de dos amigos con estructuras físicas muy distintas. Uno de ellos acostumbrado a hacer deportes, a desarrollar actividades al aire libre y el otro, el bibliotecario de la facultad que pasa largas horas leyendo e investigando en el laboratorio. A fin de año se juntan para decidir sus próximas vacaciones, en las cuales la razón de ser de las mismas será desenchufarse de los problemas y por tanto esperan descansar después de un año muy difícil. Uno de ellos propone hacer un safari por la selva amazónica llevando lo mínimo necesario y debiendo, por tanto, poner a prueba al máximo el estado físico y los conocimientos sobre supervivencia. A lo que el otro le responde que él estaba pensando en un viaje por el caribe a bordo de un crucero con todas las comodidades, alimentos, bebidas y diversión. Al analizar la situación se puede observar que las dos propuestas fueron

---

<sup>343</sup> GARCÍA Pablo y GACHE, Fernando *op. cit.*

<sup>344</sup> OTERO, Dino y GACHE, Fernando, *op. cit.*

realizadas sin que, físicamente, ninguno de los dos tuviera que moverse ni cambiar el lugar en el que se encontraban, o sea que no se modificó el entorno en el cual estaban, pero ¿qué pasó con las fortalezas y debilidades de ambos amigos? La respuesta es que en función a las diferentes propuestas, surgieron para cada uno de ellos, conjuntos de fortalezas y debilidades muy distintas ante cada una de las dos propuestas y si alguno de ellos hubiera modificado en algo las características de lo planteado, también hubiera cambiado la relación entre las fortalezas y debilidades del otro amigo.

Es importante notar la relación jerárquica o superveniente que existe entre los objetivos fijados y las fortalezas / debilidades, ya que hasta tanto no se fijaron dichos objetivo, no existían ni fortalezas ni debilidades. En otras palabras, las fortalezas y debilidades de una persona / empresa se ponen en evidencia si y solo si, se fija un objetivo a cumplir y por tanto si este cambia, se modifican las fortalezas/debilidades que la persona / empresa presentan para llevar a cabo dicho objetivo. Por lo tanto, la relación superveniente que existe entre los objetivos y el balance de las Fortalezas/Debilidades de la empresa es de suma importancia, ya que como se vio en el ejemplo anterior, es clave en el proceso de establecimiento de una estrategia exitosa, así como también en la construcción o destrucción de la confianza. Pero en realidad la relación jerárquica no concluye puesto que como se verá a continuación, las Oportunidades y Amenazas dependen por una parte jerárquicamente de la Fortalezas y Debilidades, y por otra de la cambiante realidad en que se desarrollen las actividades.

### **3.2.4 Relación superveniente entre la PyME's y el entorno**

Una vez determinado el conjunto de características internas a la empresa que responden a la misión y objetivo fijado, es el momento de verificar en el entorno en el cual se va a desarrollar la acción, las oportunidades y amenazas que surgen como consecuencia de la decisión adoptada.

Volviendo al ejemplo anterior y en caso que los amigos hayan elegido el viaje por el caribe a bordo de un crucero con todas las comodidades, alimentos, bebidas y diversión, se puso en evidencia un balance interno volcado fuertemente hacia las Fortalezas. Pero, ¿cuáles son sus Oportunidades y Amenazas? En virtud

de lo planificado habían aparecido una gran cantidad de fortalezas lo cual si el viaje fuera totalmente normal o las desviaciones de lo imaginado fueran pequeñas, el balance de Oportunidades/Amenazas estaría fuertemente orientado hacia las oportunidades. Pero no las van a conocer y por tanto aprovechar, hasta que lleguen al crucero y empiecen a ponerse en contacto con la *realidad* del mismo. Nuevamente la CONFIANZA que depositen ambos en su futuro asegura el éxito o fracaso de la empresa

Dentro de sus fortalezas se encuentra que son jóvenes y si en el crucero hay chicas también jóvenes se va a presentar una buena oportunidad que no sería tal si se trata de un crucero en el que abunden los jubilados. No obstante ellos siguen teniendo sus Fortalezas y si paran en un puerto y suben pasajeras de su edad la Oportunidad va a ponerse en evidencia. Pero ¿qué pasaría si se desata una gran tormenta y terminan como náufragos en una isla? En ese caso, la realidad les cambió el objetivo de divertirse por el de subsistir en un ambiente inhóspito, con lo cual inmediatamente se ponen en evidencia otras Fortalezas y Debilidades que pondrán en evidencia nuevas Oportunidades y Amenazas.

Lo cual quiere decir que el balance entre Oportunidades y Amenazas, va a depender de dos elementos. Por un lado, las ya mencionadas Fortalezas y Debilidades; y por otro, de las opciones que presente la cambiante realidad en la cual están inmersos. También puede darse el caso de quedar lastimados, lo cual modificaría la condición de base y los obligaría a replantear completamente la situación.

Lo manifestado hasta ahora lleva a reflexionar que tanto en el campo de los negocios, como en el aspecto personal del empresario, existe una relación superveniente que muchas veces por no ser detectada, y por tanto tenida en cuenta, ocasiona las condiciones “adversas” a las que los empresarios adjudican sus problemas. El tomar consciencia de las relaciones jerárquicas en el campo de los negocios no solo facilita la tarea de armar las estrategias para implementar los objetivos, sino que además pone en evidencia una condición que puede ser el elemento clave para el crecimiento empresarial. Dicha realidad de acuerdo con

Peter Senge<sup>345</sup>, queda determinada por las decisiones de todos los días, determinando que el futuro se va construyendo, cada vez que se toma una decisión.

Lo cual destaca que si bien el empresario dispone (en caso de estar dispuesto a pagar el precio), de una total libertad al momento de tomar cada una de las decisiones requeridas durante el proceso descrito, existen en el proceso mismo, dos elementos muy importantes. Por un lado se encuentra la relación superveniente que pone límite al espectro de las decisiones a ser tomadas y por otro la incertidumbre de los hechos que pueden presentarse en el día a día.

Las PyME's tienen restricciones, por su tamaño y posibilidades, que no le permiten hacer frente a cualquier situación que pueda presentar el entorno. Por lo cual resulta fundamental la capacidad (condicionada por su historia), de poder improvisar estrategias en función de las tendencias impuestas por el mercado. Dado que "las compañías improvisadoras generalmente crean productos y servicios que a menudo tienen éxito, pero también son algo imprevisibles. Por lo general sus estrategias son más variadas que las de sus competidores porque pueden cambiar su táctica rápidamente y pueden apostar, por ejemplo, a las ventajas del coste o a la innovación... En general, estas empresas tienen un alto desempeño en sus mercados y son capaces de modificar su estrategia cuando las condiciones cambian."<sup>346</sup>

Por lo que va a resultar fundamental el conocimiento profundo que el directivo PyME tenga de la firma que ha creado y del mercado en el cual opera, al que hay que agregarle la componente impuesta por la realidad del entorno que día a día sorprende y obliga a ser creativos e innovadores pues, como dijo Heráclito de Éfeso "nunca nos bañamos dos veces en el mismo río". Y si bien el entorno, al igual que el agua, parece el mismo, cada día es distinto al anterior y hay variables como el conocimiento, la tecnología, la confianza, las condiciones ambientales, etcétera, que van cambiando y por tanto, cada mañana aparecen nuevos retos y riesgos que obligan a modificar las estrategias ya utilizadas para adaptarlas a la nueva realidad.

---

<sup>345</sup> SENGE Peter *La quinta disciplina en la prác... op. cit.*

<sup>346</sup> BROWN Shona, EISENHARDT Kathleen *op. cit.* pág.83.

A modo de reflexión, cabe señalar que el verdadero desafío para el siglo XXI, será avanzar en el conocimiento de los sistemas sociales de igual forma que en el pasado se avanzó en el conocimiento de los sistemas físicos.

“No obstante hay una renuencia a aceptar la idea de que los sistemas físicos, naturales y humanos son fundamentalmente de la misma naturaleza, y que difieren principalmente en su grado de complejidad. Para admitir la existencia de un buen sistema social hay que admitir que las relaciones entre sus partes tienen una fuerte influencia sobre la conducta humana individual.” (Forrester, 1991)<sup>347</sup>.

Lo cual cobra importancia, por estar ante una etapa de cambios tecnológicos muy profundos, determinados fundamentalmente por la velocidad a la que se duplica el conocimiento tecnológico en el mundo. A fines de 2008 dicho conocimiento se duplicaba cada dos años, lo que pone en evidencia, que las empresas, en el mediano largo plazo, van a estar enfrentando problemas que aún no se conocen y tendrán a su disposición tecnologías de las cuales al día de hoy no se tiene idea de su existencia<sup>348</sup>. Pero el tema es más serio pues, se prevé que para el año 2015 se duplique cada dos meses<sup>349</sup>. Esto implica que la capacidad de aprender de las empresas, propuesta por Peter Senge<sup>350</sup>, cobra actualmente total importancia.

Hoy en día la clave pasa por aprender a pensar, ya que como se manifestó, las diferentes tecnologías van a ser reemplazadas por otras y cada vez con mayor frecuencia. Sirva como ejemplo el rápido cambio que está sufriendo el campo de la informática, con la aparición de Internet y cómo han surgido infinidad de aplicaciones que revolucionaron la comunicación entre las personas al sustituir el teléfono de línea por el celular y la computadora, los que actualmente incorporan la posibilidad de ver al interlocutor durante la comunicación.

Por lo planteado, cada vez queda más claro que se está analizando un sistema complejo, en el cual las variables se van encadenando y modificando, de acuerdo con lo expresado por la relación jerárquica (superveniente). También se ha puesto en evidencia que cada PyME (en la mayoría de los casos) es autora de

---

<sup>347</sup> FORRESTER Jay *System Dynamics and the Lessons of 35 Years*, Massachusetts, Kenyon B. De Greene. (1991), pág 7.

<sup>348</sup> ECHENIQUE Pedro *Cada dos años se duplica el conocimiento tecnológico* Físico, premio Príncipe de Asturias 1998, Santiago de Compostela- 05/12/2008 - EDICIONES EL PAÍS S.L. – Madrid, España

<sup>349</sup> CASADO Ricardo *El aprendizaje en el paradigma tecnológico de la educación*, en *e Learning América Latina*, 1, n° 29, (noviembre, 2009). Disponible online en <[www.elearningamericalatina.com](http://www.elearningamericalatina.com)>

<sup>350</sup> SENGE Peter *La quinta discipl... op. cit.*

su propio destino, pues puede construir su futuro de confianza y buenas relaciones, eligiendo qué objetivos son los más apropiados para destacar la mayor/menor cantidad de fortalezas y debilidades respectivamente.

Se debe recordar que en el sistema financiero de los EE.UU., se había construido sobre la seguridad de las instituciones que solo operaban con el respaldo brindado por las agencias de calificaciones, aunque existía la debilidad que surgía de organizaciones como los *Hedge Funds* que por ser innovadoras, operaban libremente buscando nichos de mercado sin dar explicación de sus operaciones.

En estas condiciones existía un equilibrio estable ubicado en algún punto intermedio entre seguridad y caos, hasta que se rompió el equilibrio al “modificarse la confianza de los inversores”. El resultado es el estado de caos económico-financiero-social, en el cual está el mercado internacional y del que aún no se ha podido recuperar.

Es evidente también que se está frente a una situación compleja, la cual se destaca en primera instancia, por la necesidad que tienen los diferentes actores de adaptarse. Es la condición de “adaptabilidad” por medio de la cual “...las personas, las empresas y los mercados tratan de incrementar sus ganancias, por medio de aprender del comportamiento de otras personas y empresas”.<sup>351</sup>

En segunda instancia, y a los efectos de poder adaptarse con facilidad es necesario que la estructura se encuentre en algún punto intermedio entre la rigidez y la no-estructura, que les permita poder hacer cambios y que estos no generen un caos en la organización.

Y por último, un elemento que es una de las bases de cualquier organización, *la comunicación eficiente*, tanto interna como externamente, teniendo como foco principal en las actividades del día a día. (Brown et al, 2002)

En el próximo apartado se agregará la componente del entorno globalizado, como una forma de profundizar los conceptos vertidos, pues el mundo real en que se vive no puede ser analizado como un sistema lineal y mucho menos estático.

---

<sup>351</sup> MITCHELL, Melanie *op. cit.*, pág.13.

### 3.2.5 El entorno globalizado y la confianza

Una vez presentada la importancia que implica el entorno de las organizaciones, en especial cuando se las considera como sistemas complejos abiertos, adaptativos y únicos, sería interesante considerar la posición que presentan respecto de la confianza, las personas que tienen a su cargo el gobierno de los países como Francia, Estados Unidos de Norte América, etcétera. De igual forma reviste suma importancia cuál es la visión que presentan los dirigentes de empresas globalizadas y la importancia que para ellos reviste esta variable no lineal. A tal fin se va a hacer un pequeño recorrido por los diferentes medios informativos de todo el mundo tratando de rescatar sus opiniones.

El discurso que dio el entonces presidente de la república francesa, Nicolás Sarkozy<sup>352</sup>, el 25 de septiembre de 2008 en Toulon, con motivo de la situación financiera internacional desatada por las hipotecas subprime es más que elocuente respecto al tema que se ha estado tratando.

No cabe duda que, Nicolás Sarkozy estaba convencido que el problema desestabilizador de la economía mundial, tenía su raíz en la pérdida de credibilidad que los diferentes inversores, tanto pequeños ahorristas como las instituciones financieras experimentaron respecto de las instituciones en que habían confiado.

Otro ejemplo interesante es el que plantea Jim Balsillie, director de la empresa que fabrica las BlackBerry, refiriéndose a la misma crisis, “existen *olas* económicas a lo largo del tiempo. Primero fue Adam Smith, que lo detonó todo. Luego Keynes, ... Luego Friedman, cuando estábamos en crisis. Ahora estamos en una crisis similar. Es una crisis de confianza en la economía. Creímos saber cómo funcionaban los mercados... pero en realidad no sabíamos...” (Balsillie, 2011)<sup>353</sup>

Lo cual no hace más que ratificar lo ya expresado por Paul Krugman en su artículo, publicado el 6 de septiembre de 2009 por el *Nueva York Times*, “How Did Economists Get It So Wrong”.

---

<sup>352</sup> <[www.ue2008.fr](http://www.ue2008.fr)> Visto en internet el 4 de febrero de 2011 en <[www.visionciudadana.wordpress.com](http://www.visionciudadana.wordpress.com)>

<sup>353</sup> <<http://impreso.milenio.com>> Visto el 04 de febrero de 2011.



El mismo Krugman<sup>354</sup> en su libro *Lecciones de economía* plantea respecto de las crisis que se suscitaron entre 1966 y 1997. “Ahora, con el paso del tiempo, parece claro que la crisis del *tequila* tenía menos que ver con Méjico, y más la manera en que funciona el mundo de lo que cualquiera hubiera imaginado. Para mí, por lo menos, la manera correcta de ver las cosas es pensar en los años a partir de Diciembre de 1994 como un era de crisis recurrentes, con un periodo entre mediados de 1996 a mediados de 1997 de calma engañosa. Visto de esa manera, lo que uno ve es una relación extraordinaria de catástrofes: Méjico, Argentina, Tailandia, Malasia, Indonesia, Corea, Hong Kong, Brasil, todos sufriendo severas caídas económicas por la pérdida repentina de confianza de los inversores y el traslado de sus efectos a la economía real.”<sup>355</sup>

El ex presidente de Gobierno José María Aznar, en una conferencia dada en Valencia, con motivo de plantear soluciones para sanear su sistema económico manifestaba que, la crisis de confianza política y un importante deterioro institucional han agravado los tres principales problemas económicos de los que adolece la economía nacional. A saber, la ausencia de competitividad, la falta de expectativas de crecimiento y un espantoso problema de paro.<sup>356</sup>

Por otra parte, y sumando a lo ya planteado, el grupo COPE<sup>357</sup>, ha sacado en su Línea Editorial del 15 de diciembre de 2010 un artículo que ha denominado “Estado de Alarma generalizada” y en el cual dice que “el Gobierno ha intentado justificar la prórroga del estado de alarma, pero todo se resume en una crisis de confianza: el Gobierno no se fía de los controladores, que a su vez no se fían del Gobierno. Se ha entrado así en un círculo vicioso que puede ser un espejo de la crisis que padecemos. La raíz de todas las crisis está en la pérdida de los valores fundamentales, los que han edificado nuestra civilización y en los cuales ha desempeñado un papel fundamental la confianza en el hombre, porque se reconocía su dignidad sagrada e inviolable. Si hubo un tiempo en que un simple apretón de manos o la palabra dada eran suficientes para cerrar un contrato, hoy no basta siquiera un acta notarial por la sencilla razón de que la confianza se ha quebrado, a medida que avanzan el engaño, la pillería y ese sobreentendido de que

---

<sup>354</sup> KRUGMAN Paul *La globalización de la economía y las crisis financieras* en *Lecciones de Economía*, Coruña., Instituto de Estudios Económicos de Galicia, (1999), pág. 9. <<http://www.lasprovincias.es>> Visto el viernes 4-2-11

<sup>355</sup> *Ibidem*, pág. 9.

<sup>356</sup> <<http://www.lasprovincias.es>> Visto el viernes 4-2-11

<sup>357</sup> COPE (acrónimo de *Cadena* de Ondas Populares Españolas)

todo el mundo busca su provecho personal. Esta desconfianza generalizada se ha trasladado a la vida pública, de manera muy particular en nuestro país, alcanzando a las instituciones básicas para nuestra convivencia. Vivimos en un estado permanente de alarma ciudadana, acentuada por una estrategia política del Gobierno basada en la división y el enfrentamiento social. Solo un trabajo de reconstrucción civil, de verdadero diálogo y de educación, con los concurso de las mejores energías de nuestra sociedad, logrará levantar el pulso y regenerar la confianza.”<sup>358</sup>

De esta forma se ha puesto de manifiesto el verdadero impacto de la crisis disparada en EEUU. El economista Hyman Minsky, si bien creía en el sistema capitalista, sabía que poseía un punto débil que estaba centrado en las finanzas. “La inestabilidad económica evidente desde finales de 1960 es el resultado del frágil sistema financiero que surgió de los cambios acumulados en las relaciones y las instituciones financieras en los últimos años tras la Segunda Guerra”<sup>359</sup>. De la misma forma plantea, que no hay ningún grupo de políticas fiscales y/o monetarias que puedan retrotraer la relativa tranquilidad que existía en la década de 1950.

Por lo que se expresó hasta ahora, se puede concluir que las crisis financieras tienen una fuerte dependencia de la confianza. La que se inició en el verano del 2007, fue por la especulación de algunas entidades respecto de las hipotecas subprime, que como se ha expresado, plantó el virus de la desconfianza, produciendo una crisis bancaria y financiera de gran proporción donde los más afectados fueron los países más industrializados.

La desconfianza como respuesta del mercado, se manifiesta como un comportamiento complejo que termina en el alejamiento de las instituciones respecto de la inversión, hecho que se ha manifestado desde mediados de la década del 40. Por lo cual algunos gobiernos tuvieron que salir a rescatar las instituciones en problemas generando un incremento de la deuda pública, un aumento en el desempleo, empresas obligadas a cerrar y/o despidos masivos, disminución de salarios, etcétera. Dicho comportamiento complejo se tratará de comprender en el apartado 3.3, para lo cual se analizará el funcionamiento de las

---

<sup>358</sup> <[www.cope.es](http://www.cope.es)>

<sup>359</sup> MINSKY Hyman *Stabilizing...op. cit.*, pág.5.

instituciones considerándolas como sistemas complejos abiertos, adaptativos y únicos.

### 3.2.6 Las PyME's como sistemas abiertos

Se ha planteado que las organizaciones se comportan como sistemas abiertos por su capacidad de interactuar con el medio ambiente. Pero sería muy importante comenzar analizando de dónde surge el concepto y cuál es su alcance.

Según Rumer y Ryvkin<sup>360</sup> la clasificación de los sistemas, en abiertos, cerrados y/o aislados corresponde a una de las formas en que la termodinámica tradicional suele catalogarlos para su comprensión y estudio. La diferencia entre cada uno de ellos se basa en el tipo de comunicación e intercambios que se realizan con el entorno. En el caso de los sistemas cerrados, si bien existe un intercambio de energía con el exterior, no ocurre lo mismo con la materia, tal lo que sucede con una caja de cristal cerrada, dentro de la cual hay diferentes objetos, que si bien pueden recibir la energía, por ejemplo la que proviene del sol, no existe un intercambio de materia con el medio exterior.

Los sistemas abiertos en cambio permiten un intercambio tanto de energía como de materia con el entorno, como ser una casa en la que vive una familia y que continuamente están ingresando y egresando tanto energía como materia. Por último están los sistemas aislados en los cuales no existe ningún tipo de intercambio, por ejemplo una botella de Dewar (o termo), la que en condiciones ideales o en tiempos cortos de exposición no presenta ningún tipo de intercambio con su entorno.

Entre las primeras personas que empezaron a plantear el concepto de sistemas abiertos se encuentra el biólogo austriaco, Ludwig von Bertalanffy<sup>361</sup>, quien en la década de 1930 desarrolló la teoría cinética de los sistemas abiertos y en la década siguiente orientó su trabajo sobre la teoría general de los sistemas abiertos, a la termodinámica.

Buscando una definición de *sistema* se puede decir que se trata de un “complejo de elementos interactuantes”<sup>362</sup>, lo que se complementa manifestando

---

<sup>360</sup> RUMER Borisovich y RYVKIN, Moisei *Thermodynamics, Statistical Physics, and Kinetics*, Moscú, Mir. (1980)

<sup>361</sup> BERTALANFFY Ludwig *op. cit.*, (1989),

<sup>362</sup> *Ibidem*, pág.89.

que presentan el comportamiento como un todo<sup>363</sup> O sea, un *sistema* es cualquier conjunto de elementos que presentan la característica de estar conectados entre sí, y sus acciones se las puede analizar como realizadas por un único elemento. Esto permite considerar a un sistema, como parte de otros sistemas más complejos<sup>364</sup>.

Por tanto, cuando se habla de elementos interrelacionados se está referenciando a ciertas características de los mismos sobre las que se va a focalizar en este apartado. Se está haciendo referencia a los elementos<sup>365</sup>, a las relaciones que se establecen entre ellos y los límites que definen o acotan el sistema. Es importante poner en evidencia que definido de esta forma, es posible aplicarlo a cualquier tipo de elementos que de alguna manera se interconectan y presentan límites definidos.

Por el contrario, Según Forrester<sup>366</sup> la realidad se sitúa “en un entorno circular en movimiento. Cada acción se basa en condiciones presentes y las acciones afectan condiciones futuras, de forma que las condiciones modificadas se convierten en el fundamento de acciones posteriores. No hay ni comienzo ni terminación del proceso. Los bucles de realimentación interconectan a las personas entre ellas mismas. Cada persona reacciona ante el eco de sus acciones pasadas, y asimismo ante las acciones pasadas de los demás.”<sup>367</sup>

Desde 1920, año en que se instala como disciplina la Teoría General de los Sistemas, y hasta el fallecimiento de Ludwig von Bertalanfy en 1972, dicho autor estudió y planteó las bases que dan sustento a los sistemas en forma general, puesto que se puede aplicar a cualquier conjunto de elementos que presenten una interacción entre ellos.<sup>368, 369</sup>

Dentro de los sistemas estudiados por la teoría General de los Sistemas se puede hacer una primera clasificación en sistemas físicos y sistemas sociales, y que “la gente es reacia a pensar que los sistemas físicos y los humanos tienen la misma naturaleza. Aunque los sistemas sociales son más complejos que los físicos,

---

<sup>363</sup> MARUYAMA Magoroh (1963). *The second cybernetics: deviation-amplifying mutual causal processes*. American Scientist, 51, 164-179 (reimpreso en W. Buckley (Ed.) (1968). Modern Systems Research for the Behavioral Scientist. Chicago: Aldine Publishing Company

<sup>364</sup> En realidad el concepto de “sistema” es fuertemente subjetivo. A los efectos de resolver el comportamiento de una realidad fuertemente interconectada y compleja la solución ha sido tratar de separar una porción de ella a la cual se le puedan aplicar leyes razonablemente conocidas de casos similares.

<sup>365</sup> que a su vez pueden ser considerados como sistemas

<sup>366</sup> FORRESTER Jay *Diseñand... op. cit.*

<sup>367</sup> FORRESTER, Jay *Diseñando...o op. cit.* pág. 2

<sup>368</sup> BERTALANFFY, L., *Teoría general de los sistemas*, México, Fondo de Cultura Económica. (1962)

<sup>369</sup> RAPPOPORT Ari *General Systems Theory*, Cambridge, Abacus Press. (1985)

pertenecen a la misma clase de sistemas altamente organizados, realimentados y no lineales que los sistemas físicos.”<sup>370</sup>

Por otra parte, según Forrester<sup>371</sup>, las relaciones que se establecen dentro de los sistemas sociales son determinantes de la conducta de las personas que lo forman, pues “el concepto de sistemas contradice la creencia de que las personas actúan de forma totalmente libre. De hecho, los individuos son profundamente sensibles a los cambios en sus circunstancias.”<sup>372</sup>

Este comentario de Jay W. Forester, lleva a pensar que los sistemas sociales son sistemas complejos, pues las acciones que surgen como consecuencia de los grados de libertad de unos afectan las de los otros y viceversa. Por tanto “Un sistema es una totalidad percibida cuyos elementos se “aglomeran” porque se afectan recíprocamente a lo largo del tiempo y operan con un propósito común. La palabra deriva del verbo griego sunislánai que originalmente significaba “causar una unión”. Como sugiere este origen, la estructura de un sistema incluye la percepción unificadora del observador.”<sup>373</sup>

De esta forma se podrán tomar como sistemas complejos “los organismos vivientes (incluidos los seres humanos), la atmósfera, las enfermedades, los nichos ecológicos, las fábricas, las reacciones químicas, las entidades políticas, las comunidades, las industrias, las familias, los equipos y todas las organizaciones.”<sup>374</sup>

### 3.2.7 Sistema Complejo

Un error muy común hasta hace unos años fue considerar que la complejidad podía ser estudiada a partir de modelos lineales. Pero ya en la década de 1980 según Tsonis<sup>375</sup> se comenzaron a escuchar voces que planteaban seriamente que se cometían errores muy groseros cuando se trataba de simplificar una variable o un sistema no lineal aplicando herramientas lineales, puesto que al hacerlo no es posible explicar las capacidades de flexibilidad, de adaptación y de

---

<sup>370</sup> FORRESTER Jay *Diseñando...op. cit.*, pág. 1

<sup>371</sup> *Ibidem*.

<sup>372</sup> *Ibidem*, pág. 1

<sup>373</sup> SENGE Peter et al *La quinta disciplina en la práct... op. cit.*,pág. 94

<sup>374</sup> Peter et al *La quinta disciplina op. cit.* pág 94

<sup>375</sup> TSONIS Anastasios y ELSNER, Josef *The weather attractor over very short timescales*”, en *Nature*, 333, (1988), págs. 545-547.

auto organización que tienen algunos sistemas no lineales, como por ejemplo los sistemas vivos y los sociales.

Cuando se habla de sistemas no lineales se hace referencia concreta a aquellos sistemas en los cuales el todo no es igual a la suma de sus partes<sup>376</sup>. A su vez estos sistemas no lineales presentan una sensibilidad especial a las condiciones iniciales a la que se conoce como el efecto mariposa, por la frase que Eduard Lorenz expresara en la década de 1970.<sup>377</sup>

Buscando responder esta pregunta, se investigaron diversas fuentes y se determinó que no existe una única definición aceptada por todos respecto de lo que implica la complejidad. Puesto que, “a medida que hemos profundizado en el estudio de la realidad natural, nos hemos ido dando cuenta de que es *compleja*, demasiado compleja para ser captada desde nuestros métodos clásicos simples. Lo mismo nos ocurre en economía, la realidad es tan compleja que no podemos abarcarla desde los métodos y concepciones al uso.”<sup>378</sup>

De la investigación al respecto, se detectó que si bien hay centros de su estudio en todo el mundo<sup>379</sup> dedicados al análisis de la complejidad, el que más se aproxima al tema de los negocios y la economía, pero a la vez se dispone de mayor información, es el Santa Fe Institute<sup>380</sup> cuyo lema es “Complexity research expanding the boundaries of science”. No obstante, entre los otros centros dedicados a investigar respecto de la complejidad, se encuentra por ejemplo, “Gorge Mason University”<sup>381</sup> en donde funciona un centro de complejidad social, o el “Centro de ciencias de la Complejidad” en la Universidad Nacional Autónoma de México, o programas dentro de las escuelas de negocios por

---

<sup>376</sup> KOSKO Bart (1993): *Pensamiento borroso. La nueva ciencia de la lógica borrosa*. Barcelona: Crítica, 1995

<sup>377</sup> LORENZ, Eduard “*El efecto mariposa...op. cit.*”

<sup>378</sup> DE PAZ BÁÑEZ, Manuela y MIEDES UGARTE, Blanca *Complejidad y Ciencia Económica*, ponencia presentada en las Jornadas de Economía Crítica “La Crisis del Estado de Bienestar y la Unión Europea” Santiago, España. (1996), pág. 1

<sup>379</sup> Entre los otros centros, pueden visitarse los que a continuación se detallan, vía Internet: Center for Complex Systems Studies, Kalamazoo College, EE.UU. <<http://kzoo.edu.cneuro.rmki.kfki.hu/>>; Nonlinear Dynamics Group, University of Potsdam, Alemania <<http://www.stat.physik.uni-potsdam.de/>>; ARC Centre for Complex Systems <<http://www.accs.uq.edu.au/>>; The Park Center for complex Systems <<http://web.mit.edu/pccs/>>; Center for Complex Quantum Systems, University of Texas, Austin, EE.UU. <<http://ordertarph.utexas.edu/>>; Center for Complex Systems and Brain Sciences, Florida Atlantic University <<http://www.ccs.fau.edu/>>; The Center for the Study of Complex Systems (CSCS) <<http://www.cscs.umich.edu/>>

<sup>380</sup> <[www.santafe.edu/](http://www.santafe.edu/)> Se trata de una organización privada sin fines de lucro, que desde hace unos 25 años se ha propuesto extender las fronteras de la ciencia respecto a la investigación de sistemas complejos.

<sup>381</sup> <<http://socialcomplexity.gmu.edu/>>

ejemplo el de “The University of Hertfordshire”<sup>382</sup>, entre otros, aunque por su especialización se destaca el elegido (*Santa Fe Institute*), y por tanto, será tomado como referencia.

Para avanzar en el tema, se partirá del trabajo de investigación recientemente publicado dentro de este campo, que corresponde a la investigadora del *Santa Fe Institute*, Dra. Melanie Mitchell<sup>383</sup> quien en el 2009 presentó un panorama amplio del estado de situación de las investigaciones que se están realizando al respecto, por medio del libro “*Complexity: a guided tour*”. En el cual plantea que, en la actualidad no hay una definición ampliamente aceptada respecto a la complejidad, aunque, hay muchos investigadores que están trabajando en el tema.

Lo cual la lleva a preguntarse “¿cómo puede haber una ciencia de la complejidad cuando no hay un acuerdo respecto a la definición cuantitativa de la complejidad? Tengo dos respuestas a esta pregunta. Primero, No existe ni una simple ciencia de la complejidad, ni una teoría de la complejidad a pesar que se la menciona en muchos libros. Segundo... una característica esencial de la formación de una nueva ciencia es la lucha para definir su término central.”<sup>384</sup>

La propia Mitchell especifica respecto de otras ciencias que tampoco tienen una buena definición de lo que estudian<sup>385</sup>.

Como una forma de seguir profundizando en el tema, y a efectos de poder armar y proponer una definición que se ajuste a la realidad de los negocios, se observa que de las diferentes respuestas obtenidas, cuando se pregunta a la gente qué entienden por complejidad, lo primero que responden es que se trata de algo difícil o complicado de hacer, armar, estudiar, etcétera, por lo cual es común asociarlo como algo opuesto a lo simple. Sin embargo los que trabajan en el tema diferencian lo que significa un sistema complejo de un sistema complicado. Ya que un sistema lineal puede ser complicado pero de ninguna manera será complejo. Por ejemplo la estructura atómica puede ser muy complicada pero no es compleja: conociendo las partes (protones, neutrones y electrones) se puede

---

<sup>382</sup> <[www.herts.ac.uk/](http://www.herts.ac.uk/)>

<sup>383</sup> MITCHELL, Melanie *op. cit.*

<sup>384</sup> *Ibidem*, págs.13-14.

<sup>385</sup> Pone como ejemplo “la lucha que se da en definir conceptos centrales como información, computación, orden y vida”.

entender, utilizando formalismos lineales, la estructura de todos los átomos de la tabla periódica.

En virtud de ver con un poco más de detalle el concepto que se está presentando, se planteará la diferencia entre complejo y complicado, pues suele haber discrepancias entre la interpretación que se da en el campo de la ciencia y el correspondiente al del uso común. Tal es así que el diccionario de la Real Academia Española<sup>386</sup>, en su segunda acepción, lo da como sinónimo. Por tal razón “generalmente confundimos complejo con complicado –hablamos de un problema complejo cuando lo que queremos significar es que resulta difícil de resolver– ambas palabras las usamos para expresar que no entendemos algo. Pero aquí hay una simple distinción: un jumbo jet es complicado: la mayonesa es compleja. Con esto queremos significar que un jumbo jet está compuesto de millones de partes pequeñas y si tenemos la suficiente paciencia, tiempo, conocimiento y un buen manual podríamos desarmarlo y volverlo a armar. En el caso de la mayonesa es diferente pues se ha establecido una suspensión - el resultado de la interacción de sus ingredientes (aceite, yema de huevo, algunas veces mostaza, jugo de limón o vinagre y condimentos)”<sup>387</sup> Por lo cual la complejidad es una propiedad intrínseca del sistema y no depende del conocimiento científico.

En cuanto al término ‘complicado’, queda claro que se trata de combinar conocimiento, habilidades, herramientas, tiempo, etcétera, por medio de las cuales se puede llegar a realizar una determinada tarea, como por ejemplo separar agua de arena. Pero el concepto de complejidad va mucho más profundo y según Moreno<sup>388</sup> a partir de la década de 1970 comenzaron a aparecer propuestas de diferentes grupos que emplean la palabra complejo para aplicarlo al campo de las ciencias. Volviendo al concepto de la linealidad se puede afirmar que un sistema lineal no puede ser complejo pero puede ser complicado. Un sistema no lineal puede ser complicado aunque no complejo pero también tiene la propiedad de poder ser complejo aunque no complicado y de ser complejo y complicado.

---

<sup>386</sup> REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, *Diccionario de la lengua española*, 22.ª edición, Madrid, Espasa, 2001.

<sup>387</sup> EARLS Mark *HERD: How to change Mass Behaviour by Harness our True Nature visual*, Reino Unido, John Wiley&Sons Ltd., (2009), pág. 122.

<sup>388</sup> MORENO Juan Carlos *Fuentes, autores y corrientes que trabajan la complejidad* en VELILLA Marco (comp.), *Manual de iniciación pedagógica al pensamiento complejo*, Colombia, Corporación para el desarrollo Complexus, (2002)



Desde esa época el término comenzó a ponerse de moda y diversos autores comenzaron a emplearlo en ciencias para describir situaciones problemáticas. No obstante aún en la actualidad en diversos institutos y laboratorios del mundo se está tratando de encontrar una definición ampliamente aceptada. Lo que se puede sacar como conclusión, después de analizar los trabajos de las instituciones que se han abocado a su estudio es que “en sentido estricto, todo lo que plantean los distintos autores sobre la complejidad debe tomarse como adjetivo o como un termino que califica un tipo de realidad, sin presuponer algo llamado “complejidad” en términos sustantivos... Es más, a lo único a lo que se le aplica adecuadamente el término “complejo” es a la realidad misma, que siempre desborda los límites de nuestro conocimiento”<sup>389</sup>

Al observar la realidad se percibe que la naturaleza está plagada de sistemas complejos, la mayoría se encuentran entre los seres vivos y en sus relaciones. Ejemplos de lo manifestado pueden ser las aves, las termitas, los seres humanos y dentro de estos, el sistema inmunológico, el cerebro, etcétera A su vez en virtud de las interacciones que estos desarrollan aparecen las sociedades, las organizaciones, los mercados etcétera.<sup>390</sup>

Otro es el correspondiente a la World Wide Web, que desde la década de 1990 se ha incorporado a la vida de los humanos creando una verdadera revolución en cuanto a la forma de comunicarse y a medida que avanzan los años es un sistema complejo que gana cada vez más importancia en la vida de las personas, con un nulo o casi nulo control. Según Mitchel<sup>391</sup> analizando su estructura y comportamiento, se parece a cualquiera de los sistemas complejos ya mencionados, comportándose como un sistema social autoorganizado, donde cada uno de los “elementos o miembros” constituyentes de la red tiene una libertad acotada (al igual que en los casos anteriores), puesto que pueden hacer cosas simples, tales como generar y operar con páginas Web o establecer contactos puntuales otros miembros.

“Sin embargo los científicos de sistemas complejos han descubierto que la red, como un todo, tiene muchas propiedades inesperadas como sistema, la forma en que crece, cómo se propaga la información entre sus miembros y la relación de

---

<sup>389</sup>)Ibidem, pág.11.

<sup>390</sup> GELL MANN, Murray *El Quark y el Jaguar: aventuras en lo simple y lo complejo*, Barcelona, Tusquest Editores, (1995)

<sup>391</sup> Ibidem.

convolución entre los motores de búsqueda y la estructura de los links, todo lo cual lleva a considerarlo un sistema con un comportamiento adaptativo.”<sup>392</sup>.

En el caso de las diferentes asociaciones formadas por los seres humanos, esto puede verse claramente en como fueron evolucionando, en especial cuando comenzaron a desarrollar la capacidad de comunicarse. Dicha capacidad se puso de manifiesto en el manejo del lenguaje simbólico, el que a su vez facilitó la incorporación de los diferentes conocimientos adquiridos tanto en forma individual como grupal. En otras palabras, cada individuo, en virtud del grado de libertad de que disponía, intercambiaba con sus pares las experiencias que a su vez los orientaba a modificar la forma de hacer las cosas de todos los días y en definitiva creando las condiciones para la aparición de una actividad cultural elaborada. De esta forma se dio lugar dentro de la cultura humana al surgimiento de nuevos sistemas complejos como las sociedades, las organizaciones, la economía o la ciencia, por citar algunos ejemplos. En el caso de los mercados, en los cuales existe una gran cantidad de miembros independientes, que operan en su propio beneficio y constituyen lo que se conoce como, mercados estructurados globales y complejos.<sup>393</sup>, <sup>394</sup> Cabe destacar que, no existe una forma de medir cuan complicado o cuan complejo es un sistema. Se estima que justamente en esa subjetividad que genera la ausencia de una medida, radica la dificultad de la definición

No obstante “si pensamos en sistemas complejos construidos por los seres humanos, tales como la Estación Espacial Internacional, el Gobierno de China, o la Internet, es evidente que la economía global es varios órdenes de magnitud más compleja que cualquier estructura física o social jamás construida por la humanidad.”<sup>395</sup>

Por lo cual, y desde la óptica de los sistemas complejos, también sería interesante recordar el caso comentado en el apartado 3.1, (al que se volverá un poco más adelante), respecto de las hipotecas *subprime*, en especial, teniendo en cuenta que “la economía es un sistema complejo en el cual los componentes son las personas (o empresas), que compran y venden bienes, y su comportamiento es

---

<sup>392</sup> MITCHELL, Melanie *op. cit.*, pág.10.

<sup>393</sup> *Ibidem*.

<sup>394</sup> GELL MANN, Murray *op. cit.*

<sup>395</sup> BEINHOCKER, Erik: *The origin Of wealth: Evolution, complexity, and The radical remaking of economics*, United States, McKinsey & Company, Inc.,. (2006), pág.6.

complejo, difícil de predecir en su totalidad, como por ejemplo las variaciones en los precios de los mercados inmobiliarios, de un mismo país o la forma en que cambian los valores de las acciones en las diferentes bolsas del mundo. Algunos economistas han pensado a la economía como un sistema complejo adaptativo, tanto a nivel micro como a nivel macro”.<sup>396</sup>

### **3.2.8 Definición de la complejidad**

En virtud de lo hasta aquí expuesto se tratará de poner en evidencia las características comunes que presentan los diferentes ejemplos planteados. Aunque hay que reconocer que vistos en particular se presentan como muy distintos uno del otro, pero si se los analiza desde un nivel más abstracto se pueden distinguir algunas características en común, como por ejemplo que en todos los casos existe una gran cantidad de elementos, lo cual dificulta su control haciendo que su resultado sea difícil de predecir. Por otra parte cada uno de los diferentes miembros tiene un conjunto de reglas simples a seguir y fundamentalmente no existe un control central del cual dependan o reciban órdenes. Generalmente este conjunto de reglas le otorga el comportamiento no lineal.

Otra característica que es común a todos, corresponde al intercambio de información tanto interna como externa. Dicha información les sirve para determinar las reglas con las que deben proceder, también esto incide en la no linealidad. Además de este intercambio de información está la capacidad de adaptarse, como una forma de mejorar las condiciones de supervivencia o éxito. En definitiva la interacción entre los diferentes elementos de cada sistema se ven modificados por su interacción con los otros, obteniendo como resultado, que se hace difícil predecir el comportamiento del conjunto.

Algunos investigadores de las ciencias como Melanie Mitchel, Murray Gell Mann y Hermann Haken proponen sus definiciones de complejo. Pero debe tenerse en cuenta que son investigadores de ciencias duras que intentan extender sus modelos a las ciencias humanas.

La definición planteada por Haken dice que “en una manera heurística, podemos describirlos como que: Los sistemas complejos están compuestos de muchos objetos u elementos que pueden ser de la misma o diferentes clase. Los

---

<sup>396</sup> MITCHELL, Melanie *op. cit.*, págs. 12-13.

que pueden interactuar en una manera más o menos complicada acoplados mediante enlaces más o menos no lineales.”<sup>397</sup> O la definición propuesta por M. Mitchel quien plantea que un sistema complejo, “es un sistema en el cual una gran cantidad de redes de trabajo o componentes sin un control central y reglas simples de operación dan lugar al comportamiento colectivo complejo, sofisticado procesamiento de la información y adaptación mediante el aprendizaje o la evolución.”<sup>398</sup>

La definición propuesta por M. Mitchel, hace hincapié en *la adaptación* que los sistemas complejos presentan cuando los diferentes elementos que lo componen interactúan, tanto internamente como con el medio. Pero tiene el defecto de incluir el propio término “complejo” en la definición.

Esta adaptación o aprendizaje que les permite, por ejemplo a los seres vivos adaptarse para obtener las mejores condiciones de subsistencia o éxito, está muy ligada a la historia de la evolución de nuestro planeta.

Siguiendo los estudios de Charles Darwin<sup>399</sup>, se observa que, de sus descubrimientos surge la idea de adaptación constante de las diferentes especies, en especial los seres humanos. Dicha adaptación es la que les permitió la subsistencia a las especies que actualmente acompañan a las personas. Los humanos, han hecho uso de la adaptación tanto entre sí como con el medio en el cual les ha tocado vivir.

Resulta ilustrativo este párrafo de Paulos<sup>400</sup>, “... somos sistemas dinámicos no lineales, sometidos a veces a la misma caótica imprevisibilidad que el clima de Nueva Inglaterra. Uno diría, por ejemplo, que la tristeza nos sobreviene de la misma forma que los aguaceros que acaban radicalmente con los paseos por el parque.”<sup>401</sup>

Una de las características más importantes de los humanos, es que constituimos la especie más compleja de aquellas que se encuentran actualmente en el mundo. Prueba de ello se encuentra en la cantidad de obras y descubrimientos realizados por sus investigadores en temas de ciencias teóricas

---

<sup>397</sup> HAKEN Herman *Information and Self-Organization - A Macroscopic Approach to Complex Systems*, Editorial: Springer, (2006a), pág.1.

<sup>398</sup> MITCHELL, Melanie *op. cit.*, pág.13.

<sup>399</sup> DARWIN Charles *The origin of species*, EE. UU., Randon House Value Publishing, Inc. (1859)

<sup>400</sup> PAULOS, John *Érase una vez un número*, Barcelona, Tusquets, (2009)

<sup>401</sup> *Ibidem*, pág. 168.

y/o aplicadas. En especial según Gell Mann<sup>402</sup>, en lo que se refiere a “La investigación en las ciencias de la complejidad, tal como se desarrolla en el Instituto Santa Fe y en cualquier parte del mundo, no solo intenta desentrañar el significado de lo simple y lo complejo, sino también las semejanzas y diferencias entre los sistemas adaptativos implicados en procesos tan diversos como el origen de la vida, la evolución biológica, la dinámica de los ecosistemas, el sistema inmunitario de los mamíferos, el aprendizaje y los procesos mentales en los animales (incluido el hombre), la evolución de las sociedades humanas, el comportamiento de los inversores en los mercados financieros y el empleo de programas y/o equipos informáticos diseñados para desarrollar estrategias o hacer predicciones basadas en observaciones previas.”<sup>403</sup>.

Es importante para el establecimiento de una estrategia competitiva basada en la confianza, ver la estrecha relación existente entre los sistemas adaptativos complejos, los negocios, la economía y los diferentes mercados, puesto que como ya se ha manifestado, la economía se comporta como un sistema complejo que va evolucionando en virtud de adaptarse a los cambios del entorno. Por ello se puede ver que tanto la economía como la teoría evolucionista, son conceptos que tienen elementos comunes y como se verá a continuación tienen una historia en común de más de 200 años.

En 1798 desde la economía, Malthus<sup>404</sup>, en el libro *An Essay on the Principle of Population* planteaba que la economía se presenta en forma de una lucha, donde las personas que quisieran sobrevivir, deberían luchar y competir con otros por sus vidas. Según Beinhocker<sup>405</sup> dicha competencia, con el tiempo se convertirá en una carrera constante en la que por un lado se encuentra el crecimiento de la población y por otro la forma en que los hombres puedan organizarse para ser más productivos.

Lo interesante es descubrir que en este libro de economía, estaba la chispa que le ayudaría a Darwin en el planteo de su teoría evolucionista. Lo cual ha quedado registrado por el mismo Darwin en su autobiografía publicada en 1887. En ella manifiesta que habiendo comenzado su trabajo sistemático de

---

<sup>402</sup> GELL MANN, Murray *op. cit.*

<sup>403</sup> *Ibidem*, págs. 33-34.

<sup>404</sup> MALTHUS, Thomas (1798): *An Essay on the Principle of Population*. IndyPublish (February 26, 2002) EE. UU.

<sup>405</sup> BEINHOCKER, Erik *The origin Of wealth: Evolution, complexity, and The radical remaking of economics*, United States, McKinsey & Company, Inc., (2006),

investigación y al solo efecto de diversión leyó el libro escrito por Malthus respecto a la población. Dicha lectura, más su habilidad tanto para investigar como para ver la forma en que las diferentes especies (plantas y animales) competían lo llevó a pensar que las características y circunstancias favorables de las diferentes especies, tenían una mayor posibilidad de perdurar, al igual que aquellas con resultados desfavorables tenían una mayor posibilidad de formar una nueva especie, el proceso de generación de una nueva especie es en si mismo muy complejo y complicado y no está aún completamente claro aunque con seguridad involucra una mutación genética. Lo cual le había permitido encontrar una teoría por la que trabajar<sup>406</sup>.

Los conceptos de cooperación, adaptación y competitividad (selección) natural, puestos en evidencia en los trabajos de Darwin y también destacados por autores como Pedro Kropotkin y Carl Sagan, resultan de importancia para este análisis. Especialmente para Sagan<sup>407</sup>, en lo que se refiere a la cooperación puesto que “La inclinación a cooperar es un hecho dolorosamente conseguido a través del proceso evolutivo. Los organismos que no cooperaron, que no trabajaron codo con codo, acabaron por extinguirse. La cooperación está codificada en los genes de los supervivientes. Su naturaleza es cooperar, y esto constituye la clave de su supervivencia.”<sup>408</sup>

De esta forma, haciendo una analogía con las formas de vida en biología se puede decir que, la economía es un sistema complejo que evoluciona en una mezcla de -cooperar con- y -adaptarse a- las circunstancias que le impone el entorno.

Hyman Minsky<sup>409</sup> plantea que la economía se caracteriza por los préstamos complejos y las relaciones de préstamo basado en distintos márgenes de seguridad. A lo que se suma la compleja estructura financiera que tiene como componentes a una variedad de instituciones, que utilizan como palanca el patrimonio de los propietarios. Y aclara que “en los años 1970 y 1980 el aumento en el número de los bancos con problemas fue en gran parte resultado de la

---

<sup>406</sup> DARWIN, Charles (1887) *The Autobiography of Charles Darwin: 1809-1882*, Published by W. W. Norton & Company (September 17, 1993), pág.120

<sup>407</sup> SAGAN, Carl *Miles de millones: Pensamientos de vida y muerte en la antesala del milenio*, Barcelona, Ediciones B, (1998)

<sup>408</sup> *Ibidem*, pág.40

<sup>409</sup> MINSKY Hyman *Stabilizing ... op. cit.*

exposición al riesgo cada vez mayor de los bancos, en un entorno cada vez más cíclico”<sup>410</sup>

De esta forma podemos afirmar que los negocios, las empresas, las organizaciones, los mercados, etcétera, como parte de los elementos que constituyen la economía, se comportan como sistemas complejos que se adaptan para poder sobrevivir y crecer.

A continuación, se analizará un poco más en detalle qué tan cercanos se encuentran los negocios de los sistemas complejos adaptativos.

### **3.2.9 La construcción/destrucción de Confianza vs Complejidad.**

En virtud de lo visto, se puede decir que en los sistemas complejos adaptativos, “se adquiere información acerca tanto de su entorno como la interacción entre el propio sistema y dicho entorno, identificando regularidades, condensándolas en una especie de “esquema” o modelo y actuando en el mundo real sobre la base de dicho esquema (se emplea desde hace mucho tiempo en psicología para referirse a una estructura conceptual de la que el ser humano hace uso para comprender un conjunto de datos, para darle sentido).<sup>411</sup>

Por tanto, si se considera que un negocio consiste en el intercambio de bienes y servicios entre las empresas y sus clientes y que dicho intercambio va a ir modificando a ambas partes, se puede inferir que el mismo se comporta como un sistema complejo adaptativo y los efectos de que dicho intercambio sea beneficioso para ambos, (o sea que se comporte como un juego de suma no nula), la empresa debe responder al requerimiento del cliente con un bien que satisfaga la necesidad que le dio origen. Si se logra, como consecuencia de dicha satisfacción el cliente puede responder con su lealtad. Dicha lealtad se pondrá en evidencia por ejemplo, cuando en caso de existir en el mercado una nueva moda en el uso o diseño del bien en cuestión, el cliente se lo hará saber a la empresa y ésta, en virtud de lograr la satisfacción de su cliente, adaptará su proceso de fabricación y venta para que éste obtenga lo que quiere y la empresa siga disfrutando de su lealtad. Un ejemplo es lo que ocurre con la empresa Apple, donde los clientes son uno de los activos más importantes. Según Steve Jobs<sup>412</sup>,

---

<sup>410</sup> MINSKY Hyman *Stabilizing ...op. cit.*, pág. 268.

<sup>411</sup> GELL MANN Murray *op. cit.*, pág. 35.

<sup>412</sup> KAHNEY Leander *Inside Steve's Brain*, Published by Penguin Group (USA), (2008)

los locales de venta deben representar para el cliente una experiencia especial como si fueran delicadas boutiques. Donde no existen presiones y el servicio es quien realmente hace la diferencia. Cuando un cliente quiere comprar un Mac, puede jugar con él hasta estar convencido de su adquisición y antes de retirarla, los técnicos se la personalizan para que la compra sea una experiencia realmente satisfactoria. Steve Jobs buscaba que los responsables de atender a los clientes se ligaran con su corazón y no con se bolsillo.

En estos párrafos se muestra que, las empresas pueden construir confianza y llegar a establecer un nicho de mercado con clientes que por su fidelidad le darán a la misma una ventaja competitiva. En el mismo orden de cosas, es una forma de poder medir la confianza en los negocios, consiste en calcular la cantidad de clientes fieles que la firma retiene de una año para otro.

Más aún, el mundo de los negocios está plagado de ejemplos en los cuales aparecen las características de los sistemas complejos adaptativos como **constructores** o **destructores** de confianza.

Sirva como ejemplo de su destrucción vivida cuando “Bear Stearns agotó en tres días su reserva de liquidez por US\$17.000 millones, a pesar de que la Reserva Federal de Nueva York y JPMorgan Chase negociaban su rescate. Northern Rock y Bear Stearns ilustran la fragilidad de la confianza en los mercados al por mayor y la rapidez con que se puede agotar el dinero de una entidad cuando se mancha su reputación y los mercados están ilíquidos.”<sup>413</sup>

Pero esta destrucción de confianza fue un proceso que comenzó con una decisión individual de los inversores de adaptarse a las condiciones del entorno (posibilidad de invertir en valores), a fin de no perder dinero y de ser posible obtener ganancias, constituyendo un nuevo sistema complejo adaptativo. Puesto que se dieron las siguientes condiciones:

a) la gran cantidad de inversores que confiaban en igualar o mejorar su situación económico financiera;

b) la no existencia de un organismo central que dirija las diferentes operaciones;

---

<sup>413</sup> DODD Randall. y MILLS Paul *El flagelo de las hipotecas de alto riesgo* , Finanzas & Desarrollo publicación trimestral del fondo monetario internacional, Junio de 2008 • Volumen 45 • Número 2, (2008) Pág. 17



c) a lo que se sumó la información o señales que los sistemas financieros acostumbran difundir para el manejo y toma de decisiones de los inversionistas, que incentivaban la confianza de los inversores, funcionando como una realimentación positiva;

d) el grado de libertad que les permitió a los inversionistas ejecutar efectivamente la decisión tomada;

e) la incertidumbre respecto de la forma real en que iban a responder los diferentes mercados (hecho normal en este tipo de mercados), que se vio suavizada por la confianza que ofrecían instituciones en las cuales los inversionistas ya confiaban;

f) a lo que se sumó una realidad desconocida por los inversores hasta que explotó la crisis que puede interpretarse como una falla de mercado;

g) y en todo momento, la capacidad de irse adaptando ante los cambios que fueron surgiendo.

Lo que en realidad se estaba buscando era hacer funcionar el viejo motor de la economía en donde “en el nivel microscópico, las personas, empresas y los mercados buscan incrementar las ganancias a nivel individual, dentro de una estructura socioeconómica que está fuertemente influenciada por la no linealidad de la confianza/desconfianza.

Pero este tipo de “fallas” no es algo que ha comenzado en el siglo XX. Ya desde que Adam Smith publicara sus ideas sobre *La riqueza de las Naciones* en 1776, se dio comienzo también a una carrera por tratar de evitar las fallas de los mercados. Para esto los economistas se armaron de una artillería de modelos sustentados por andamiajes matemáticos y con ellos creyeron haber puesto <en caja> a la macroeconomía. Hoy en día y aún sintiendo los últimos coletazos de la crisis, los economistas han vuelto al estudio de los mercados a fin de poder averiguar la forma o el modelo que permita convertir en eficientes a los mercados, evitando por tanto el advenimiento de nuevas crisis.

La forma en que los economistas plantearon la macroeconomía global pre-crisis, llevó a Paul Krugman, en un artículo publicado en el Nueva York Times, a comentar: “desafortunadamente, esta romántica y pura visión de la economía condujo a la mayoría de los economistas a ignorar todas las cosas que pueden salir mal. Se hizo la vista gorda a las limitaciones de racionalidad humanas que a menudo llevan a las burbujas y los bustos; a los problemas de las instituciones que

permiten que estas se salgan de control; a las imperfecciones de los mercados - especialmente en los mercados financieros - que pueden causar que el sistema operativo de la economía tenga accidentes impredecibles en forma súbita,; y de los peligros creados cuando los reguladores no creen en la regulación.” (Krugman, 2009)<sup>414</sup>

Es por esto que el estudio de los sistemas complejos, puede ser de gran utilidad para aquellos que están buscando la forma de entender y predecir el comportamiento de los mercados. La idea es tratar de aplicar los mismos modelos con los que se están analizando el comportamiento del cerebro, o las aves, o las hormigas, el sistema inmunológico, etcétera.

Todo este esfuerzo apunta a tener la capacidad de poder predecir la evolución de la economía, las finanzas, los mercados de valores o la forma de estar preparado y manejar una crisis como la analizada en el apartado 3, que ha puesto a instituciones “legendarias” en el mundo de la economía y finanzas en situación crítica o aún peor, en la quiebra.

En virtud de lo cual se utilizarán en conjunto los conceptos y los planteos ya analizados respecto del FODA, con la idea de poner en evidencia la complejidad introducida en algunos casos por la realimentación (tanto positiva como negativa) de los diferentes procesos que constituyen el sistema y que son determinantes de las conductas problemáticas.

### **3.2.10 La Dinámica de las empresas PyME's**

Cuando se habla de conductas problemáticas, se hace referencia a las que pueden surgir por ejemplo en las empresas u organizaciones, donde por la interacción de las personas, se determinan conductas como la confianza o desconfianza, el nivel de acatamiento de las reglas/políticas, la motivación, el espíritu de equipo, etcétera.

Hasta ahora se ha usado el término organización, pero no se estableció su relación y el alcance que tiene con el trabajo en curso. Por tanto, se puede decir que al hablar de organización se hace referencia a una herramienta o instrumento que permitirá lograr un fin determinado.

---

<sup>414</sup> KRUGMAN Paul *How Did ...op. cit.*

Es muy común encontrar un error propio de los estudiantes de los primeros años de Administración, a los que cuando se les pregunta cómo es la organización para la cual trabajan, responden comentando cómo está constituida y describen su organigrama. Cuando se les aclara que no es la forma en que se han diseñado las diferentes jerarquías, comienzan a plantear los diferentes procesos que se llevan a cabo para la producción de los bienes o servicios. En realidad lo que se espera como respuesta es lo que se estudia en la Teoría General de los Sistemas; o sea, es la forma en que se establecen las interrelaciones. Puesto que es el tipo de relación que se genera entre los diferentes elementos claves del sistema, donde se encuentra la verdadera estructura de la organización y por tanto quien va a determinar el tipo de “producto” que se va a obtener a su salida.

Para poder aplicar los conceptos recién presentados, se comenzará definiendo las diferentes variables que se van a tener en cuenta y que juegan un rol importante en el funcionamiento y desarrollo de las PyME's (organizaciones dedicadas a los negocios). Dichas variables, se incorporarán respetando un orden jerárquico y para ello se hará uso, como analogía, el trabajo de Abraham H. Maslow, quien dedicó gran parte de su vida al estudio de las necesidades humanas y entre otras cosas se hizo famoso por su propuesta de un orden jerárquico para dichas necesidades dando lugar a la conocida “Pirámide de Maslow”. Cabe destacar que, esta idea de comparación se fundamenta en una característica común que presentan tanto las personas como las PyME's y es que ambos son Sistemas Complejos abiertos únicos que se adaptan para subsistir.

A la izquierda del Gráfico 12 se podrá ver la forma en que Maslow jerarquizó las necesidades del ser humano determinando que para poder pasar de un nivel inferior a otro superior, primero se deben cubrir las necesidades propias del nivel de origen.

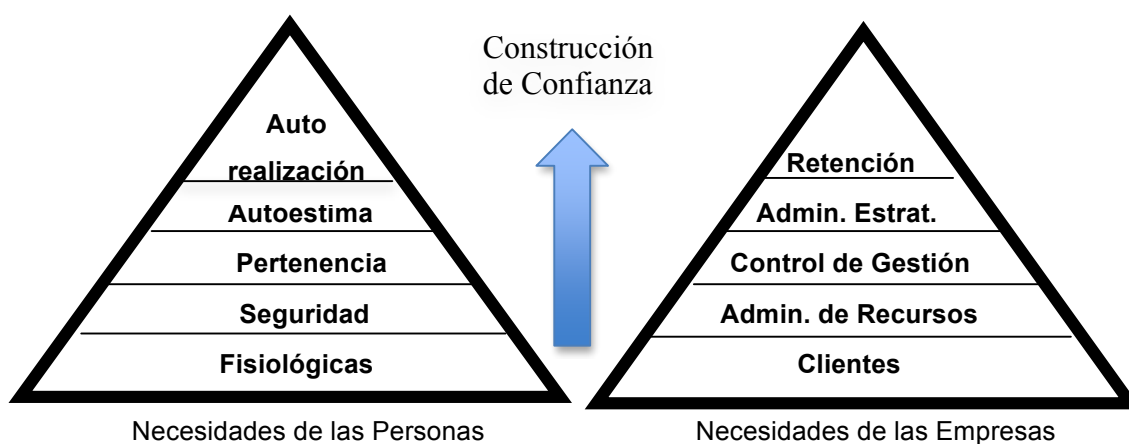
La práctica ha demostrado que dentro de la libertad que caracteriza a los seres humanos, existe la posibilidad de modificar esta jerarquía, como por ejemplo cuando las personas voluntariamente arriesgan su vida o por diferentes motivos se niegan a alimentarse correctamente.

De la misma forma que existe una jerarquía de necesidades para las personas, se pueden plantear una serie de necesidades para las empresas y que las

mismas, al igual que lo propuesto por Maslow<sup>415</sup> para los humanos, se les puede asignar una relación jerárquica o superveniente.

En la parte derecha del Gráfico 12 se presenta la Pirámide de necesidades equivalentes propuestas para las PyME's. En dicho gráfico se ve que se han jerarquizado las necesidades de forma tal que para poder acceder al nivel superior se deberán cubrir las correspondientes al nivel inferior. Cabe destacar que se está presentando un modelo y al igual que en el caso anterior la realidad puede mostrar situaciones distintas.

Gráfico 12: Correlación entre necesidades de las Persona y las Empresas.



Fuente: Elaboración propia en base a Abraham Maslow<sup>416</sup>

Así como en el primer escalón de la Pirámide de Maslow se encuentran las necesidades fisiológicas, o sea las básicas para poder cumplir con la condición de subsistencia, en el caso de la PyME esta necesidad de sobrevivir la constituyen los clientes. Quienes son los que, al comprar sus productos/servicios van a estar proveyendo a la firma del dinero que le permitirá pagar sueldos y comprar nueva materia prima, para seguir elaborando productos. Cabe destacar que esta es una etapa totalmente reactiva y sin ningún planeamiento, simplemente se sigue un instinto.

Recién, cuando la empresa ha comenzado a operar y cuenta con un mínimo de clientes, es decir se ha ganado su confianza, (suficientes como para garantizar su subsistencia), empieza a preocuparse de dar continuidad al negocio iniciado y se puede pensar en hacer una pequeña planificación de los recursos

<sup>415</sup> MASLOW Abraham *op. cit.*

<sup>416</sup> *Ibidem*, pág. XX

requeridos para operar en el corto plazo y de esta forma, asegurar la continuidad de la empresa en dicho período.

Esta seguridad a corto plazo, puede generar una situación de “comodidad económica” que le permita a los directivos, aventurarse en el mediano plazo. Para lo cual hay que usar parte del dinero ganado en hacer un “control de gestión” tendiente a pasar de la etapa en que la firma reacciona a los cambios del entorno, para empezar a anticiparse a dichos cambios y por tanto, iniciar el camino de manejar el destino de la firma en el corto plazo, aventurándose paulatinamente en el mediano plazo.

Es en este momento, en que el dueño del emprendimiento comienza a descubrir que, al igual que en el trabajo propuesto por Maslow, la relación que se establece con el entorno empieza a presentar en forma explícita, los primeros signos estables de seguridad. Los cuales se ven reflejados en la aceptación, que tanto la persona en un caso y la empresa en el otro, reciben del medio en el cual actúan. En el caso de las PyME's esta situación de “seudo estabilidad” es la causa de que una gran cantidad de firmas amparadas por la seudo-seguridad que le ofrece el mercado, organice un control de la gestión que está realizando, se “conforme” y decida seguir en esta situación.

Cuando se dice “conforme”, se hace referencia a la situación de muchas empresas que, por un lado comienzan a tener organizado el corto-mediano plazo debido al esfuerzo realizado y al chocar con las trabas que ponen las instituciones financieras para otorgar créditos, la falta de inversiones que permitan mejorar/innovar en el proceso productivo, optan por quedarse en esa posición a la espera de obtener la “fuerza” necesaria para continuar creciendo. Como se ha manifestado, esta es la situación que viven la mayoría de las PyME's, lo que las lleva a la condición de “rehenes o seudo-conformidad” vista en el apartado 1.

De esta forma, el conjunto de todas las firmas que se encuentran en la condición descrita, pasan a ser parte de las empresas que presentan una condición dinámicamente estable. O sea, mientras que algunas se hunden abatidas por la opresión del entorno, otras, gracias a ese mismo entorno, salen a flote obteniendo (temporariamente) buenas ganancias.

Esto implica que la condición de “rehenes o seudo-conformidad”, lleva a las empresas a realizar un círculo vicioso y trágico al mismo tiempo, dentro del cual están atrapados sus directivos. Los bancos no les prestan dinero para realizar

proyectos en investigación y desarrollo, por no tener activos que les sirvan de garantía. Por lo que deben satisfacer las necesidades de sus mercados con la tecnología disponible y esto deviene en que no pueden obtener activos físicos que les permitan avalar los préstamos ante las entidades crediticias y por tanto quedan limitadas sus posibilidades de crecimiento a la posibilidad de obtener capital por parte de amigos, hipoteca de bienes personales, etcétera.

Cabe destacar que en el Gráfico 13 se pondrá en evidencia la situación en la que se encuentran la mayoría de las PyME's de la Argentina. Porque resulta evidente que la situación del mercado argentino no es fácil. Pero además se comporta como un verdadero sistema complejo donde la falta de financiación responde significativamente a una crisis de confianza de las firmas, que a su vez están inmersas en una crisis mayor a nivel global, la que profundiza verdaderamente la situación.

Por esta razón es que se propondrá un modelo posible, de que las pequeñas medianas empresas puedan librarse de este estado o condición de “rehén o pseudo-conformidad”. Aplicando los conceptos planteados en el apartado 3 se puede revertir la condición que la mantiene limitada y dejar de ser rehén para comenzar a liderar el desarrollo, pudiendo de esta forma romper el aparente destino de mediocridad al cual parecieran estar destinadas las PyME's.

En el siguiente ejemplo se va a considerar el caso de un emprendimiento, que se halla operando en el mercado desde hace un tiempo. Su situación ha quedado reflejada en el Gráfico 13. O sea, la PyME está teniendo problemas y de acuerdo con el balance entre las fortalezas y oportunidades no está en una condición óptima. Por tanto se analizará globalmente este caso, aplicando la relación superveniente<sup>417</sup> a efectos de presentar el modelo.

Para respetar las jerarquías de la relación propuesta, se comenzará por la definición tácita o explícita que sus directivos PyME's pensaron/hicieron cuando iniciaron la actividad. Es importante verificar que dicha Misión sea clara y bien estructurada, de forma tal que no existan dudas respecto a la razón de ser del emprendimiento. Es fundamental en esta etapa, incorporar la satisfacción del cliente como un concepto rector, puesto que, si bien siempre fue importante su

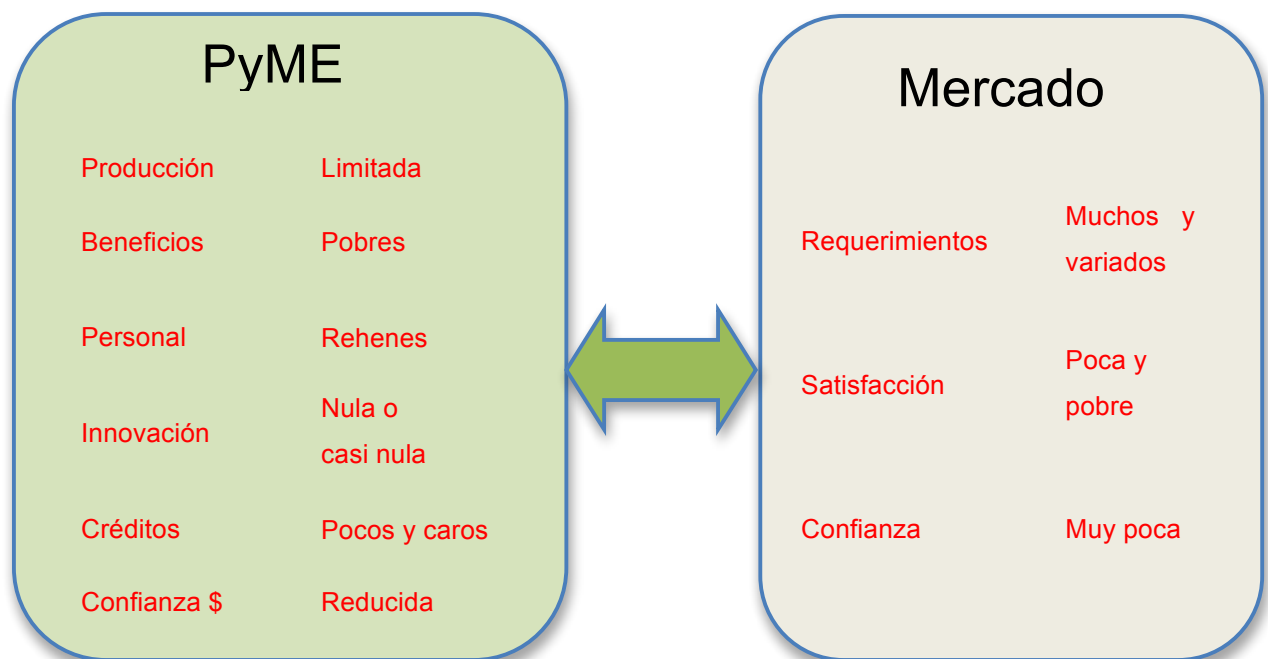
---

<sup>417</sup> GARCÍA Pablo y GACHE Fernando *op. cit.*

obtención, en el siglo XXI dicho logro pasa a ser la clave de un negocio, en especial si se está pensando a mediano largo plazo.

Otro elemento a tener en cuenta es asegurarse de vincularla con las habilidades o conocimientos que forman parte de la historia de los emprendedores, pues por un lado va a resultar más sencillo de implementar y por otro, va a facilitar la generación de Oportunidades y por tanto evitar las Amenazas.

Gráfico 13: Rehenes o pseudo-conformidad



Fuente: Elaboración propia

Una vez definida la razón por la cual se ha iniciado el emprendimiento, llega el turno de bajar a tierra esas ideas plasmándolas en los Objetivos que se quieren cumplir o lograr. La forma de fijar dichos objetivos es un elemento clave para el éxito de la empresa y por tanto deberán estar totalmente hermanados con la Misión. Pues como se mostrará a continuación, la credibilidad del negocio va a depender de la coherencia que se logre en la estructura jerárquica que se está construyendo y por tanto en la confianza que se va a reflejar hacia los clientes.

El paso siguiente es evaluar a partir del Objetivo<sup>418</sup> fijado, cuáles son las Fortalezas y Debilidades que surgen en consecuencia. En este caso se ha definido que cada empresa, al igual que en el caso de las personas y para un determinado Objetivo, se lo puede ver como una suma de Fortalezas y Debilidades (ver

<sup>418</sup> Si bien se encuentra en singular, puede estar formado por varios ítems.

apartado 3). Cada fortaleza y cada debilidad tendrá un peso relativo dentro del emprendimiento. A ese peso relativo se le podrá asignar un valor numérico porcentual que podrá ser arbitrario, pero deberá reflejar lo mejor posible su incidencia en el accionar futuro.

Entonces se cumplirá que

$$\text{Fortalezas} + \text{Debilidades} = 1 \quad (1)$$

lo cual implica que, a mayor cantidad de Fortalezas, menores serán las Debilidades.

Cabe recordar que tanto unas como otras dependen fundamentalmente de la empresa o de sus integrantes, o sea del interior de la firma, con lo cual la posibilidad de trocar unas en otras se constituye, en principio, en tener claro qué se quiere lograr, tomar la decisión y ejecutarla. Pero todavía hay más, pues esas Fortalezas y Debilidades al tomar contacto con el entorno, ponen en evidencia las Oportunidades y Amenazas, que dependen fundamentalmente de dos factores, de las Fortalezas y Debilidades y de la realidad que está en continuo cambio, imponiendo a la empresa riesgos y requerimientos variables que la firma puede o no seguir.

Es en este momento en que cobran importancia las Fortalezas que la Empresa pueda haber acumulado. Las mismas habrán surgido en virtud de haber generado Objetivos, cuya finalidad esté centrada en una Misión que busque la satisfacción de los clientes; o sea, en quien les da el corte económico a la empresa.

En el Gráfico 13 se puede apreciar que la PyME se encuentra en una condición de rehén o pseudo-conformidad. La misma, en la mayoría de los casos, está dada fundamentalmente por que el mercado meta no está recibiendo la satisfacción que está esperando, y por tanto su adhesión a la firma como cliente es pobre, lo cual repercute en los beneficios. Al estar limitados en las ganancias se disparan una serie de otras limitaciones que terminan por llevar a la PyME al estado de supervivencia limitada en que se encuentra.

Pero ¿cuál sería la situación si la PyME se centra en la satisfacción del cliente? En principio y fundamentalmente en forma lenta, el directivo responsable de la empresa, empieza por rever la razón de ser del emprendimiento y hace los cambios necesarios como para que la satisfacción buscada por el cliente sea una parte importante de la Misión. Si esto ocurre, en forma lenta se deberían comenzar a ver cambios. Los primeros indicios se deberían aplicar modificando los



Objetivos, de forma tal que la satisfacción de los colaboradores esté incluida entre las cosas importantes a lograr por la empresa, pues si estos no se “ponen la camiseta” el cambio no se va a producir, pues ellos y solo ellos son los verdaderos responsables de lograr los bienes/servicios que los clientes buscan para satisfacer sus necesidades.

En este punto juega un rol fundamental el clima de cohesión y confianza que se establezca entre los colaboradores (que desde la óptica de incrementar la confianza, han dejado de ser simplemente empleados), pues es lo que va a permitir la puesta en marcha del proceso sinérgico que va a llevar a la firma a cumplir su Misión.

Dentro de los cambios a operar, se deberán incorporar también (en la medida que se pueda) acciones tendientes a mejorar el nivel tecnológico de apoyo a la gestión, como ser la informatización de los procesos administrativos, por medio de herramientas de planificación de los recursos de la empresa (ERP)<sup>419</sup> las cuales permiten, entre otras cosas, un mayor control que disminuye la incertidumbre y se acotan los riesgos.

El paso siguiente es una consecuencia de las acciones anteriores y empieza a tener fuerza cuando los clientes comienzan a ver que el “bien” recibido por parte de la empresa, está ahora más cerca de lo buscado y por tanto perciben que se les empieza a prestar más atención.

Supóngase una condición de mínima, en la cual la empresa no contempla una campaña de comunicación al mercado para manifestarle el cambio que se ha producido en su interior. El efecto va a verse plasmado en una demora para lograr revertir completamente la insatisfacción del mercado, pero no por ello es menos válido.

Como era de esperar, los primeros que empiezan a darse cuenta del cambio son los clientes que, a pesar de la no satisfacción, por alguna razón (falta de competencia, ausencia de stock en el mercado, lejanía de otro proveedor, etcétera), habrían continuado comprando los productos/servicios de la firma.

Obviamente el cambio es percibido y luego de reaccionar a la sorpresa, muy lentamente se comienza a comentar con los más allegados las mejoras en el bien adquirido. O sea, se incrementa la satisfacción, aunque con recelo, porque

---

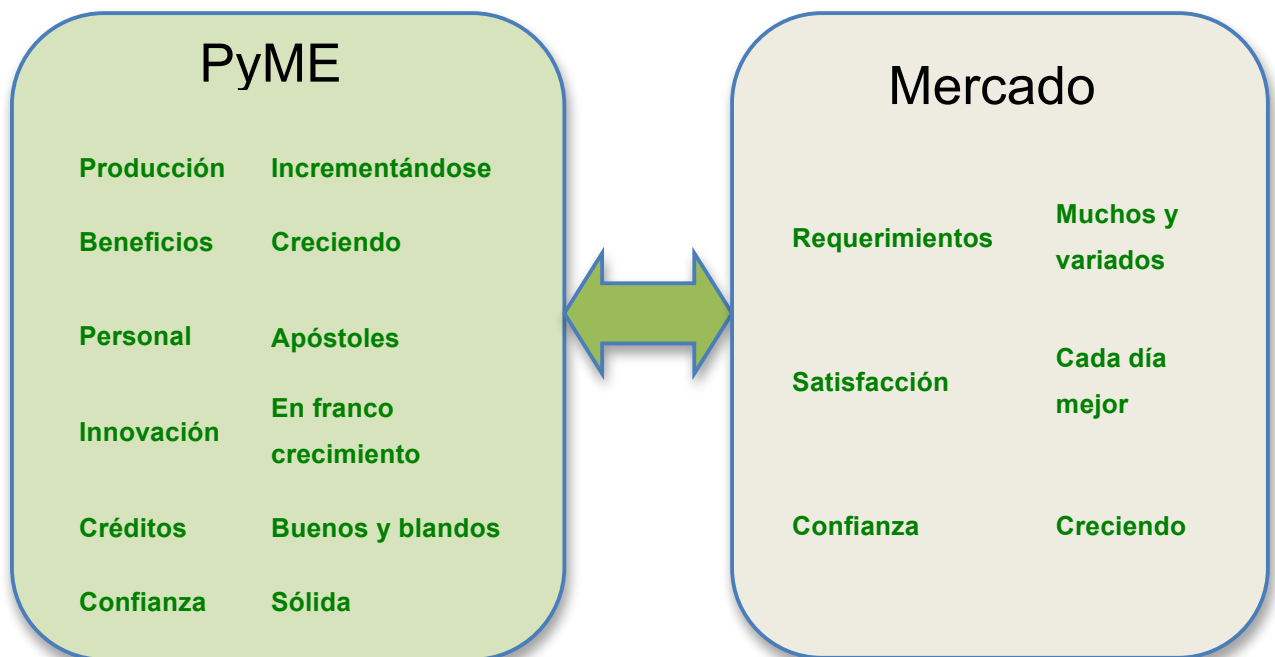
<sup>419</sup> ERP: Acrónimo en inglés de Enterprise Resource Planning

generalmente el mercado ha pasado un buen tiempo, por alguna razón como rehén de la firma.

Pero como el cambio ha sido realizado en el corazón mismo de la PyME (la mente del empresario) y de a poco va ganando la confianza de los colaboradores, lo cual incrementa el conocimiento respecto a cómo hacer y presentar mejor el producto/servicio, se ha puesto a funcionar el “efecto sinérgico”, y en forma lenta pero con la fuerza que le imprimen los colaboradores, va ganando la lealtad del mercado.

En el Gráfico 14 se puede observar como se revierte la situación planteada en el modelo analizado en el Gráfico 13a. Cabe señalar que por estar sustentado en la confianza creciente que los colaboradores sienten hacia los jefes, el conjunto va aprendiendo que una condición mejor es posible. Por su parte, el mercado apoya dicho sentimiento mediante el incremento de compra. En otras palabras se ha puesto en marcha el proceso de recuperación.

Gráfico 14: Modelo basado en la Confianza



Fuente: Elaboración propia

Es importante destacar que, si bien se presenta en una forma sencilla, el esfuerzo es grande y lleva tiempo, pues hay que modificar uno de los parámetros más difíciles de trabajar en un ser humano “las costumbres”, pero si se logró el convencimiento de que un negocio tiene éxito cuando se puede establecer un intercambio de suma no nula, entonces se estará en condiciones de buscar la

satisfacción del cliente. O sea, se podrán utilizar las Fortalezas para poder lograr Oportunidades. *Un cliente es una oportunidad de hacer negocio, si la empresa tiene la fortaleza de satisfacerlo.* De acuerdo con lo manifestado anteriormente, debe existir una coherencia entre la Misión, los Objetivos, las Fortalezas y las Oportunidades. Su dependencia de un entorno en continuo cambio, presenta la necesidad de estar continuamente observando el futuro para poder vislumbrar los cambios y de esta forma, adaptarse para lograr hacer negocios de suma no nula, a pesar de los vaivenes de la realidad global. Al actuar de esta forma se va ganando la confianza del mercado y por tanto su lealtad.

Donde la ventaja competitiva lograda, va a estar reflejada en el incremento de la lealtad de los clientes, que en definitiva es la forma en que se manifiesta el cambio producido en el mercado.

Dicha lealtad, no es otra cosa que la satisfacción del Mercado, la que fue una preocupación de muchos economistas entre ellos Wilfredo Pareto, quien estaba interesado en poder determinar si realmente se lograba maximizar el bienestar social y en caso afirmativo, en qué circunstancias. Si bien hubo otras personas interesadas en resolverlo como William Stanley Jevons, quedaba un tema no resuelto que consistía en poder determinar dicho grado de satisfacción. Según Beinhocker<sup>420</sup>, fue entonces, que Pareto planteó un ingenioso esquema en el cual, “él razonó que hay cuatro tipos de negocios que la gente puede hacer. Primero, hay negocios de ganar-ganar, en los que ambas partes ganan, en este caso es evidente que el bienestar ha aumentado. En segundo lugar, hay negocios, en los que una parte gana, pero nadie pierde, y otra vez del bienestar ha aumentado de forma inequívoca. En tercer lugar, hay negocios, en los que nadie gana, pero alguien pierde y en este caso el bienestar sin dudas ha bajado. En cuarto y último caso, hay negocios, en los que algunas de las partes ganan y otras pierden, pero sin la capacidad para medir directamente la utilidad lograda, en este caso es imposible determinar cuál es el impacto neto.”<sup>421</sup>

La idea de Pareto se centró en considerar que las personas que intervienen en un negocio no son tontas y por tanto van a elegir las opciones en las cuales existe ganancia sin pérdida. Cabe destacar que las negociaciones se llevarían a

---

<sup>420</sup> BEINHOCKER, Erik: *The origin Of wealth: Evolution, complexity, and The radical remaking of economics*, United States, McKinsey & Company, Inc., (2006)

<sup>421</sup> *Ibidem*, pág.35.

cabo hasta que se hubieran satisfecho las necesidades de ambas partes y por tanto a ese punto se lo denominó “Óptimo de Pareto”. O sea, es el punto a partir del cual, si se sigue haciendo negocios alguna de las parte empeora la situación alcanzada. No obstante, esto no implica que si en el negocio existen varias partes, todas ellas obtengan la máxima satisfacción, al punto de que sería posible que alguna no quede satisfecha.

Pero esta forma de pensar por parte de los economistas presenta varios problemas, en especial, que no es posible simplificar la conducta humana, presumiendo que las personas se van a comportar de una determinada manera, ante estímulos definidos. En especial con el factor confianza como variable de peso, el cual puede hacer que los inversores de una determinada organización, lleven a la misma, a una situación de verdadero compromiso al retirar su dinero, porque se corre el rumor de posibles inconvenientes a futuro, a pesar de que dicha organización siga siendo sólida y el rumor no se haya confirmado.

Es interesante analizar el efecto que la confianza presenta en los diferentes mercados. Según lo expresado en la teoría presentada por Adam Smith, existe una mano invisible que maneja el mercado y hace que tanto la oferta como la demanda se estabilicen en lo que Pareto ha llamado el “Óptimo”, logrando de esta forma un equilibrio estable. Pero en realidad según Gache y Otero<sup>422</sup>, a la luz de la última crisis de confianza y si se profundiza el concepto de la “Mano Invisible” se encontrará que si bien la oferta y demanda regulan su estabilidad, quien realmente subyace a estas variables y realmente mueve a los mercados, es la confianza. Se está de acuerdo en que dicha estabilidad puede demostrarse en condiciones de estabilidad (confianza) en función de los modelos utilizados por los economistas. Pero ¿qué pasa cuando se produce un rumor o como en el caso de la crisis de las hipotecas, se viola la confianza de los inversores?

El problema que se presenta según Beinhocker<sup>423</sup>, es que básicamente, los modelos matemáticos utilizados para demostrar y tomar decisiones en función de las teorías, presentan un problema ya planteado anteriormente, por medio del cual se puso en evidencia los reparos que Jules Henri Poincaré, había manifestado

---

<sup>422</sup> OTERO, Dino y GACHE, Fernando *Evoluciones... op. cit.*

<sup>423</sup> BEINHOCKER, Erik: *The origin Of wealth: Evolution, complexity, and The radical remaking of economics*, United States, McKinsey & Company, Inc., (2006)

respecto al uso de las simplificaciones que no respetan el real comportamiento de los mercados cuando León Walras, incluyó matemática en la economía.

Pero no solo Poincaré se manifestó con reservas al respecto, puesto que fue una época en la cual el intercambio epistolar entre científicos y economistas fue muy fluido<sup>424</sup>. En dicho intercambio se encontraban científicos y economistas muy destacados. Entre los científicos se puede mencionar a los físicos Joseph Bertrand y Hermann Laurent, ambos franceses, Willard Gibbs quien tuviera un lugar destacado en el estudio de la termodinámica y Vito Volterra un italiano que estudió en la Universidad de Pisa y se destacó en matemáticas, particularmente en el estudio de la evolución de poblaciones biológicas. Si bien, “el matemático francés Henri Poincaré descubrió el caos y demostró que muchos tipos de sistemas dinámicos no lineales no se podían resolver con las herramientas matemáticas disponibles en ese tiempo.”<sup>425</sup>

Estos científicos se hicieron eco de las reservas de Poincaré planteando que, si bien es loable para la economía que se la trate en forma más rigurosa y matemática, hay que tener cuidado con los criterios y simplificaciones que se adoptan, aún cuando con estos, se puedan resolver las ecuaciones. En otras palabras, hoy se sabe que, “la mejor y más fácil manera de ver cómo el sistema puede evolucionar es dejar que el sistema lo haga en un ordenador. Por lo tanto, después del descubrimiento de Poincaré, los científicos no tuvieron más remedio que ignorar sistemas no lineales o aproximarlos con ecuaciones lineales. El estudio de sistemas no lineales languideció durante setenta años hasta los años 1960 y 1970, cuando una combinación de nuevas herramientas matemáticas y los ordenadores reabrieron su estudio.”<sup>426 427</sup>.

Por su parte y en apoyo de la postura de Walras, en 1953 el economista y Premio Nobel de economía Milton Friedman queriendo defender la necesidad de utilizar “Supuestos” planteó que si la teoría propuesta para un determinado evento, se cumplía en la realidad, entonces carecía de importancia el hecho de si los

---

<sup>424</sup> Posiblemente fuera igual de fluido que ahora y, tal vez, algo menor; pero la correspondencia epistolar solía guardarse y resulta más simple que recuperar correos electrónicos.

<sup>425</sup> BEINHOCKER, Erik *The origin Of wealth: Evolution, complexity, and The radical remaking of economics*, United States, McKinsey & Company, Inc., (2006c), pág 106

<sup>426</sup> *Ibidem*, pág. 107.

<sup>427</sup> Las simplificaciones estaban en general dirigidas a linealizar las ecuaciones, con lo cual se perdía toda la riqueza que se genera a partir de tratamientos no lineales

supuestos utilizados respondían o no a la misma. Según Friedman <sup>428</sup> “La confianza respecto de la experiencia incontrolada no afecta el principio fundamental metodológico, por medio del cual una hipótesis puede ser probada solo por la conformidad de sus implicaciones o predicciones, con fenómenos observables... Una confusión que ha sido particularmente difundida y ha hecho mucho daño es la confusión sobre el papel "de las suposiciones" en el análisis económico. Una hipótesis científica significativa o una teoría, típicamente afirman que ciertas fuerzas son, y otras fuerzas no son, importantes en el entendimiento de una clase particular de fenómenos. Es con frecuencia conveniente presentar tal hipótesis declarando que los fenómenos que se desean predecir se comportan en el mundo observable como si ocurrieran en un hipotético y sumamente simplificado mundo que contiene solo las fuerzas que la hipótesis afirma son importantes” y comenta más adelante que “el realismo completo es claramente inalcanzable, y la pregunta ¿si una teoría es bastante realista?, puede ser respondida solo viendo si esto genera predicciones lo suficientemente buenas, en función del objetivo que se persigue”<sup>429</sup>

O sea que, mientras el comportamiento de los mercados esté de acuerdo con la teoría o las predicciones que se esperaban, no importa el tipo de presunciones que se hayan utilizado ni su racionalidad, las mismas quedan validadas por los resultados obtenidos. Esto recuerda el caso del hombre que caminaba por el centro de la ciudad moviendo los brazos en forma brusca. Un amigo que pasaba le pregunta la razón de dichos movimientos, a lo que éste le contesta que es para mantener alejados a los leones. Luego de salir de su sorpresa el amigo le dice que en ese lugar no hay leones, a lo que él le responde que es por los movimientos que está haciendo. Este ejemplo muestra como el uso libre de las suposiciones para sustentar una teoría que se verifica en la realidad, puede llevar a conclusiones que si bien son comprobables, han partido de una base alejada de la realidad.

Cabe destacar que, si bien se ha interpretado el texto de Friedman desde una visión de las ciencias blandas, desde la óptica de las ciencias duras, resulta absolutamente imposible generar modelos matemáticos de sistemas macroscópicos porque el número de variables involucradas crece

---

<sup>428</sup> FRIEDMAN, Milton *Essay in Positive Economics*, Chicago, University of Chicago Press, (1953),

<sup>429</sup> *Ibidem*, págs 40-41.

exponencialmente con la dimensión del sistema. Se convierte en lo que se ha dado en denominar modelos matemáticos intratables. Por ejemplo cuando se analiza el movimiento de una bola de billar lo intratable es describir la agitación térmica de cada átomo en particular. En este ejemplo, como en numerosos casos estudiados por la física, la consideración de ciertas fuerzas y el desprecio de otras interacciones tiene una base muy sólida dada por la magnitud relativa de las fuerzas que hacen despreciables unas frente a las otras. Hay problemas que son absolutamente intratables como por ejemplo el del viajante de comercio<sup>430</sup>. Sin embargo no es imposible para un buen jugador (y para una computadora) realizar una carambola con razonable seguridad.

Es muy común que las instituciones financieras hagan uso, muy a menudo, de las suposiciones. En especial cuando deben “otear el horizonte” de los mercados para disminuir el riesgo. Mientras se analizaban en el apartado 3 las causas y efectos de la crisis, se planteó muy brevemente, la forma en que influyó el concepto de riesgo y se decía que éste debe ser administrado de forma tal que opere dentro de un entorno controlado y que se conozca la mayor cantidad de detalles al respecto. Por otra parte se debe poner en evidencia la alta dependencia que las empresas tienen respecto de cada uno de “los riesgos”, puesto que como manifiesta Bill Anderson<sup>431</sup>, Director de Swiss Re New Markets “un riesgo es un riesgo, ellos afectan el potencial de las ganancias, ya sea que provengan de fluctuaciones en los precios de los commodities, equipamiento contra incendio, cambio en la legislación, o cobertura adversa de los medios... Finalmente, cómo usted reparte sus riesgos es la base de cómo usted ve la misión principal de su compañía y la razón de los inversionistas para invertir en esta. Por lo tanto, conocer sus riesgos es conocerse a sí mismo”<sup>432</sup>.

Dicha dependencia se puede analizar desde la óptica del análisis FODA, para lo cual se reflexionará sobre la forma en que el riesgo interviene en la relación superveniente previamente analizada.

---

<sup>430</sup> El problema del viajante, es NP-Hard, lo cual significa que es no determinístico polinomial. Para cualquier problema de esta clase, los algoritmos que se conocen para su resolución llevan, para el peor problema, un número exponencial de pasos, por lo general del orden de  $2^n$ . De aplicarse a cien ciudades, en el peor de los casos tardaría  $2,27 \times 10^{30}$  pasos, lo cual es mucho más de lo razonable

<sup>431</sup> ANDERSON Bill en KPGM Entendiendo La administración de riesgo Empresarial: Un modelo emergente para generar Valor al accionista, Chile, KPMG Auditores Consultores Ltda., (2006)

<sup>432</sup> *Ibidem*, pág.1.

### 3.3 La Relación Superveniente, La confianza y el Riesgo

*No puedes impedir una gran catástrofe, pero sí construir una organización que esté dispuesta a luchar, con una moral alta, que sepa comportarse, que confíe en sí misma, donde las personas tengan confianza mutua... porque sin confianza, no lucharán*

*PETER DRUCKER*

La relación jerárquica planteada constructora de confianza vista en el apartado 3.2, pasa a tener validez solo a corto plazo, pues las organizaciones están compuestas por personas y tanto unas como otras son sistemas complejos adaptativos abiertos y por tanto a cada momento van modificando su comportamiento en virtud de los cambios operados en su entorno.

Por otra parte, según Mitchel<sup>433</sup> y Gell Mann<sup>434</sup> el mundo científico ha reconocido que las personas están dentro de un universo que si bien no es determinista tampoco es azaroso, situación que lo sitúa en alguna posición intermedia entre estos dos extremos lo cual refuerza el concepto de estar frente a una situación que se destaca por ser compleja, adaptativa, abierta y no lineal.

En el apartado 3, se comenzó a analizar que la economía presenta una evolución similar a los sistemas complejos adaptativos abiertos y por lo tanto su comportamiento cambia con el tiempo, o sea que, resumiendo las características planteadas, la economía y por tanto los negocios, son altamente dependientes de su historia, de las condiciones en las que se encuentra cuando se toman las decisiones, de la evolución de los hechos durante el tiempo que media entre la toma de decisión y el momento en que se espera obtener los resultados. Por lo tanto, cualquier modificación que se realice, tanto interna como externamente a la organización puede cambiar el resultado esperado.

Al analizar la situación en que quedaron las empresas chilenas, después del terremoto que asoló dicho país, se verifica que algunas se perjudicaron y otras se beneficiaron. Según el artículo presentado por el Corredor de Bolsa chileno BCI “asegura que los mayores daños fueron en el sector forestal y el vitivinícola:

---

<sup>433</sup> MITCHELL, Melanie *op. cit.*

<sup>434</sup> GELL MANN, Murray *op. cit.*



Al contrario, las empresas eléctricas y de retail habrían sido las menos afectadas. Incluso, se prevé un alza en el consumo debido a los esfuerzos de reconstrucción y la reposición de lo perdido con el sismo. Por el lugar donde se ubican y también por los daños en su producción: Concha y Toro, CAP y Arauco están en el listado de las empresas más afectadas por el terremoto.”<sup>435</sup>

Donde por ejemplo, en el caso de la empresa Concha y Toro<sup>436</sup> una empresa líder en su rubro, que desde su origen en 1983, comercializa vinos de diferentes calidades, basados en las características especiales que brinda la zona cercana a la cordillera de los andes y que en virtud de la relación jerárquica propuesta, ha establecido su misión y objetivos, de forma tal que sus fortalezas han determinado en el mercado una ventaja competitiva, que la sitúa muy por encima de sus competidores. Pero unos días antes de envasar el preciado líquido se produce un terremoto y se quiebran los recipientes en los cuales se encuentra el vino esperando a ser embotellado, lo cual generó que las fortalezas se convirtieron instantáneamente en debilidades.

Caso contrario va a ocurrir con las empresas eléctricas y de retail que según lo manifestado más arriba y sin haberlo imaginado han sumado una fortaleza, que impactará en la ventaja competitiva.

Pero además. la realidad plantea que no todas las empresas han sido afectadas por igual, dado que cada una posee una historia distinta y a pesar de estar en el mismo mercado, y físicamente próximas, los cambios generados en el entorno, por ejemplo por el terremoto, puede producir resultados muy diferentes en cada una de ellas.

Estas situaciones o características del entorno dinámico, plantean una sensibilidad particular de parte de las organizaciones ante los cambios bruscos y la incertidumbre que generan en sus directivos. Por tal motivo surge el concepto de riesgo y consecuentemente la sensibilidad que la empresa presenta a los mismos.

Cuando se habla de riesgo “se supone un hecho externo al sujeto económico que puede acontecer o no”<sup>437</sup>. Este desconocimiento o incertidumbre que se tiene respecto de lo que va a ocurrir en el futuro, y en principio no depende

---

<sup>435</sup> ”Concha y Toro, CAP estarían entre empresas más afectadas por el terremoto” en Revista *Área Minera*, Chile, 3-3-2010. Disponible online en <[www.aminera.com](http://www.aminera.com)>

<sup>436</sup> <[www.conchaytoro.com](http://www.conchaytoro.com)>

<sup>437</sup> BLANCO RICHART, Enrique *Influencia de la legislación en la información medioambiental suministrada por las empresas. Un estudio regional*. Tesis doctoral accesible a texto completo en <<http://www.eumed.net/tesis/2006/erbr/>> ; (2006) Pág. 166.

en forma directa de los interesados. Pero como se está tratando con un sistema complejo, adaptativo, abierto, único y dinámico, van a influir en los resultados a obtener, la historia previa de la empresa, las condiciones operantes en el momento en que se toma la decisión (condiciones iniciales) y los eventos o situaciones que ocurran hasta el momento en que se obtienen los resultados. En definitiva, la pregunta que surge y cobra suma importancia es: ¿es posible enfrentar los riesgos? Y en caso de hacerlo: ¿cómo administrarlos para minimizarlos y que su impacto sea el menor posible?

Profundizando el concepto, según la Real Academia Española<sup>438</sup> *riesgo*, proviene del Italiano *risico* o *rischio*, y este del árabe clásico *rizq*, que significa 'lo que depara la providencia'.

En el caso bajo estudio, por tanto, el riesgo se ve como la falta de certidumbre respecto de los hechos, ajenos a la empresa, que de alguna forma pueden modificar la realización de los Objetivos fijados. Planteado en estos términos, el riesgo puede presentarse de muchas formas, como por ejemplo: económico, financiero, de vida, de incendio, inundación, terremoto, etcétera.

Pero, para los fines perseguidos en este análisis, van a ser considerados dos de ellos: el económico y el financiero.

El concepto de “riesgo económico hace referencia a la incertidumbre producida en el rendimiento de la inversión debida a los cambios producidos en la situación económica del sector en el que opera la empresa” y “el riesgo financiero hace referencia a la incertidumbre asociada al rendimiento de la inversión debida a la posibilidad de que la empresa no pueda hacer frente a sus obligaciones financieras (principalmente, al pago de los intereses y la amortización de las deudas.”<sup>439</sup>.

Por lo planteado en el apartado 1 la confianza fue presentada como una variable se construye a partir de las personas y que puede expandirse al grupo o institución que confía, y se que se puede presentar como la medida de la lealtad que el medio presenta a la empresa. Pero cómo se relaciona la confianza con el riesgo?

---

<sup>438</sup> <www.rae.es>

<sup>439</sup> MASCAREÑAS Juan *Riesgo Económico y Financiero* en Publicación Universidad Complutense de Madrid, (enero, 2008).

Del hecho ocurrido en Chile según Gache<sup>440</sup>, puede verse que las empresas estaban llevando adelante una estrategia de comercialización cuando el terremoto, las obligó a cambiar sus estrategias, pues se había perdido la producción de vino. No obstante la empresa “Concha y Toro”, goza de un prestigio de calidad y cumplimiento de sus compromisos en el mercado que se traduce en confianza y que en ese momento de desastre le permitió recibir el apoyo incondicional de sus clientes facilitando su recuperación. Situación que se sustenta en la investigación realizada por Flavián, C y Guimailiu,<sup>441</sup> en la que plantean que “se ha contrastado el efecto reductor de la confianza sobre el nivel de riesgo percibido... ha podido ser confirmada la influencia directa del riesgo percibido sobre el grado de lealtad”<sup>442</sup>.

Con el nuevo aporte la relación jerárquica ya planteada, cobra una nueva dimensión que se refleja fundamentalmente en el análisis del diagrama FODA. Hasta ahora se había propuesto a la confianza como una medida de la capacidad de una empresa de poder retener a los clientes y por tanto al negocio. O sea, la confianza es un patrimonio de clientes, organizaciones, mercados, etcétera. En esta nueva dimensión se está considerando que el patrón de comportamiento del “*homo economicus*” se corresponde con el que están planteando el grupo interdisciplinario de científicos del Instituto Santa Fe, entre los que se encuentran desde psicólogos cognitivos hasta representantes del área informática con el objetivo de replantear el viejo concepto del comportamiento racional de los seres humanos.

“Este modelo representa a los seres humanos como patrón de inducción racional reconocedores de que son capaces de tomar decisiones en ambigua y rápida evolución del entorno y aprender con el tiempo. Las personas reales no están ni completamente interesadas en sí mismas, ni son puramente altruistas. Más bien, su comportamiento es proclive a suscitar la cooperación dentro de redes sociales, donde se recompensa la cooperación y castiga a los que se aíslan. Pero, por desgracia, ninguno de nosotros es perfecto, y también tenemos nuestras

---

<sup>440</sup> GACHE, Fernando *La confianza como ... op. cit.*

<sup>441</sup> FLAVIÁN Carlos y GUIMALÍU Miguel *Análisis de la confianza y el riesgo percibido sobre la lealtad de un sitio Web: El caso de distribución de servicios gratuitos*, Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 16, núm. 1 (2007), pp. 159-178, ISSN 1019-6838

<sup>442</sup> *Ibidem*, p. 171

debilidades y prejuicios...Por otra parte, nunca habrá probablemente un Homo economicus único para todos los efectos.”<sup>443</sup>

Lo cual muestra un modelo más real en el que, prima la cooperación y por tanto, se encuentra en concordancia con el comportamiento que nuestros ancestros han estado practicando al reunirse primero en grupos de intereses comunes, luego en poblados y mas tarde en organizaciones, empresas, ciudades, etcétera. No obstante y en virtud del “libre albedrío” del que gozan los seres humanos, hay quienes adoptan comportamientos egoístas, usufructuando los beneficios de vivir en un grupo con mayoría de “solidarios”, pero que llegado el momento no hacen su correspondiente aporte. En términos generales, en las diferentes sociedades, un pequeño número de “zánganos” es tolerado, pero en caso de comenzar a aumentar se pone en riesgo al conjunto, pues en principio pierde sus posibilidades de crecimiento y luego en caso de continuar, las de supervivencia.

Por tanto, la confianza vista ahora desde una perspectiva dinámica, se modifica a cada momento, en algunos casos manteniendo el estado logrado o aumentando en virtud del comportamiento de las partes interesadas, o disminuyendo y en ciertos casos, perdiéndose en forma total. Por esta razón sería conveniente analizar esta nueva dimensión de la confianza, desde la óptica dinámica donde priman situaciones en las cuales dicha confianza puede comportarse en forma aleatoria.

Niklas Luhmann hace la diferencia respecto de dos conceptos que en el día a día suelen confundirse y son “*familiaridad*” y “*confianza*”. El primero es algo inevitable, que se da como consecuencia del trato rutinario entre las personas y el segundo se plantea ante situaciones concretas de riesgo, en forma de solución posible. Se destaca entonces, que hay que tener presente cuáles son los límites entre ellas, pues ambas conviven en las diferentes actividades que se desarrollan a diario. O sea, la familiaridad es un hecho inevitable de la vida de relación y la confianza la solución concreta ante una situación de riesgo. Si bien, “Tradicionalmente, la función simbólica de la utilización de términos familiares para hacer frente a lo desconocido ha sido el patrimonio de la religión... solo en el principio de los tiempos modernos ha aparecido una nueva palabra (riesgo, rischio, riesgo), para indicar que los resultados inesperados pueden ser una consecuencia

---

<sup>443</sup> BEINHOCKER, Erik *The origin Of wealth: Evolution, complexity, and The radical remaking of economics*, United States, McKinsey & Company, Inc., (2006), pág.139.

de nuestras decisiones, y no simplemente un aspecto de la cosmología, la expresión de los significados ocultos de la naturaleza o las intenciones ocultas de Dios. Este descubrimiento del «riesgo» como una característica general de la vida –sustituye muy vagamente lo que anteriormente había sido conocido como Fortuna– no facilita la tarea de la religión, sino que añade otra dimensión a la experiencia humana. Cada vez es más típico y comprensible que las decisiones no pueden evitar el riesgo. Esa conciencia de riesgo –los riesgos de desarrollo tecnológico o de inversión, de matrimonio o de la educación prolongada– es ahora un aspecto muy familiar de la vida cotidiana, pero no necesariamente transmiten un significado cosmológico o religiosas.<sup>444</sup>

Lo cual permite plantear que cada una de las decisiones que toma un empresario desde el momento en que plantea la posibilidad de armar una organización para satisfacer necesidades (tanto internas como externas), están sujetas a la incertidumbre, que implica no conocer o no poder predecir el futuro. No obstante, no está solo, pues tiene a su favor un elemento con el que puede combatir dicha incertidumbre, la confianza, que está representada por el conocimiento que posee respecto de alguno o todos los elementos con que va a construir el emprendimiento.

Es por esta razón que si bien, la experiencia de iniciar un negocio siempre implica la incertidumbre de la presencia de riesgos, ésta se puede administrar, mediante el incremento de las fortalezas y la disminución de las debilidades, lo cual mejora la confianza interna de la firma y la predispone para hacer frente a la incertidumbre del entorno. Según Gache<sup>445</sup>, una de las fortalezas más importantes que puede tener una organización, es el conocimiento que la misma haya aquilatado, tanto sea en forma de bases de datos, contactos, clientes, know how, etcétera.

Esto lleva a pensar en términos de confianza cuando hay que armar el plan estratégico de la organización, pues es la misma confianza que como se planteara más arriba maneja los mercados y que es fundamental para poder lograr que en los intercambios de bienes y servicios ambas partes ganen, o sea se establezca un juego de suma no nula.

---

<sup>444</sup> LUHMANN, Niklas *Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives*, en GAMBETTA, D. (ed.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, (2000), págs. 94-107, consultada en su edición electrónica: <[www.sociology.ox.ac.uk/papers](http://www.sociology.ox.ac.uk/papers)>

<sup>445</sup> GACHE, Fernando *La confianza como ... op. cit.*

### 3.3.1 La confianza como aglutinante

En el análisis realizado hasta ahora se presentaron diferentes elementos que de una manera u otra están ligados a los negocios. La idea, ahora es unirlos todos de forma tal que se pueda poner en evidencia el tema central de esta tesis, que plantea la importancia que tiene la confianza en los negocios. Los conceptos vistos hasta ahora fueron el de confianza, relación superveniente, FODA, Organización, complejidad, sistemas adaptativos, sistemas abiertos, juegos de suma no nula y riesgo, los que vistos sin un elemento que los aglutine, parecería que en principio son todos temas no relacionados entre sí. Se procederá ahora a establecer la conexión entre todos estos temas.

De acuerdo con lo planteado en el trabajo “La empresa frente al riesgo y la confianza”<sup>446</sup>, en el cual la confianza se entrelaza con los conceptos, relación superveniente, FODA, organización y riesgo, llegándose a la conclusión que los riesgos son parte de nuestra realidad y que un mismo hecho, por ejemplo el caso del terremoto antes mencionado que afectó a todas las empresas que operaban en la zona o entorno del epicentro, pero que el real impacto en cada una de las diferentes organizaciones que se encontraban en la zona, quedó determinado fundamentalmente por la “historia de cada empresa”.

Dicha historia que las hace únicas, al igual que a las personas, determina que no hay dos empresas u organizaciones que sean iguales. Esta característica de las empresas, organizaciones, personas (jurídicas o físicas), presenta algunas situaciones interesantes de destacar, como por ejemplo que, de una forma u otra la posibilidad de conseguir ventajas competitivas va quedar determinada por la estructura estratégica de cada organización, la que a su vez depende, en su mayoría, de las decisiones que se adopten. Esto significa que la Confianza que la organización ha sabido crear internamente y transmitir a ese mercado con el que opera, puede ser en casos de riesgo una piedra de salvación.

Por lo que se ha planteado el riesgo es un concepto amplio, complejo y dinámico que afecta a prácticamente todos los aspectos de la operación de las empresas modernas, siendo “el resultado de no poseer toda la información o

---

<sup>446</sup> GACHE, Fernando *La confianza ... op. cit.*

carecer completamente de ella, ya que si todos tuviéramos una previsión perfecta de todo, no habría ningún riesgo en cualquier cosa”.<sup>447</sup>.

Sin embargo como ya se señaló, resulta realmente imposible acceder a una información absoluta sobre los sistemas macroscópicos. Incluso aunque se tuviera esa información, como los procesos son en general no lineales, la más pequeña perturbación (no se pueden descartar las fluctuaciones cuánticas) puede disparar evoluciones diferentes.

A los fines prácticos de ver cómo estos conceptos se reflejan en la realidad de las empresas PyME's, se considerará el caso de varias empresas que han resultado exitosas aplicando, muchas veces en forma no intencionada, el concepto de confianza como elemento que potencia el esfuerzo de los empresarios PyME's. Y en el apartado 3.4 se van a describir con detalle los mecanismos internos que le permitieron a una empresa que nació cinco años antes del famoso corralito, ser hoy una empresa familiar exitosa que se encuentra trabajando dentro de la industria metalmecánica y que actualmente es la proveedora de los frentes para negocios de primer nivel, en América, África, Europa y Líbano.

El análisis de estas PyME's busca poner de manifiesto que la confianza ganada al mercado en que cada una opera, se ha logrado por medio de hacer hincapié en los valores que no fueron respetados con los stakeholders afectados por la crisis de confianza del 2007 analizada en el apartado 1.

### **3.3.2 Empresas PyME's Familiares Exitosas**

Continuando la línea de investigación en la que se analiza el comportamiento de la confianza en el mundo de los negocios, es que se analizará el caso de la empresa exitosa EDIVAL<sup>448</sup>, como una forma de poner a prueba la tesis postulada, respecto a que las empresas exitosas son poseedoras de un gran capital social, en virtud de la confianza y las redes que se establecen tanto interna como externamente. La elección del caso se centró en que es un excelente ejemplo de la forma en que una PyME familiar nacida a mitad del siglo pasado, llega al nuevo siglo atravesando las inestabilidades sociales, políticas y económico-financieras de los años '90.

---

<sup>447</sup> RASMUSSEN, Mikkel *Quantitative Portfolio Optimisation, Asset Allocation and Risk Management*, Nueva York, Palgrave Macmillan, (2003), pág. 23.

<sup>448</sup> Para el análisis del caso se va a utilizar el trabajo de Rubén Ascúa (2003) *Creación de competencias dinámicas bajo un contexto de inestabilidad*, investigador de la CEPAL.

El presente análisis se va a concentrar fundamentalmente, en los hechos ocurridos en la última década del siglo XX, en la ciudad de Rafaela (provincia de Santa Fe, Argentina), pues es la época en la cual es más visible, el desarrollo conjunto tanto de la ciudad de Rafaela como de la firma EDIVAL.

En el estudio del caso EDIVAL se analizará, especialmente, cómo esta PyME familiar logró generar ventajas competitivas. Estudiando la influencia e importancia del entorno. Y cómo pudo, a partir de generar un ambiente de confianza, establecer redes tanto internamente con sus colaboradores, como externamente con sus clientes, proveedores y el medio en el cual se desarrolla. En otras palabras, poder desentrañar los principales elementos del capital social que le permitieron a la empresa crecer y expandirse exitosamente en un contexto como es la cabecera del Departamento de Castellanos (Ciudad de Rafaela).

Según Ascúa<sup>449</sup>, los comienzos de la firma EDIVAL, datan de mitad del siglo XX (1953), en el que un visionario inicia en la Ciudad Rafaela, un pequeño emprendimiento familiar. Va a ser muy interesante ver como, luego de 50 años y tras un proceso de expansión dinámica especialmente durante los años noventa, EDIVAL se encuentra hoy compitiendo con máxima calidad y exportando autopartes, dirigiendo “más del 90% de sus ventas a Sudamérica, Norteamérica, Europa y Asia”. Y habiendo logrado que “empresas como Daimler-Chrysler, General, Motors, Grupo Volkswagen, Grupo Volvo, Scania, John Deere, Perkins, MWM y otros importantes actores de la industria automovilística mundial forman parte del grupo de clientes de EDIVAL”.<sup>450</sup>

El visionario que inició el emprendimiento se llama Edison Valsagna, es oriundo de la provincia de Santa Fe, de la localidad El Trébol y creció “en un ambiente marcado por el esfuerzo transmitido por sus antecesores inmigrantes italianos. Se diría que Edison creció al amparo de un conjunto de valores entre los que la honestidad y el trabajo duro figuraban en el primer lugar” (Ascúa, 2003b)<sup>451</sup>. El mismo que en 1953 tuvo un sueño que hoy se llama EDIVAL (por las tres primeras letras de su nombre y apellido). Dicho sueño, no ha dejado de crecer a buen ritmo durante todos estos años, a pesar de haber pasado por

---

<sup>449</sup> ASCÚA Ruben *op. cit.*

<sup>450</sup> *Ibidem*, págs.1-5.

<sup>451</sup> *Ibidem*, pág. 5.



momentos de incertidumbre. De esta forma, llega a comienzos del nuevo siglo siendo “uno de los tres principales productores de válvulas en el mundo”.<sup>452</sup>

Es por esta razón que se presenta como una empresa exitosa y por tanto vale la pena probar que las empresas exitosas son poseedoras de un gran capital social. En virtud de lo cual se comenzará por plantear las condiciones de entorno, o sea las condiciones que entre 1990 y 2000 ofrecía la Ciudad de Rafaela para las empresas que allí operaban o se instalaban.

### 3.3.3 Análisis del Entorno

La Ciudad de Rafaela, se caracteriza por tener una amplia producción industrial y una significativa producción agropecuaria, que de diversas maneras, ha contribuido al desarrollo de actividades manufactureras.

Las principales actividades de dicha ciudad, son la industria láctea y frigorífica que se constituyen en los sectores más destacados, acompañando al sector metalmecánica donde se fabrican máquinas y bienes de capital para la industria alimenticia y la correspondiente a las auto-partes.

De acuerdo con Boscherini<sup>453</sup>, datos elaborados por la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) sobre el censo de 1993, se observa que en el Departamento de Castellanos había 754 micro y pequeñas empresas y 85 entre medianas y grandes empresas, que daban trabajo a 9.500 personas. (et al, 1998). Pero concentrando la atención en la ciudad de Rafaela, se puede decir que, su área de influencia cuenta con 200.000 habitantes y es el lugar de asiento de aproximadamente 800 establecimientos industriales, de los cuales 450 están ubicados en el entorno de la misma.

Por su parte la ciudad de Rafaela propiamente dicha, es la tercera ciudad en importancia dentro de la Provincia de Santa Fe, se encuentra ubicada en la zona oeste y según el último censo cuenta con alrededor de 80.000 habitantes.

Entre las industrias ubicadas en la mencionada área conviven tanto, emprendimientos cuyos líderes adoptan actitudes empresariales innovadoras caracterizadas por acciones productivas arriesgadas, como aquellas que dentro del

---

<sup>452</sup> KOSACOFF, Bernardo “Prólogo” en ASCÚA, R., La creación de competencias dinámicas bajo un contexto de inestabilidad macroeconómica: el caso EDIVAL, Buenos Aires, CEPAL. (2003a):

<sup>453</sup> BOSCHERINI, Fabio, LÓPEZ, Mariel, YOGUEL, Gabriel, *Sistemas locales de Innovación y el desarrollo de la capacidad innovativa de las firmas: un instrumento de captación aplicado al caso de Rafaela*, Universidad Nacional de General Sarmiento, Documento de Trabajo Nro. 10, 1998.

área social conservan las tradiciones, sosteniendo en ambos casos, valores éticos muy arraigados en las costumbres de los inmigrantes.

En 1993, el sector industrial de Rafaela representaba una cifra muy cercana al 50% del total de los establecimientos manufactureros, significando casi el 70% del total del Departamento de Castellanos. Dichos establecimientos generan un empleo total de 5.820 puestos de trabajo, de los cuales el 85% corresponde a personal asalariado.

No obstante, unos años antes, a fin de 1990 las condiciones de operatividad del Municipio eran difíciles de sustentar, pues se caracterizaban por tener un déficit presupuestario, un alto endeudamiento, falta de profesionalismo, falta de capacitación, no contar con información respecto de la gestión, ni obras de infraestructura en la ciudad, y además faltaban equipos para la prestación de servicios y lo peor era que los pocos que había eran obsoletos.

“Pero a partir de la década de los noventa tiene lugar un impulso importante en la consolidación de la estrategia de desarrollo económico local en Rafaela, hecho en el cual influyeron de forma decisiva el papel activo desde el nuevo gobierno de la Municipalidad que asumió en 1991”.<sup>454</sup>

Y a diferencia de periodos anteriores, en los que la Municipalidad se ocupó esencialmente de sus funciones tradicionales en la realización de obras y la prestación de servicios públicos; y a partir de 1991, los nuevos dirigentes de la Municipalidad de Rafaela pasaron a desplegar de forma activa un esfuerzo orientado a la construcción de una visión estratégica para la ciudad, a fin de fortalecer e impulsar el proceso de desarrollo económico local.

### **3.3.4 La empresa familiar de Edison Valsagna**

En este entorno se iniciaron las actividades de la empresa EDIVAL, las que se analizarán a efectos de averiguar cuál ha sido la forma en que se construyó el capital social y cuál fue la influencia del entorno en el desarrollo del éxito de esta PyME.

“Aún teniendo la certeza de que cada caso empresarial tiene su especificidad, condicionamientos propios y elementos históricos irreproducibles, EDIVAL nos ofrece lecciones y experiencias sobre las cuales hacer una reflexión

---

<sup>454</sup> MIRABELLA Roberto. *Estrategias de desarrollo económico en el marco de la cooperación público-privada*. Disponible online en <[www.infomipyme.com](http://www.infomipyme.com)> (2003):

positiva que permita establecer elementos comunes que faciliten el desarrollo productivo del país.”<sup>455</sup>

Edison Valsagna, quien fuera el fundador de la empresa, cursó sus estudios primarios y secundarios en Rafaela. Estos últimos en la Escuela Técnica que fuera creada en 1912 con el nombre de Escuela de Mecánicos Agrícolas, hoy Escuela de Enseñanza Técnica Nro. 460 “Guillermo Lehmann”. Su función fue y sigue siendo “formar recursos humanos capacitados para el desarrollo de las actividades económicas y empresariales de la zona”. En el caso de Edison, tenía una inclinación natural hacia la tecnología y los motores.

Luego de adquirir una primera experiencia en el procesado de piezas a principios de 1950 trabajando para la empresa Gontero, ve la posibilidad de completar el proceso de fabricación de válvulas para motores a explosión, que esta había iniciado como una tarea secundaria pensando en diversificarse. En un primer momento Edison inicia la fabricación de válvulas en sociedad con Gontero, pero luego de un breve intervalo, se muda a un galpón situado en el fondo de la casa paterna.

Se trataba de un proceso de forja muy rudimentario, o sea, se iniciaba a partir de una varilla de acero que primero se trabajaba en el torno y luego se le daba forma por medio de calor y golpes de martillo hasta darle la forma de válvula. En estas condiciones el material era muy duro y debía ablandarse con calor para poder terminar el trabajo. El proceso terminaba con la cementación, luego se lo embalaba y se salía a vender. En realidad todo era rudimentario.

Casi diez años después, forzado por el crecimiento de la demanda se incorporó un profesional contable. La razón de dicho crecimiento era que “Edison Valsagna se caracterizó por ser exigente y personalista, lo que hizo que se ganara el respeto de todos los relacionados con EDIVAL. Los clientes estaban comprometidos con Valsagna más que con la propia empresa, porque les daba un buen producto, a un precio accesible y siempre cumplía su palabra. Edison fue constituyendo sus distribuidores, a quienes respetaba a rajatabla. Las reglas de juego no se cambiaban, eran claras. Los distribuidores no eran grandes empresas, sino gente que también quería hacerse un camino”.<sup>456</sup>

---

<sup>455</sup> KOSACOFF, Bernanrdo “Prólogo” en ASCÚA, Ruben, *La creación de competencias dinámicas bajo un contexto de inestabilidad macroeconómica: el caso EDIVAL*, Buenos Aires, CEPAL. (2003)

<sup>456</sup> ASCÚA Ruben *op. cit.*, pág.10.

O sea, estaba sembrando confianza entre sus clientes fidelizándolos por medio de la calidad y cumplir con las promesas realizadas.

Dicha confianza se puso a prueba cuando quiso construir su nueva planta industrial, la que fue financiada por sus clientes, quienes le anticiparon el dinero de 6 meses de compras, dinero que fue reintegrado en forma de producción, en un todo de acuerdo con lo pactado. Pero no solo los clientes formaron parte de la construcción, sino que también se involucraron los distribuidores, quienes fueron los que realmente le financiaron la obra.

Solo el ascendiente que Edison tenía en sus colaboradores, permitió la construcción de las máquinas herramientas, copiadas de la última tecnología utilizada a nivel mundial. Dicha tecnología, la obtuvo de sus viajes al extranjero al igual que el acero y la forma de trabajarlo.

Pero Edison Valsagna buscaba llegar a los mercados y que estos lo premiaran con la fidelización, por lo que impuso la estrategia de que “si esto me cuesta dos, por qué lo voy a vender a cuatro, más vale lo vendo a dos con cincuenta, gano suficiente para recuperar mi inversión, beneficio a mi cliente y produzco cada vez más... Edison Valsagna estaba convencido de que quería ser el mejor, el más importante y para ello debía tener el mejor precio, la mayor calidad de producción y de atención a sus distribuidores.”<sup>457</sup>

De esta forma pudo fidelizar a los clientes, pues era capaz de mejorar los precios de la competencia con la mejor calidad y trato para con sus distribuidores. Además, tenía muy clara la idea de que la inversión no debía ser únicamente en dinero y su esfuerzo personal, sino que también, debía preocuparse de las Recursos Humanos “de sus colaboradores”, quienes requerían ser capacitados y atendidos en sus necesidades para poder rendir el máximo posible. En virtud de ello es que mandó a Alberto Geder, un colaborador suyo, a capacitarse a Europa para que luego distribuyera ese conocimiento entre los que mantenían productiva la empresa.

Gran parte del avance tecnológico, estuvo entonces a cargo Alberto Geder ex alumno de la “Escuela Técnica”, quien por medio de las becas conseguidas por Edison pudo perfeccionar y capacitar a los recursos Humanos en los procesos de EDIVAL.

---

<sup>457</sup> ASCÚA Ruben *op. cit.* pág. 10.

El avance tecnológico logrado por el aporte de nuevos y frescos conocimientos, permitió ser la única empresa Argentina con tecnología de punta y por tanto, que en 1967 la firma se incorporase como proveedor de General Motors de Argentina. Luego se fue logrando “el acceso a Chrysler Fevre Argentina S.A., Perkins Argentina S.A., Deutz Argentina S.A., John Deere, Peugeot, Ford Motor Argentina S.A., Safrar CIF, IKA-Renault S.A., Fiat Concorde S.A. (tractores), Borgward Argentina S.A., Rheinstahl Hanomag Cursa S.A., Gilera Argentina S.A., que adoptaron a EDIVAL como equipo original para el armado de sus motores”<sup>458</sup>

Un caso interesante de destacar, surgió cuando los concesionarios de General Motors comenzaron a quejarse por el rápido desgaste de las cabezas de las válvulas de sus proveedores y encontraron que EDIVAL había puesto en el mercado las válvulas que resolvían el problema. Esta situación generó que los concesionarios, consultaban a EDIVAL en lugar de hacerlo a la Automotriz, y que la GM tuviera que reformular sus planos de acuerdo con las válvulas “Tipo EDIVAL”.

Una serie de contactos importantes se suscitaron por la afición de Edison Valsagna al deporte automovilístico, tanto en relación a la reparación de motores como con la conducción del vehículo. Entre los más importantes se encuentran Juan Manuel Fangio, Oreste Berta y Horacio Ferrea (quien facilitara la entrada en el mercado de los autos especiales *high performance* de EE.UU.).

La década de 1970 fue testigo de una empresa PyME familiar que en un plazo de 20 años se había convertido en la “proveedora de equipo original” de las empresas automotrices de la Argentina. Por tanto ya era momento de traspasar las fronteras y puso una oficina en Miami, a efectos de satisfacer el mercado de competición, tarea que para su consolidación le lleva cerca de 8 años pero se afirma como proveedor de válvulas de competición.

En 1983, la salud le juega una mala pasada y empieza a ver limitada su capacidad para conducir la empresa. No obstante, con la fuerza y el empuje que lo había caracterizado hasta entonces sigue adelante.

Ya a mediados de los '80 y habiendo cumplido las metas propuestas hasta el momento, o sea exportando a los países limítrofes y a EE.UU., Edison Valsagna

---

<sup>458</sup> ASCÚA Ruben *op. cit.* pág.13.

busca establecerse como exportador de válvulas para Europa y EE.UU., pero como equipo original de las diferentes empresas automotrices.

Entre 1987 y 1988, logra ingresar en algunas automotrices como proveedor de equipo original, así como también en el mercado de reposición como una alternativa.

La década de 1990 trajo aparejado un gran cambio en la forma de trabajar pues se cambió del estilo “fordista” al “toyotista” donde se reemplazaba la mano de obra no calificada, las grandes escalas de producción y un alto nivel de especialización, por la fabricación flexible, el *just in time*, las multitareas, etcétera.

Pero la salud cada vez lo limitaba más y en 1994 cede la dirección de la empresa a uno de sus hijos Rubén Valsagna, quien estuvo en el cargo hasta 2001.

A partir de esa fecha se profesionaliza la dirección de la empresa, logrando consolidarse en la exportación de válvulas. Ya en el nuevo siglo EDIVAL había dejado atrás su estructura de negocio familiar para transformarse en una sociedad con una conducción completamente profesionalizada. Se amalgama el “Mundo EDIVAL” como *player* internacional, proveedor global de equipo original, exportador nato y articulación logística y productiva a nivel internacional. Cabe destacar que resultó muy importante que se certificaran las normas ISO 9001, QS 9000, TS 16949, así como la correspondiente al medio ambiente, ISO 14001, puesto que, al poder lograr el nivel de satisfacción requerido por los mercados internacionales, esta pequeña PyME de una localidad del interior del país, logró mezclarse entre los proveedores de partes originales de las automotrices del mundo. Las acciones y los valores puestos de manifiesto por su fundador durante casi 50 años han dado como resultado el liderazgo indiscutido en el mercado de la competición y alta performance. Desde su comienzo EDIVAL se ha especializado en el mercado del diseño y fabricación de válvulas, así como también los correspondientes asientos y guías. “Su producción anual alcanza a los 15 millones de válvulas y 6.000 modelos diferentes. También desarrolla unos 1.100 modelos de guías de válvulas y más de 1.300 modelos de asientos de válvulas”.<sup>459</sup>

En estas condiciones y contando con dos centros de distribución tanto en EE.UU., como en Europa, recibió una oferta por el 53% de la empresa alemana del mismo rubro.

---

<sup>459</sup> SALES Salvador *Un grupo alemán se quedó con la autopartista EDIVAL* en Clarín, Buenos Aires, 10-3-07.

“La autopartista rafaeline, EDIVAL S.A. pasará a manos del grupo multinacional alemán Mahle Metal Leve.

Gráfico 15: EDIVAL-Evolución de la rentabilidad entre 1980-2003



Fuente : ASCÚA, RUBÉN<sup>460</sup>

El traspaso accionario se realizaría por el 53 por ciento del capital, por un monto de unos 60 millones de dólares... a una multinacional que tiene 80 plantas en todo el mundo y cuya casa central se encuentra en la ciudad de Stuttgart, siendo su facturación anual de 4.300 millones de euros.”<sup>461</sup>

Como una muestra de la evolución de EDIVAL en el gráfico 15 se puede ver la forma en que fueron variando sus resultados económicos.

Hasta aquí una apretada síntesis de la evolución de la empresa EDIVAL y ahora se va a analizar cómo es que este sueño de Edison Valsagna que tomó cuerpo en 1953, llegó a ser la exitosa empresa que hoy se conoce.

### 3.3.5 Consolidación del Capital Social

De acuerdo con lo manifestado, el protagonismo de EDIVAL se puso en evidencia a fines de la década de 1980 dentro de un pequeño grupo de empresas al asumir el liderazgo “en el proceso de recalificación de recursos humanos involucrados en las actividades de las firmas industriales metalmecánicas, poniendo especial énfasis en las llamadas nuevas tecnologías de gestión del

<sup>460</sup> ASCÚA Ruben *op. cit.*, pág.53.

<sup>461</sup> SALES Salvador: *Un grupo alemán se quedó con la autopartista EDIVAL* en Clarín, Buenos Aires, 10-3-07.

trabajo”<sup>462</sup> lo que además de permitirles ganar la confianza de los trabajadores, dio origen a la organización de un programa por medio del cual dichas empresas cooperaban en la contratación de asesoramiento para poder llevar adelante la implementación de las nuevas técnicas de producción más acordes con el primer mundo. Cabe destacar que con apoyo de la municipalidad, este movimiento fue el que dio lugar a la Fundación para el Desarrollo Regional.

La importancia de centrarnos en la década de 1990 tiene su razón en que fue una época de cambios muy importantes que terminaron en la profesionalización de la Dirección en 2003. El primer golpe de timón, fue la transferencia no programada de la dirección de la Empresa. Edison Valsagna se encontraba muy limitado por su enfermedad y a pesar de no haber programado el recambio generacional, se vio forzado a ceder el mando a sus tres hijos. Quienes profundizan la adquisición de tecnología, la que se había iniciado cuando “durante los años noventa se produjo un proceso de enriquecimiento del capital humano de EDIVAL, que permitió posteriormente la profesionalización de la conducción”.<sup>463</sup>

Es interesante ver que en esta década cobra importancia el conocimiento como un componente muy importante en la flexibilidad de los diferentes procesos en especial en lo referente a la calidad y a la mejora continua. Es en esta época en que se empiezan a sacar a la luz los conceptos de Capital Humano como base del capital de la empresa, pues se reconoce que en el conocimiento de los trabajadores, proveedores y clientes se encuentra gran parte de la ventaja competitiva de las empresas, lo que se pone en evidencia a nivel de las empresas multinacionales como Telefónica, con la creación de los *Chief Knowledge Office* (Director de Gestión del Conocimiento).

Es por esta razón que, en este tramo resultaron muy importantes los aportes que llegaron por parte de los clientes del exterior en cuanto a la forma de conducir la producción y ganar nuevos mercados.

“Para ello, hubo que dotar a la estrategia de una dosis importante de esfuerzo y de trabajo en equipo, en el que el dominio tanto del idioma extranjero como de la idiosincrasia y los valores culturales inherentes a los integrantes de

---

<sup>462</sup> ASCÚA Ruben *op. cit.*, pág.102.

<sup>463</sup> ASCÚA Ruben *op. cit.*, pág. 18.



cada empresa-cliente fueron asignaturas que debieron ser cumplidas por los integrantes de EDIVAL.<sup>»464</sup>

Esta revalorización de los trabajadores y el reconocimiento por parte de la Dirección, de que la empresa estaba basada fundamentalmente en ellos, que eran la verdadera ventaja competitiva de EDIVAL, fue lo que permitió que la empresa, se esmerara por “conformar un espacio de fuerte preocupación y de elevada dedicación al crecimiento del capital humano en la empresa. Este es un aspecto crítico en el desarrollo de un cuasi-distrito industrial como el de Rafaela que fue claramente entendido por EDIVAL.”<sup>»465</sup>

El próximo golpe de timón fue dado en 1994 cuando asume la Dirección Rubén Valsagna quien juntamente con un directorio formado por accionistas, que a su vez actuaban como un gerenciamiento profesionalizado, logra resolver algunos problemas de índole accionario.

El último cambio dentro de la dirección familiar fue en 2001, en que la dirección de la PyME pasó a la profesionalización total, la que implicó el retiro de Rubén Valsagna y se puso de manifiesto que la empresa había llegado a su etapa de madurez, puesto que la familia se había hecho a un lado dejando la Dirección en manos de profesionales.

Un tema interesante de comentar, es la forma en que se manejan los conflictos laborales en la ciudad de Rafaela y alrededores, lo cual incluye a EDIVAL. En general, se busca no dar cabida a los sindicatos en las discusiones respecto a los diferentes procesos de trabajo. Es que se han dado cuenta del beneficio que implica el diálogo y el acuerdo de partes en el cual el empresario adopta una posición paternalista que permite aflorar un clima de flexibilización laboral signado por la “creación de mutuales para el personal que reciben subsidio empresarial, sistema de adelantos de sueldos y/o régimen de préstamos, etcétera”<sup>466</sup>.

En la Ciudad de Rafaela existe una Seccional del sindicato Unión Obrera Metalúrgica y las relaciones con las diferentes empresas puede caracterizarse de muy buena, por la poca cantidad de reclamos y la excelente relación de trabajo que los une. En EDIVAL se destaca la ausencia de huelgas o conflicto laborales

---

<sup>464</sup> ASCÚA Ruben *op. cit.*, pág. 18.

<sup>465</sup> ASCÚA Ruben *op. cit.*, pág. 102.

<sup>466</sup> ASCÚA Ruben *op. cit.*, pág. 103.

importantes. Esto lleva a lograr un clima de trabajo muy particular que permitió y permite que los trabajadores sean creativos e innovadores, lo cual ha repercutido en la mejora continua de los procesos y la adaptación y creación de nuevas máquinas para optimizar procesos. Esta capacidad de los Recursos Humanos de planta fue la que desde el comienzo de la empresa permitió crear redes tanto en el país como en el exterior.

Profundizando el concepto la fidelización de los recursos humanos que conforman la PyME, se detecta la implementación de un programa que tiende a mejorar el bienestar de los empleados y su grupo familiar. Forman parte del programa todas las actividades que sean importantes para los “colaboradores”, desde ayuda financiera, temas de salud, deportes, etcétera. También forma parte de las acciones implementadas para los trabajadores actividades recreativas grupales que facilitan el acercamiento y la confraternidad de los integrantes de la firma. Su preocupación por el medio ambiente lo lleva a apadrinar plazas y donar árboles. Desde la empresa se ha impulsado el cuidado del medio ambiente creando el ECOCLUB en el cual los estudiantes del EGB de Rafaela proponen y realizan tareas que ayudan a la conservación del medio ambiente, buscando el objetivo de “Contaminación Cero”. Otras acciones llevadas a cabo por EDIVAL, se encuentran por ejemplo entre 1978 y 1980, cuando Edison Valsagna dio ayuda para construir el Barrio EDIVAL, donde en un principio vivían los empleados de la fábrica y estaba formado por 56 casas. También se destaca entre las obras para la comunidad una escuela primaria, dentro del mismo “Barrio Villa del Parque”, que en honor al padre de Edison, le pusieron el nombre “Don Tomás”.

En última instancia y resumiendo las bases del éxito de una PyME familiar que tuvo como gestor a Edison Valsagna, quien le supo transferir los valores de la **honestidad**, por medio de la cual se logra el respeto y el trato igualitario hacia los *stakeholders*; el **compromiso** tanto con uno mismo como con los demás y fundamentalmente con la empresa; la **calidad**, que los obliga a satisfacer al cliente y los destaca de los competidores; la **iniciativa**, que les asegura estar siempre a la vanguardia de la tecnología y el conocimiento; y el **trabajo en equipo**, que permite dar lugar a procesos sinérgicos a los efectos de dar soluciones innovadoras que le permitan a la empresa solidificar la o las ventajas competitivas. De igual forma hay que destacar que el establecimiento de **redes sociales**, tanto internas como externas, al país les ha permitido consolidarse como líderes en su

rubro. Por último el **respeto** que debe ser la base sobre la cual se construye el andamiaje de la confianza.

En el próximo apartado se profundizará este análisis estudiando a la empresa familiar GUT Metal SRL, la que inició sus actividades a comienzo de 1996 y atravesando la tormenta del corralito logró llegar a una situación de éxito que le permite exportar a América, Europa, África y Medio Oriente.

### 3.4 Estudio de caso: una PyME constructora de confianza

*Ninguna estrategia tendrá el impacto esperado si no se cuenta con la plena confianza de los empleados.*  
ROSABETH MOSS KANTER

#### 3.4.1 Estudio de caso

En el presente apartado, se va a plantear el análisis de la empresa GUT Metal SRL, desde la óptica del estudio de caso, de acuerdo con lo planteado por los investigadores Robert K Yin<sup>467</sup> y Alexander George & Andrew Bennet<sup>468</sup>. Para lo cual se comenzará con el diseño del estudio, al que seguirá la realización del mismo y por último el correspondiente análisis y conclusiones.

#### 3.4.2 Diseño del estudio

El estudio busca presentar la forma en que ha evolucionado una pequeña empresa metalúrgica familiar especializada en estructuras y carpintería metálica, a la que se conoce en el mercado como GUT Metal SRL. La idea es poder mostrar desde adentro de la PyME cómo, ha logrado establecerse en un nicho de mercado y en qué medida dicho logro tiene como responsable a la confianza.

Para esto se estableció un plazo de un año en el cual se mantuvo, en sitio, un fluido contacto con todas las áreas de la firma y los integrantes de la misma que por sus tareas podían atender al responsable de la investigación. Dicho contacto buscó poder fijar las causas y los correspondientes efectos determinantes del la gran afluencia de clientes, tanto a nivel nacional como internacional, logrado en los 16 años de presencia en el mercado.

También se extendió el estudio al nivel familiar, pues se trata de una empresa familiar, constituida por un matrimonio y sus hijas. Cabe destacar que en todo momento se van a buscar las respuestas a las preguntas ¿cómo? y ¿por qué? ocurrieron y ocurren las cosas y cuál es la influencia de la confianza en todo el proceso.

---

<sup>467</sup> YIN, Robert *op. cit.*

<sup>468</sup> GEORGE, Alexander y BENNET Andrew. *op. cit.*

### **3.4.3 Objetivos**

Para tal fin, se busca como objetivo:

Analizar el comportamiento de los diferentes miembros de la firma, como un elemento que crea confianza.

Determinar las acciones que se llevan a cabo dentro de la organización y que son vistas por los clientes como signos de confianza.

Analizar la confianza como determinante del establecimiento del nicho de mercado en el cual se encuentra.

Verificar si la honestidad, el respeto, la comunicación, el total compromiso con el cliente (aún a costa de correr el riesgo de no ganar), la excelencia y calidad de los trabajos realizados, la iniciativa para encarar nuevos desafíos, el cumplimiento de la palabra empeñada, el coparticipar activamente de los proyectos de sus clientes y el establecer y consolidar una red tanto interna como externa, son elementos que contribuyen a construir la confianza.

### **3.4.4 Realización del estudio**

La PyME comenzó haciendo estructuras para supermercados nacionales, fue evolucionando, diversificando sus actividades y ganando experiencia hasta que actualmente, es proveedora de bienes y servicios metalmecánicos, para obras en tres continentes y cada vez llega más lejos. En los 16 años de ejercicio se ha expandido por América, con obras en Brasil, Uruguay, Centro América, Colombia y EE.UU., y desde el 2009 se está expandiendo a Europa, África y Medio Oriente.

Todo esto hace que la evolución de la Empresa se convierta en un buen ejemplo de lo que se puede lograr cuando se pone como fin último de los negocios la total satisfacción de los clientes y por tanto, el bienestar de los seres humanos.

### **3.4.5 Presentación del caso GUT Metal**

Esta empresa inició su actividad con un hombre emprendedor que tenía muy claro sus objetivos y, apoyado por su familia logró superar con éxito las diferentes turbulencias, entre las que se encuentran las diferentes crisis que ha vivido la Argentina y en especial el ya famoso corralito, sin apartarse del respeto por el ser humano y la palabra empeñada. Logrando en todo momento construir lazos de confianza por medio de los cuales, han retenido a los clientes como

consecuencia de su entera satisfacción. Para estudiar en profundidad la forma en que los diferentes actores de la firma construyen las relaciones internas y externas de confianza, se visitó a GUT Metal SRL, entrevistando a los diferentes actores y compartiendo sus actividades.

La empresa, tuvo su origen en la segunda mitad de la década de 1990, como consecuencia de un emprendimiento familiar basado en un fuerte sentido de la responsabilidad y el respeto por cumplimiento de los compromisos asumidos. Si bien el comienzo fue muy duro y tuvieron que pasar los dos primeros años sin poder regularizar su situación legal, lo cual los tenía muy preocupados, en cuanto consolidaron la actividad, la primera medida desde el punto de vista organizacional fue la de normalizar laboralmente la situación del personal (haciéndose cargo de lo que significan los pagos de AFIP, etcétera) o sea optaron por la total transparencia de sus actividades, constituyéndose de tal forma en una empresa PyME con todos los requisitos que marca la ley.

La evolución de la empresa pone en evidencia que se está en presencia de una organización que valora y respeta los compromisos asumidos y que esa característica se fue construyendo desde los cimientos estratégicos. Comenzó por la Misión, que si bien no fue formalmente escrita, se ha visto reflejada en todas las actividades desde su inicio, la cual consiste en “satisfacer las necesidades metalmeccánicas de los que requieran nuestros servicios, valorando, respetando y jerarquizando tanto a colaboradores como a clientes, de forma tal de construir un ambiente de confianza”. Lo mismo ha ocurrido con los objetivos, que determinaron el balance interno de Fortalezas-Debilidades, y que en este caso se caracterizaron por hacer realidad la misión, puesto que lograron crear un ambiente de trabajo en el cual la confianza ha permitido, definir el balance externo de Oportunidades-Amenazas, que permitió a esta empresa familiar reducir su nivel de permeabilidad al riesgo y por tanto poner en evidencia una fuerte ventaja competitiva. Esta forma de encarar el negocio les ha facilitado establecerse en el nicho de mercado en el cual se encuentran. La idea final es resaltar que, los niveles de Confianza alcanzados, tanto a nivel interno como externo, se tradujo en la fidelidad de sus clientes y por tanto el crecimiento de la firma.

La empresa bajo estudio es en la actualidad una organización que cuenta con 60 personas y cuya actividad se centra en el desarrollo de estructuras y carpinterías metálicas, ya sean en hierro, aluminio o acero inoxidable. Dispone de

dos camiones y cuatro camionetas, de las cuales una, está equipada con hidro-grúa para realizar las entregas y montaje en obra, lo cual le permite utilizar su propia logística. Además del desarrollo, ingeniería y fabricación de frentes y estructuras, realiza los correspondientes montajes en obra con equipo propio tanto en Argentina como en el exterior.

El grupo de trabajo esta compuesto por arquitectos, ingenieros, técnicos y dibujantes, además del personal de producción y administrativo. Y el desarrollo de la empresa, tanto en forma local como en el exterior le ha dado el prestigio necesario para que organizaciones internacionales de alta tecnología confien en ella para su representación.

De esta manera ha conseguido la representación de Aluflam, GKD y Soundcoat, trabajando para firmas como Louis Vuitton y Pierre Cardin .

Por lo que se ha planteado, se trata de una PyME familiar que logró establecerse en un nicho de mercado, en el cual se encuentra gozando de la confianza y beneplácito de sus clientes, lo cual la ubica en la condición de fijar sus pautas a la hora de aceptar un trabajo.

Por tanto, va a resultar interesante analizar la forma en que ha evolucionado esta firma dejando ver que es una empresa única y que esa característica se fue construyendo desde el momento de su lanzamiento al mercado.

#### **3.4.6 ¿Cómo es la historia de la PyME?**

En nuestro país cerca del 99% son empresas medianas y pequeñas con lo cual, conocer el funcionamiento de las PyME's es algo importante. En un comienzo estaban el emprendedor, quien es el padre de la familia y la esposa, a los que con el tiempo se sumaron las dos hijas.

Mario, el padre de familia y cabeza del emprendimiento, venía de administrar una empresa de otro rubro y quería hacer algo que no estuviera relacionado con lo que había hecho hasta ese momento. Puesto que él había ayudado a formar esa firma y quería evitar los problemas éticos surgidos de empezar una actividad apuntada a los mismos clientes. Para evitar malos entendidos, decidió hacer algo totalmente diferente.

En ese primer momento, la motivación más importante pasaba por la necesidad de mantener a su familia y de ser posible con el mismo nivel de vida

que hasta ese momento. Pues de acuerdo con su forma de pensar, las actividades se generan a partir de encontrar la satisfacción a las necesidades que se presentan.

Al momento del cambio contaba con 43 años, y venía de un trabajo, que durante 17 años lo había mantenido en relación de dependencia. Su formación de base es técnico químico, lo cual lo lleva a decir jocosamente que “le permite hablar con los arquitectos con soltura porque es inimputable”. Con frecuencia insiste en que lo peor que se hizo a nivel educativo, fue haber dejado caer la enseñanza técnica, porque la formación que se adquiría, fue para muchos jóvenes, lo que les permitió desarrollar una posición en la vida.

Sin embargo, en su experiencia laboral previa, que le sirvió para aprender cómo se arma y administra una empresa, no usó sus estudios de técnico químico, pues en realidad su trabajo se desarrolló en la parte administrativo-comercial.

Es importante iniciar el análisis del éxito comercial de GUT Metal, por el momento en que el emprendedor ingresa en la vida laboral y cómo fue que empezó a estudiar su carrera de Técnico Químico, pues en realidad, ambas cosas están muy ligadas. El contacto surgió como consecuencia de desempeñarse como asistente del Gerente de Compras de dicha empresa, tarea que lo llevaba a visitar rutinariamente el taller.

Cuando comenta sus primeros años de secundaria, se observa que sus experiencias estudiantiles fueron poco satisfactorias, ya que había repetido el primer año y se debía todas las materias. No obstante, y a pesar de sus fracasos anteriores, empezó a estudiar el día que el Gerente de Taller, quien a su vez era profesor en la escuela industrial ubicada en Baigorria y Lope de Vega, le planteó las ventajas de capacitarse y lo ayudó a iniciar su carrera.

En ese momento contaba con 16 años y debió estudiar 8 años de noche para poder recibirse. Cosa que ocurrió cuando ya estaba casado y que además coincidió con la obtención del título de Contadora Pública Nacional por parte de su esposa.

Siempre recuerda que hizo los 4 años del ciclo básico y los cuatro del ciclo superior de noche y que la formación académica de los profesores era destacada porque todos trabajaban en empresas. No era gente que iba por la necesidad de decir sumo horas para poder llegar a fin de mes. Todos tenían su actividad y enseñaban porque les gustaba.



Así fue como se encaminó en la vida y una vez recibido comenzó a trabajar en una empresa en la cual se distribuían vidrios al por mayor y se realizaba todo el trabajo requerido por los vidrieros, como ser el pulido, tallado, bisel, etcétera.

Dicha relación de trabajo finalizó, con motivo de un desacuerdo en la manera de proceder respecto a cómo se debía resolver un problema de trabajo. Resultó esta circunstancia el disparador que le permitió tomar la decisión de independizarse.

Al momento de dejar la empresa, estaba abocado a la administración de la misma, tarea a la que había llegado tras 17 años de actividad. El alejarse de la firma, en realidad, hizo efectiva una idea que venía madurando desde hacía tiempo, dado que siempre había pensado hacer algo por su cuenta. Pero el problema radicaba en que dicha decisión implicaba la difícil situación, de decirle a la familia que había que achicarse en los gastos, en especial a las hijas, que iban a un colegio inglés de doble escolaridad (muy caro), donde recibían una muy buena educación y por tanto resultaba muy difícil decidir “*quemar las naves*” y arrancar de cero, aunque se tratara de una buena idea.

### **3.4.7 ¿Cómo se relacionan el Emprendedor y la Empresa Familiar?**

Si bien la experiencia dice cómo hace un emprendedor para crecer y pasar de administrar una empresa chica a una mediana, también hay mucha discusión respecto a la forma en que se logra dicho cambio, pues cada PyME es única. No obstante, su conjunto constituye la gran mayoría del sector productivo de la Argentina, lo que determina y justifica su importancia en nuestro país. En ese sentido se observa que, los primeros momentos en este tipo de emprendimientos, son de una gran actividad, que está centrada en muchas horas de trabajo, mucho esfuerzo, más sacrificio y poca plata y por tanto están más dedicadas en el trabajo cotidiano tratando de subsistir.

Por otro lado hay una realidad, también muy estudiada: en este tipo de actividades, que está relacionada con las famosas crisis que surgen con el crecimiento de las empresas familiares. Lo cual lleva a analizar con mayor detalle, cómo lograron aprovechar la coyuntura para crecer en el contexto de una estructura familiar. La experiencia adquirida en el trabajo con PyME's familiares plantea que no es fácil tomar distancia en las relaciones de padre – esposa – hijos,

cuando estas se sitúan en un espacio de trabajo. Y para hacer más complejo el análisis hay una variable que las hace únicas y que se pone en evidencia en el dicho popular “cada familia es un mundo”.

La PyME en cuestión, comenzó con una estructura organizacional por áreas, la que actualmente sigue vigente. Así es que en la administración hoy está la esposa como responsable de la parte económico financiera y la menor de las hijas que se ha graduado como Licenciada en Relaciones Laborales y se encarga de todo lo referente al personal. Como responsable de la producción se encuentra Mario, junto con la hija mayor, que ha obtenido el su título de Arquitecta, asumiendo esta última el manejo de los clientes y las obras. Cabe destacar que cada uno administra su área y salvo que se le requiera no se mete en las otras actividades, lo cual les permite mantener las tareas muy acotadas.

Al momento en que se cerró el año de trabajo en la firma (mayo del 2010) se encuentran exportando casi el 50% de las ventas. Ya que desde 2002, empujados por el corralito, tuvieron que salir a buscar nuevos mercados a efectos de seguir en el negocio. Como consecuencia de ello en estos momentos están haciendo una obra en Beirut, Líbano y están montando un frente de negocio en Santo Domingo. A su vez acaban de abrir una obra en Brasilia. O sea empujados por la realidad y en virtud de la necesidad de mantener su fuente de ingresos, se empezaron a mover en el exterior. No obstante siempre siguen fieles a la estrategia de tratar de buscar oportunidades de negocios que los diferencien del resto.

Cuando empezaron en el año 1994 fueron una de las primeras empresas del rubro en usar equipos de comunicación, pues internamente se considera que la comunicación, es un factor clave para poder dar un buen servicio y por tanto siempre debe existir un vínculo entre la planta y la gente que está en obra. Fue por eso que comenzaron a utilizar unos equipos de radio Megatrans del grupo Soldati, pero debido a serias dificultades en su implementación, cambiaron de sistema, pasando a Movilink. No obstante y por las mejores prestaciones desde hace unos años están utilizando Nextel. Esta preocupación por mantenerse en contacto permanente hace que todos tengan su equipo de comunicación (que se va actualizando con el avance de la tecnología), pues lo importante es que por medio de la comunicación inmediata, se puede dar una respuesta rápida y acorde con los requerimientos del cliente.

La actividad llevada a cabo por GUT Metal SRL. y que los diferencia de la mayoría de sus competidores, consiste en que no solamente hacen el diseño, sino que además entregan la obra terminada, por lo cual, tienen que adaptarse a condiciones particulares que resultan ser diferentes en cada caso. Esta situación los coloca en una posición muy especial en relación con otras industrias, puesto que dicho modelo de trabajo, les presenta el desafío de una estructura adaptable a requerimiento del cliente, quien desde un primer momento condiciona su satisfacción a la realización de sus expectativas. Para lo cual, hay toda una parte técnica de diseño, cuya función es garantizar que la empresa va a poder hacer, en cada caso, lo necesario para cumplir todas las etapas técnicas. Si el cálculo previo realizado en la Oficina Técnica no es exacto y presenta una diferencia de dos o tres centímetros, respecto de la realidad de la obra, es el operario de montaje quien debe pergeñar la mejor forma de cerrar la obra, en un todo de acuerdo con la satisfacción del cliente.

En cuanto a estos posibles errores, el responsable de producción es consciente que el error es parte de la condición humana y a veces puede ser despreciable y otras no tanto, pero siempre se toman los recaudos necesarios como para evitarlos. Sea el caso de las obras del exterior, generalmente son contratadas por dos empresas francesas de renombre mundial. Ambas son rivales entre sí, no obstante GUT Metal SRL., atiende a las dos y las dos confían ciegamente en las mediciones que realiza la cuasi-arquitecta responsable de las obras.

Confianza que se ha ganado tras varios años de medir, analizar y reparar los detalles que surgen en los diferentes trabajos. Pero no siempre fue así, pues al principio, la que hoy es una de las caras de la empresa, comenzó como ayudante en la obra y aprendió de los errores y aciertos en las mismas y se fue haciendo su lugar y experiencia asumiendo la responsabilidad de las tareas que otros evitaban. Hoy en día ella sabe de montaje, pelea la obra y sabe que el 90% del éxito de un trabajo está en la medición realizada en sitio.

En otras palabras se ha construido un ambiente de confianza, tanto dentro del equipo que se encarga de hacer el montaje, como de los clientes, pues los integrantes de la firma saben que lo importante en todo proyecto es tener una buena ingeniería de base y a partir de esta y de los replanteos que se hacen en conjunto con el cliente, es que se logra su satisfacción, los que comentan con sus

pares los resultados obtenidos y estos, a su vez, hacen nuevos pedidos de obras y en definitiva se va creciendo.

### **3.4.8 ¿Por qué GUT Metal puede ser tomado como caso de éxito?**

Luego de varios análisis se ha tomado a GUT Metal, como un caso de éxito digno de ser puesto en evidencia, pues si se ve desde una óptica externa a la empresa, se percibe que a pesar de todos los problemas, incertidumbres, faltas de institucionalidad, corralito, etcétera, que ha vivido y vive el país, no solo se ha mantenido en el mercado, sino que ha sabido ganarse un lugar destacado entre sus clientes. Puesto que en principio, es muy difícil conciliar la familia con la actividad económica, ya que las empresas familiares pueden pasar por crisis que centradas en “conflictos prolongados que amenazan la salud de la relación entre la familia y la empresa, es decir, pérdidas de unidad y compromisos que afectan a una parte significativa de la familia propietaria... como pérdida de confianza entre los miembros de la familia ...Disminución del amor de los propietarios por la empresa ...existencia entre los accionistas de creencias y visiones diferentes con respecto a la familia.”<sup>469</sup>

Hay toda una historia de las pequeñas y medianas empresas que han obtenido una posición en el mercado, por medio de la cual se sabe que, si las empresas en su crecimiento no se van objetivando y separando totalmente la situación familiar de la situación de trabajo, la empresa termina en una condición de caos.

En el caso bajo análisis, uno de los puntos más importantes es el relacionado con las distintas generaciones, donde la primera está constituida por Mario y su esposa y las hijas constituyen la segunda. A las que se las involucró en la empresa en los albores de su vida laboral. Comenzaron haciendo tareas de baja importancia y poco a poco se las fue incorporando a la tarea productiva con las responsabilidades que podían asumir. O sea les dieron la oportunidad de participar desde el principio mostraron confianza en su propia familia, con lo cual tuvieron la posibilidad de ir captando la esencia de los valores del respeto por el cliente, por el personal, en definitiva por la empresa.

---

<sup>469</sup> GALLO, Miguel Ángel *op. cit.*

La teoría de la administración de las PyME's familiares, plantea que cuando se toma por ejemplo a la familia Di Tella o el caso EDIVAL citado en el apartado 3.3 y se observa el crecimiento de la empresa, se encuentra que se ha podido crecer en función de profesionalizar la empresa. Entonces nos surge la pregunta de cuál es la forma en que se logra sobrevivir manteniendo las relaciones afectivas tan especiales como son las de la familia.

Cuando se observa al grupo responsable de GUT Metal, se percibe que la convivencia de la empresa y la familia les parece natural, pues resulta del producto de decisiones que se van tomando y que hacen que en el ámbito de trabajo los desempeños sean lo suficientemente independientes y no contaminados por la situación afectiva que los une.

Cabe destacar que la relación laboral entre ambas generaciones, ha permitido a las hijas disponer de un espacio en el que prevalece el respeto por sus opiniones. Caso que no se da en todas las empresas familiares. Sirva como ejemplo la situación ocurrida durante una reunión en una empresa familiar de mucho prestigio en el mercado argentino, que estaba contratando los servicios de Gut Metal. El padre (director de la firma) le preguntaba al hijo (responsable de un área) qué opinaba respecto al tema que se estaba discutiendo. Pero como las ideas vertidas por el hijo diferían de su forma de pensar, le decía que se calle y hasta llegó a echarlo de la reunión.

El caso recién mencionado, es un caso diferente al de GUT Metal, porque dicho director es una persona muy segura de sí misma y que logró todo solo, cuando los hijos eran muy pequeños, por lo que está acostumbrado a tomar decisiones desde la soledad del mando. En cambio en GUT Metal, las decisiones comenzaron tomándose al principio entre esposos y a medida que la empresa fue creciendo, se fue conformando un equipo, que en definitiva, al día de hoy opera como un directorio de cuatro personas en el cual todos opinan, discuten y fundamentalmente se respetan las diferentes posturas.

#### **3.4.9 ¿Cómo fueron los primeros pasos?**

Estaba corriendo el año 1994 cuando, después de tomar la decisión de abrirse, Mario y un socio comenzaron haciendo trabajos chicos en la zona, eran poquitos, aunque después se fue creciendo. La primera obra fue realizada a Blaisten Yankilevich. En ese momento la fuerza que unía al grupo era la

confianza propia de la familia. Si bien todavía no habían formado el grupo de trabajo actual, pudieron vislumbrar que a pesar de no haber trabajado juntos, la actividad en familia sería posible.

Por separado la esposa, quien obtuvo su título de Contadora Pública Nacional en la Universidad de Buenos Aires, se había desempeñado como Gerente Administrativa de una empresa norteamericana, pero no tenía ninguna experiencia en el rubro metalmeccánico. En esos primeros trabajos, su participación fue muy tangencial respecto a su actividad actual, ya que fueron tareas de herrería común.

Si bien todo inicio tiene mucho de espiritual y poco de material, este caso no fue la excepción, puesto que el capital del que disponían en ese momento, para empezar a construir la realidad del éxito que hoy se vive, se puede expresar con una sola palabra: Nada.

Tan grave fue la situación que Mario como emprendedor y padre de familia, todos los años llama al proveedor que les vendió las primeras máquinas, para recordar su agradecimiento y la confianza depositada. La razón es porque la venta se realizó a crédito, aún cuando no contaban más que con un destornillador y unas enormes ganas de hacer. No obstante y a pesar de que ahora no le están comprando, igualmente siempre se acuerda de llamar para saludarlo y agradecerle la confianza puesta de manifiesto en ese momento de dificultad. La razón actual de no comprarle, es que al comprar directamente a la misma fábrica evitan intermediarios y obtienen mejores precios.

Profundizando esta cuestión surge la pregunta ¿por qué este vendedor de máquinas confió en personas que no tenían respaldo material, aún en contra de lo que era esperable suponer? Si bien al día de hoy no está muy claro, se sabe que su instinto los vio confiables, debido a que el contacto lo hizo un colaborador de la empresa en la que Mario trabajaba antes como administrador. Lo que sí se puede asegurar es que ese muchacho tenía un buen concepto de su jefe, por lo que se estima que lo llevó a confiar y a transmitir dicha confianza al vendedor de máquinas.

Cabe destacar que el proceso de transición de relación de dependencia a independiente es muy duro, fundamentalmente porque hay que pasar de la costumbre de recibir un sueldo todos los meses a la incertidumbre de ¿con cuánto se va a disponer para solventar los gastos de próximo mes? Otra costumbre difícil

de incorporar es que como empleado se puede pedir el o los días por trámite, estudio, enfermedad, etcétera, y todo sigue su marcha normal, pero cuando se maneja la propia empresa, el día que no se trabaja no ingresa dinero.

Volviendo al capital para financiar los primeros gastos, esta PyME no fue la excepción, puesto que tuvo que echar mano a todo lo que estaba cerca, el auto, la casa de fin de semana, la casa familiar, etcétera.

En forma paralela, la esposa de Mario, ya había dejado de trabajar en la firma norteamericana, antes de empezar con la nueva empresa. Contribuyó también que las hijas ya eran grandes (la menor estaba concluyendo el secundario) y la decisión, en parte, fue sustentada en que la hija mayor había terminado el secundario y quedaba únicamente para pagar la cuota del colegio de la hija menor. A lo que se sumó el hecho ya mencionado en la otra empresa y en definitiva tuvo la excusa de hacer lo que siempre quiso. Todo esto se condimentó con un hambre innato de triunfar y lograr cosas. Los que resultan ser dos elementos muy importantes para el logro de los objetivos fijados.

Cuando surgen estos temas en la empresa, se recuerda un caso que ha servido como acicate para los malos momentos y que pone en evidencia que hay gente que está derrotada antes de empezar. En los primeros trabajos con los supermercados, se hacían asesorar con una empresa que les ayudaba con la parte estructural de las obras. Eran unos ingenieros con mucha experiencia en obras, que les presentaban un plan de trabajo, pero les aclaraban que con los operarios que tenían no iban a poder cumplirlo, porque se necesitaba una mayor cantidad de horas hombre de las que disponían, no obstante, pasando por alto este último comentario, siempre hicieron los trabajos con el convencimiento de que lo iban a lograr. Y en todos los casos se logró terminar en la fecha prevista, a entera satisfacción del cliente.

#### **3.4.10 ¿Quiénes fueron los primeros colaboradores?**

Es hora de empezar a ver cómo y con qué criterio se fueron sumando los operarios. Y cuál fue el primer núcleo de gente con el que se rodeó para empezar la actividad.

Para la selección del personal Mario se basó en dos claves, que aún conserva: la confianza y el tratar de buscar gente sin experiencia para ir formándola. Por lo que, a demás de la esposa que comenzó trabajando en forma

parcial, el primer colaborador fue su propio hermano al que se le sumaron una o dos personas allegadas. Más adelante llegó un socio que estuvo en una sola obra, quien incorporó a la gente que estaba trabajando con él en otras obras, de los cuales al día de hoy todavía quedan algunos.

Un punto importante respecto de los problemas que tuvieron que superar en los difíciles primeros tiempos, fue que cuando surgieron las primera obras, no tenían un espacio físico definido, ni tenían maquinaria más allá de herramientas de mano y la cantidad de personal permanente alcanzaba a 4 operarios. Con el tiempo y los trabajos, llegaron a 8 y después fueron creciendo muy lentamente.

Lo bueno es que los clientes quedaban contentos con los trabajos realizados y los iban recomendando, por medio del boca a boca, ya que salvo los primeros años siempre fueron los clientes los que los vinieron a buscar.

En esa primer etapa Mario participaba directamente de la tarea y siempre estaba en la obra, después con el tiempo fue cambiando a estar en la dirección de la producción, luego pasó a la logística buscando que llegue a la obra todo lo necesario para su ejecución en tiempo y forma.

Un tema que distingue a Mario es que siempre está buscando nuevas tecnologías para incorporar al taller, aunque cada incorporación a producción, responde a un servicio que ya fue vendido al cliente. Por ejemplo la caladora de aluminio hasta 10 mm., por chorro de agua. Tiene una mesa de 2x3 m y fue necesaria para lograr hacer una caladura artística en una plancha de aluminio a requerimiento de un cliente.

Luego del primer trabajo, surgió el segundo, luego el tercero y con la finalización de las sucesivas obras el emprendimiento empezaba a tomar forma y se comenzaba a vislumbrar que este modelo de trabajo y esta actividad podían tener más adelante un crecimiento fuerte.

En realidad no podía ser de otra forma, pues se habían propuesto salir adelante y los motivaba la necesidad de vivir. Cabe destacar que existieron y existen sinsabores, pero con esfuerzo y colaboradores de confianza las cosas salen.

En esos primeros dos años en que todavía no eran conocidos, fue la única vez que tuvieron que esforzarse para conseguir trabajos. Un ejemplo interesante se daba en las obras grandes donde todos los proveedores se pelean por el presupuesto y muchas veces para ganar la obra cotizaban al límite del costo. En estos casos GUT Metal en lugar de entrar en la competencia, optó por la política



innovadora de atacar un flanco no explotado. La idea fue no entrar en la cotización de la obra, sino arreglar (muchas veces por conocimientos previos), para ponerle al jefe de obra una persona que lo acompañara al hacer la recorrida, con la consigna de tomar todos los pedidos de las pequeñas cosas que se requerían para terminar o corregir una parte de la estructura. Por ejemplo, el jefe decía “*necesito estos fierros...necesito estos ángulos... necesito...*” y a fin del mes venía el resultado en una facturación importante que se obtenía de la obra con cosas chicas que nadie tenía en cuenta.

Pero el éxito de hoy tuvo momentos débiles, pues transcurriendo el primer año, el crecimiento de esa pequeña organización necesitaba un espacio y Mario con sus colaboradores, (gente que hacía de todo) y la señora encargada de la administración / facturación desde la casa, necesitaron a los 8 meses alquilar un pequeño lugar, de 20 m, de largo y 3 m de ancho. Pero les duró poco, pues por estar ubicado en una zona residencial, los echaron por hacer demasiado ruido a toda hora, y no tener habilitación.

Esto los obligó a buscar otro taller un poco más grande en el que estuvieron 2 o 3 años al cabo de los cuales, le agregaron otro galpón más. Lo cual implicaba que seguían creciendo y cumpliendo con los clientes que los seguían buscando y recomendando

En definitiva estaban construyendo un círculo de confianza, a través de una red de clientes. O sea, la confianza de un mercado satisfecho por los productos y servicios recibidos.

#### **3.4.11 ¿Cómo esta PyME creó su nicho de mercado en base al respeto por el cliente?**

Recién en este último año, la empresa ha tomado una representación de un producto y por primera vez, está saliendo a venderlo. Se trata de un producto innovador de origen Alemán muy especial, que consta de unas pantallas gigantes de LEDs, montadas sobre cortinas metálicas de acero inoxidable, destinadas a hacer publicidad en la vía pública, que salen completamente de la línea que se había estado manejando hasta ahora, razón por la cual hay que salir a mostrar su potencial capacidad de publicidad. No obstante, como ya se dijo, en su rubro la firma sigue con su política de esperar a que la gente los llame, especialmente si

son cosas difíciles y complicadas, pues es entonces cuando los clientes recurren a los servicios de la empresa.

O sea que, si el tema es delicado y hay mucho que solucionar, entonces los clientes llaman a GUT Metal en busca de una solución integral. Esto se debe a que en la empresa se trata de tener todos los elementos que permitan garantizar el trabajo completo, como pintura en polvo, máquinas de control numérico, cortadoras de chorro de agua, plegadoras, cilindradoras guillotinas; es decir, la idea es estar a la vanguardia en cuanto a tecnología. Por otra parte se capacita al personal para el uso de dichas máquinas, en especial para soldar con acero inoxidable, logrando de esta forma ganar la satisfacción y por tanto la confianza del cliente.

Cabe destacar que el crecimiento ha sido paulatino, sin prisa pero sin pausa, cada desafío que implicaba un trabajo para el que no se tenía el equipamiento adecuado llevaba a la búsqueda de la mejor cotización y la posterior compra. Cada vez que se ha tenido la oportunidad y se ha contado con la correspondiente financiación se han incorporado nuevas máquinas o herramientas.

Dicho crecimiento, por otra parte, ha ido construyendo un lazo de confianza con el medio, en especial con el banco con el que operan, lo cual les ha facilitado la obtención de préstamos. Sea el caso de cuando, sin un requerimiento previo y basado en la seguridad de su forma de operar, el banco fue el que les dijo que disponían de un crédito blando con una tasa preferencial y en ese momento surgió internamente el cuestionamiento respecto de qué máquina era necesario comprar. Este ejemplo, por sí solo, es una muestra de lo que se puede lograr cuando se construye sobre bases firmes generando un entorno de confianza mutua. Pero el banco también tenía sus reparos, pues si bien ya había trabajado con Mario en la otra empresa, no sabía cuál era el nivel de operatividad y respuesta del nuevo emprendimiento. Con el correr del tiempo ambos fueron ganando confianza y ahora, la relación empresa-banco es inmejorable. Lo más importante, es que en el caso de la PyME cuentan con un apoyo total para las inversiones que puedan surgir, y en el caso del banco han encontrado un cliente que es confiable.

Otro ejemplo interesante se dio cuando, recientemente, surgió la posibilidad de comprar el terreno con mejoras, al cual se mudarán seis meses después. Mario se encontraba frente al cartel de venta y con la información que figuraba en el mismo, sin saber el precio, llamó al gerente del banco, le contó

respecto de la posibilidad y la respuesta fue inmediata: que sin dudarlo iniciara los trámites de compra. De esta forma, Mario cerró el trato de compra, pues sabía que el banco iba a responder, de la misma manera que lo harían ellos frente al banco como empresa. Pero no es el único caso, pues este hecho se ha repetido en varias ocasiones, cuando sacaron un crédito a cinco años y lo pagaron en tres, o cuando se necesitó comprar una máquina en forma urgente y tras llamar al gerente del banco y decirle que ya se había negociado la compra, la respuesta del banco fue de total apoyo, cosa que hasta ahora nunca ha dejado de hacer. Esta situación se dio también, cuando se compró la guillotina y la plegadora directamente a Italia, con financiación de Italia a 12-18 meses sin intereses.

Estas actitudes por parte, tanto de la empresa como del banco, generan un clima de optimismo para hacer inversiones, en definitiva para crecer. Puesto que en GUT Metal al invertir, por ejemplo en una nueva máquina, se piensa fundamentalmente en la prestación que se puede obtener de la misma y la forma en que se va a poder lograr una mejor satisfacción del cliente; y en segundo plano, en la forma de recuperar la inversión. La empresa centra todo su esfuerzo en ver qué producto se puede hacer con esa nueva adquisición que la competencia no pueda, lo cual le permite facturar un mayor valor agregado.

Un detalle interesante que evidencia aún más la forma de trabajar de la firma surge por la visita de un técnico de EE.UU., como consecuencia del funcionamiento de la FLOW, o sea la máquina de corte por chorro de agua. Dicho técnico se vio interesado en conocer la carga de trabajo de la máquina, pues se la veía con poco uso. Se le explicó que contrariamente a lo que ocurre en otras empresas, es muy raro que en el taller, las máquinas estén trabajando al máximo de su capacidad, pues la carga normal de trabajo no requiere un funcionamiento continuo y además no se hacen servicios para terceros. Si están produciendo, bien; caso contrario, no les preocupa. La idea es poder tener las máquinas que le permitan diferenciarse de los otros posibles competidores, haciendo los trabajos que los demás no puedan. Lo que resulta difícil imaginar, entonces, es cómo con dicha política de trabajo, han podido sortear la crisis de los años 1998 y 1999 y el famoso corralito de 2001-2002.

La explicación es que la empresa se dedicó a buscar vetas de trabajo y a dar el mejor servicio posible, puesto que no hay mejor publicidad que un cliente satisfecho. El problema de la mayoría de las PyME's, es que suelen equivocarse,

cuando piensan en el corto plazo y quieren obtener el mayor beneficio, a cualquier costo, olvidándose que lo importante no es atraer al cliente y venderle una vez, sino que por medio de la satisfacción obtenida, vuelva y se convierta en un cliente fiel. El error se comete cuando, no se tiene en cuenta la continuidad del negocio. Es más, en lugar de cuidar al cliente para que vuelva se lo castiga, resultando que una vez que se ha cerrado el negocio y el cliente ha pagado comienza su calvario para lograr hacer cumplir con las condiciones pactadas. O sea, que una vez que han logrado realizar la venta, en lugar de satisfacción obtienen castigo. Un ejemplo interesante se suscitó cuando la firma necesitó comprar un coche cero kilómetro de alta gama, el que se pagó 100% en efectivo, mediante depósito en el banco, y estuvieron una semana para darle los papeles porque el dueño de la agencia estaba ocupado. Aducía que tenía problemas familiares y eso le impedía firmar los papeles y cuando a la semana se le dijo que, de no entregar los papeles, los abogados de la empresa tomarían cartas en el asunto, recién entonces se empezaron a preocupar. Cuando lo lógico hubiera sido que los papeles fueran entregados al día siguiente en el que se realizó el pago.

Pero el error va más allá, pues esta misma situación, se vive en las obras. La gente responsable de la ejecución de las obras, está acostumbrada a que debe insistir, reclamar, perseguir, etcétera, al proveedor para que cumpla. Es como que en lugar de haber contratado a la empresa que debería dar soluciones, en realidad se ha contratado a alguien que además de hacerle la vida más difícil, lo va a castigar.

Por el contrario, en GUT Metal cada vez que se toma una obra, todos los esfuerzos se aplican en solucionarle honestamente el problema al cliente, porque no se debe matar a la gallina de los huevos de oro que es la que pone la plata para pagar los sueldos y hacer inversiones. En este concepto se centra el problema de las grandes empresas metalúrgicas que tuvieron su auge, fueron declinando y algunas de las cuales desaparecieron, dicho problema, fue entre otras cosas porque se manejaron con el criterio de castigar al cliente. Puesto que se preocupaban en conseguir el anticipo y una vez que lo tenían, el problema pasaba al cliente, quien a partir de ese momento debía iniciar una campaña para lograr que se le entregue lo contratado.

En el caso de GUT Metal, los clientes no solo no tienen que correrlos para recibir lo contratado, sino que si es posible, la obra se les entrega antes, puesto

que solo se toman los trabajos que pueden ser entregados en término. Es más, la empresa diariamente debe decirle a posibles clientes que no les puede cotizar, porque en caso de hacerlo, no van a poder cumplir.

#### **3.4.12 ¿Cómo organizan las actividades?**

Esta forma de tratar con los clientes es parte de la política general de la empresa y por tanto se encuentra ligada a la manera en que están organizados los diferentes grupos de trabajo, tanto en la fábrica como en las obras, en especial cuando las deben realizar en sitio (Sudamérica, Europa, EE.UU. o Beirut).

Para analizar la forma en que se organizan las tareas, se va a empezar por la época en que la fábrica tenía una dotación de 110 personas. En esa época, había mucho montaje en obra, o sea se producía y montaba en el lugar. Fue la época en que aparecieron muchos proyectos en los que se requerían estructuras de hierro y entresijos para los supermercados.

En virtud de lo cual, y de acuerdo con la forma en que normalmente se organiza una cantidad tan grande de operarios, llevaría a pensar que en esa etapa, la empresa se había estructurado con niveles de supervisión a cargo de capataces, y estos a su vez, por obra y sector. Pero en GUT Metal el criterio adoptado no utilizó, ni utiliza la figura del capataz como figura principal, la coordinación de las tareas se realiza por medio de líderes naturales.

Esta forma de organizar el trabajo se basa en la experiencia del trabajo en obra del responsable de producción, basada en que lo peor que se puede hacer con una persona es darle el título de capataz, puesto que si se le da el título se suele perder un buen operario y ganar un mal supervisor.

En lugar de eso y para esa tarea, se busca al que sabe más del tema y que además es responsable para con sus tareas y se le dice que a partir de ese momento va a ser el “jefe”. En la realidad del día a día resulta un incentivo para los demás trabajadores, pues ven en la asignación de responsabilidades una posibilidad de crecimiento. O sea, es importante encontrar gente responsable e incentivarla. La forma en que la empresa designa al “jefe” podría ser motivo de conflicto para la empresa y estar generando reclamos ante el gremio, con las consiguientes demoras, postergaciones y clientes insatisfechos. Pero debido a la comunicación y confianza establecida entre los diferentes miembros de la PyME, esto no ocurre.

### **3.4.13 ¿Cómo fijan los salarios?**

El buen clima que se vive en el taller y en las obras y se puede corroborar por la inexistencia de reclamos laborales. La forma en que se construye se puede observar cuando se debe incorporar un nuevo trabajador. Se le pregunta cuál es el salario que considera que vale su trabajo, porque si se puede pagar lo solicitado, se contrata el servicio, caso contrario no. Por tanto es una política de GUT Metal hacer que cada uno de los colaboradores, cobre un salario que esté de acuerdo con su expectativa de retribución.

El salario de los operarios que trabajan en las obras es igual al del personal que trabaja en el taller y el salir a las obras se maneja como un premio, que consiste en principio en estar viajando, a lo que se suma trabajar muchas horas extras tanto en las obras del interior de la Argentina como del exterior. Estos montadores tienen la misma categoría de la gente de taller, para evitar rivalidades.

Lo mejor para la empresa en este caso coincide con lo mejor para su personal y reside en poder terminar las obras en término o antes del plazo estipulado. Para lo cual los operarios tratan de aprovechar su tiempo al máximo y hacer la mayor cantidad de trabajo mientras pueden, lo cual los motiva. Cabe recordar que se trata fundamentalmente de idóneos que se iniciaron entre los 18, 19, 20 años en el taller y fueron aprendiendo un oficio. Luego van a las obras y después de los 35, 40 años, prefieren no estarse mudando todos los meses y permanecer cerca de sus familias.

### **3.4.14 ¿Por qué se promueve la comunicación entre las áreas de Diseño y Producción?**

Tanto los que trabajan dentro como en exterior del taller, tienen que ser muy flexibles en sus habilidades y conocimientos, pues saben que en un momento pueden estar en un equipo en Seattle haciendo una instalación y en otro tienen que estar en la planta lijando aluminio. Un ejemplo de las posibles demoras que se pueden dar entre distintas obras fue el proyecto de una tienda en México, donde se debió esperar a que lleguen las matrices desde Canadá para la extrusión de unos perfiles de aluminio.

Como una forma de mejorar las redes internas mejorando la comunicación, algunas veces en los viajes, también se incorpora personal de la oficina técnica, para que conozcan las obras, porque hay problemáticas que en el papel no

aparecen. El problema se presenta cuando al llegar al sitio el piso no cumple con el nivel que se convino por escrito con el cliente, resultando distinto en una punta de la fachada que en la otra, con el agravante que los vidrios ya habían sido comprados con un mes de anticipación. Por lo planteado cada obra requiere de decisiones que no son fáciles y que económicamente alguien va a ser afectado, al punto de hacer que un negocio deje de serlo.

Si bien la empresa tiene todo documentado para justificar porque se construyo de esa manera y porque se hizo de tal o cual forma, solo a veces sirve para justificarlo ante el cliente. Por esta razón GUT Metal, considera que el negocio fue brillante solo cuando se ha obtenido la completa satisfacción del cliente. En cuanto a la parte económica, se considera que es mejor negocio retener al cliente satisfecho que haber cobrado una obra en la que no hubo satisfacción. Esta política, puede hacer que unas pocas veces y a corto plazo no se gane, pero la experiencia demuestra que en el largo plazo el negocio es un éxito. Prueba de lo cual es que se han logrado ubicar en el nicho de los trabajos difíciles.

Volviendo al tema del taller, resulta interesante mostrar en qué medida los operarios incorporan iniciativas y hacen más eficiente la condición de trabajo, puesto que según la teoría del Capital Intelectual<sup>470</sup> de las empresas, son las personas que se encuentran haciendo una tarea directa las que deberían ser los que mejor pueden conocer la forma de realizarla en forma más eficiente, a la vez que se constituye en un mecanismo que facilita la participación. En realidad es muy cierto, puesto que eso es precisamente lo que pasa con los encargados del diseño de las diferentes soluciones a implementar.

A los encargados del diseño se los hace participar con la gente que está en producción y se los incita a que los consulten. Que les pregunten respecto a cuál es la mejor manera de hacer un determinado trabajo, o si conviene soldar o no, si va a soportar el peso o conviene reforzarlo, etcétera. O sea, se considera muy importante que se forme una red interna entre operarios y diseñadores.

Esta forma de compartir sus inquietudes, las áreas de diseño y producción, no solo facilita la comunicación sino que mejora el nivel de conocimiento en ambas áreas. Pero a su vez, dicha participación, permite que se establezca un

---

<sup>470</sup> Capital Intelectual es una expresión que se realizó en función los conceptos vertidos por autores como Peter Drucker (en Edersheim, 2006), Nonaka & Takeuchi (1995), Stewart & Zadunaisky (2001), Bontis (2002), Andriessen (2004), entre otros.

compromiso tanto por parte del operario que planteó la solución, como del diseñador que la implementó. Por ejemplo, si es un sistema de plegado van a ver al plegador y le preguntan respecto a cuál es la mejor forma de hacer que sea más eficiente. Entonces lo analizan en conjunto y deciden, que puede hacerse de una determinada manera. A partir de ese momento, el diseñador concluye su diseño y se evita que cuando llegue el plano al taller, surjan inconvenientes o problemas que impidan o dificulten su realización. El nivel de eficiencia que se logra con esta forma de operar, ha ido incrementándose a medida que avanzan las obras lográndose una importante reducción de dificultades tanto a nivel de diseño como de taller.

Pero el tema no solo queda entre los diseñadores y la producción, también se realizan consultas con asesores externos. Por ejemplo, cuando se va a hacer una obra que representa un nuevo desafío, se llaman asesores que no son otra cosa que un estudio de ingenieros estructurales que trabajan a riesgo, o sea que, ellos cobran solo si sale el trabajo. Aunque por la continuidad de las obras siempre están trabajando con la empresa.

La idea es reunirse con ellos, conversar al respecto y discutir las diferentes opciones hasta que surjan las estrategias para su implementación. O sea, consultar mucho para estar seguros y no defraudar la confianza del cliente.

La empresa está actualmente analizando un proyecto que puede servir de ejemplo. La obra en la que están trabajando, se ha enviado al estudio de ingenieros estructurales, a efectos de evaluar los posibles riesgos y vicios ocultos. Como respuesta anticipada el estudio se han comunicado vía telefónica con la empresa, para adelantarles que han encontrado algunos puntos delicados en la estructura y que sería bueno considerarlos para hacer el presupuesto.

El producto que vende GUT Metal son estructuras inéditas y por tanto cada una es totalmente original. Existe un motivo muy importante para hacer estas consultas de asesoramiento y es debido a que el nivel de trabajo que se está encarando no tiene un precio de referencia. Lo incierto de la situación es que, un estudio de arquitectura (cliente) manda un plano con un diseño que muchas veces responde a la imaginación de un arquitecto y le piden que lo cotice. Algunas veces la estructura solicitada es muy vistosa, pero a la hora de realizarla requiere algunos retoques estructurales y es por esa razón que deben asesorarse bien.



El mayor problema con el cual se debe lidiar en este nivel de obras es que, los planos y desarrollos que llegan a la Oficina Técnica, por parte de los clientes, para poder hacer el correspondiente presupuesto es irrealizable, en especial cuando en los planos figura que el diseño responde “a cálculo”, pero no se especifica donde se encuentra, ni quién los hizo, a efectos de poder verificarlos. No obstante el área de diseño está organizada para asumir esta falta de información, mediante consultas externas o el trabajo de los mismos diseñadores.

Pero no solo son técnicos los problemas, sino que también se encuentran en un terreno más cercano al área administrativo-contable, como son los contratos que acompañan a todas las obras. Para abordar el tema se puede poner como ejemplo, el correspondiente a la última obra que corresponde a Beirut, en el Líbano, en la cual luego de recibir el contrato, se lo hizo pasar por las manos de los responsables de las diferentes áreas a efectos de que cada uno pueda leerlo y hacer sus comentarios. No obstante la opinión de los responsables de la dirección de la empresa dando su conformidad, fue enviado al abogado de la firma, quien es el que en todos los casos da la última palabra al respecto. Cabe destacar que en el contrato en cuestión, había una cláusula en la cual se planteaba que ante diferencias, se debían remitir a los tribunales de Beirut y el abogado tuvo que ir y chequear en comercio exterior, las implicancias de dicha cláusula y su comentario fue que no convenía ir a Beirut y que su sugerencia era que se acepte la intervención de tribunales internacionales, por ejemplo, Francia. Concluidas las conversaciones se aceptó la propuesta de Gut Metal y se realizó con éxito la obra.

#### **3.4.15 ¿Cómo se organiza el trabajo?**

A los efectos de poder caracterizar la estructura de funcionamiento de la empresa y de la planta que nos ocupa, se va a hacer una breve recorrida por la forma en que esta opera y desarrolla sus diferentes procesos. Básicamente es una estructura productiva (un taller metalúrgico). Se trabaja con metales, tanto con hierro, aluminio, bronce, etcétera. La especialización alcanzada en el procesamiento de metales les permite hacer trabajos que van desde una lámpara hasta el frente de un local; o sea, mientras lo solicitado sea en base a metal, se construye. Lo que los hace parte del sistema de construcción argentino, donde el mayor flujo de trabajo son las obras en las cuales complementan a las estructuras

secas en la parte de los frentes (o fachadas), normalmente comerciales, por ejemplo el complejo de cines Village.

El proceso, que da pie al negocio se inicia con un pedido de cotización, el que se devuelve al cliente en forma de propuesta económica y en caso de ser aceptada, comienza la etapa de ingeniería. En dicha etapa, a su vez, se divide en el trabajo de interpretación de lo propuesto por el cliente y la realización de los planos conforme a dicha interpretación. Luego de ser aceptados por el cliente se pasa a producción y por último se realiza el montaje en obra.

Para entender este proceso y a partir de este cuadro general, se va a analizar brevemente cada una de las etapas del proceso

#### ***3.4.15.1 El cliente***

En la actualidad el 99% de los casos, el cliente (consultoras de arquitectura de primer nivel) se acerca a la empresa solicitando cotizar un proyecto, que consiste en la construcción de lo que el arquitecto ha diseñado. O sea la empresa se encarga de llevar a la realidad su proyecto.

Cabe destacar que no siempre fue de esta forma, pues en un principio el fuerte eran los supermercados y debían acercarse a las obras. Una constante en toda la trayectoria de la firma es que tienen pocos clientes pero muy buenos. En un principio se atendía a supermercados Coto, se le hacía todos los locales, después a supermercados Libertad ubicados en el interior, y luego vinieron otros.

#### ***3.4.15.2 La cotización del proyecto***

La secuencia se inicia con una invitación a cotizar que llega por teléfono o por mail, incluso a veces se concurre al estudio de arquitectos cuando el cliente así lo requiere para hacer una presentación particular del proyecto. Llegan los planos, a veces solicitan que se visite la obra pues es necesario ver las características físicas de terminación sobre las que se va a construir, porque es uno de los puntos clave y donde surgen las mayores dificultades. También se debe evaluar la posibilidad de uso de grúas, andamios, horarios en los que se podrá trabajar, lugar para descarga y almacenamiento de los materiales, etcétera.

Una característica de esta empresa es el servicio que presta. El que se sustenta en un grupo polivalente que va dando forma a la idea de diseñador. En la primera etapa se traducen los requerimientos a materiales, horas hombre,

equipamiento, etcétera, para lo cual hay una persona cuya función radica en definir, a partir de los parámetros (planos) que le da el cliente los costos que serán la base del presupuesto. Se analizan las características particulares del proyecto, se determina el detalle de cada carpintería y se consultan los temas no definidos. En otras palabras, se verifica si su construcción es posible, si hay algo que no se puede construir se habla con los arquitectos o con la gente que va a recibir los presupuestos. Como norma de la empresa no se cotizan obras que no se puedan construir, pues se considera una falta grave de respeto al cliente presupuestar algo que después no es posible llevar a la práctica. Para ello se han establecido una serie de consultas escalonadas. Primero internas, tanto al personal que trabaja en el taller como a las áreas técnicas (arquitectos) y administrativo-contables.

En definitiva, en esta etapa se transforma todo en números, por un lado básicamente para poder tener idea de si es posible su construcción, el costo de los materiales, los jornales de fabricación y montaje, las estadías que dependen de si la obra es en el interior o el exterior, equipos especiales, etcétera. Una vez realizado el presupuesto se envía al cliente para su aprobación.

#### ***3.4.15.3 Ingeniería de producto***

Cuando el cliente aprueba el trabajo se inicia la etapa de hacer realidad el diseño del estudio de arquitectura. Es importante destacar el papel que juega en este momento la confianza que el cliente tiene en la capacidad operativa e idoneidad profesional de la empresa. Lo cual se pone de manifiesto en que fueron ellos quienes requirieron los servicios de la firma en especial cuando la obra es complicada, o su implementación es difícil, o se requiere una buena terminación.

Una vez adjudicada la obra, en la mayoría de los casos se entrega el set de estos planos al departamento técnico, que se encuentra dividido en dos equipos, quizás tres de acuerdo a las necesidades de ese momento de trabajo. Uno de ellos se dedica exclusivamente a las obras de exportación, que son obras mas pequeñas pero con mucho detalle y con un punto delicado como es la logística, ya que se debe preparar la carga para ser enviada por avión, lo cual implica su optimización, porque hay veces que convendría llevar todo el material a instalar lo mas armado posible, pero por el espacio ocupado costaría cuatro veces más.

#### **3.4.15.4 El proceso operativo de traducir las ideas de los clientes**

Es importante destacar que en virtud de la experiencia adquirida, mientras se está presupuestando, se va alertando al transportista respecto del volumen aproximado a enviar, cuál es la fecha probable en que la carga va a estar lista a fin de prever los espacios en bodega de las posibles compañías aéreas y de esa forma tener un guiño respecto a la disponibilidad de llevar los bultos que suelen tener unos cinco metros de largo.

Por lo recién expuesto cobra importancia la forma en que se deben organizar y coordinar las diferentes tareas, de manera tal de garantizar los tiempos de fabricación, lo cual implica poder tener el control de los tiempos propios de las actividades del taller. A tal fin, se comienza haciendo los planos de taller (primer revisión), los que se mandan a los estudios de arquitectura (clientes).

La primera revisión es un plano en crudo donde se trata de interpretar lo que el cliente tiene en mente, porque los planos que llegan a la empresa son muy escuetos y no tienen mucha información. O sea, sirve para saber si se ha entendido lo solicitado. Pues muchas veces es difícil expresar y más difícil aún interpretar lo que un creativo estructura en su cabeza. Generalmente se recibe como respuesta una serie de correcciones y comentarios, que en algunos casos amerita una segunda revisión. Una vez que el estudio lo aprueba se manda a fabricar.

Cabe destacar que los profesionales que se encuentran trabajando en el área de diseño de la empresa, no han aprendido en la facultad, al menos en arquitectura, respecto de ciertos tipos de plegados, lo que hace difícil que se pueda visualizar en tres dimensiones, por lo cual está el recurso de hacer una pequeña muestra, que ayuda a mejorar la fabricación. Pues muchas veces se están inventando formas o cuerpos que nunca se habían hecho en el taller.

También puede darse el caso de pedidos de carpintería estándar de aluminio, en cuyo caso hay operarios en el área de aluminio del taller, a quienes con mandarles un dibujo de la puerta o de la ventana, cuantas hojas son, el detalle de los accesorios que va a llevar, tipo de cerradura y demás, no se necesita hacer muchos planos porque es algo estándar que ya conocen.

#### **3.4.15.5 La traducción de los planos**

Operativamente hablando, en la Oficina Técnica el trabajo comienza con un análisis de las tareas que se están ejecutando en ese momento y se fijan las

prioridades para la inserción del nuevo proyecto en función de los requerimientos del cliente. Pues esta nueva asignación se debe compaginar con las que ya se encuentra en ejecución, lo cual obliga a hacer reuniones de coordinación con las diferentes áreas.

El equipo encargado de la traducción de las ideas de los clientes en planos de ejecución reales, está constituido por un arquitecto *senior*, dos estudiantes avanzados de arquitectura, dos maestros mayores de obras y dos diseñadores industriales. Pues como se dijo, ellos son los responsables de hacer los planos de fabricación, que poseen mucha más información que los requeridos para el montaje, pues hay medidas que se acotan para la fabricación, pero que en obra pueden llegar a confundir. O sea los responsables de la confección de los planos, cuentan con mecanismos de seguridad constituidos por una supervisión interna a cargo de un arquitecto o un responsable de las obras que se están dibujando. De esta forma, se constituye en un filtro que revisa la información procesada antes de enviársela a los clientes, para su anuencia.

Cada vez que ingresa un nuevo colaborador, se lo hace pasar por un proceso de inducción que comienza con familiarizarlos con el sistema de trabajo, el tipo de equipamiento, las personas que las operan y sus prestaciones, como por ejemplo la plegadora, la caladora de chorro de agua, etcétera, puesto que la inserción de los nuevos colaboradores a un sistema de producción que no se guía por las reglas estandarizadas, requiere un proceso especial, que no se estudia en las respectivas facultades.

El motivo de esta inducción especial se debe a que los planos no se hacen según la norma ASTM (American Society for Testing Materials) o IRAM<sup>471</sup> (Instituto Argentino de Normalización y Certificación), ya que los operarios, en muchos casos, no saben leer los planos, pero tienen ideas de las dimensiones y son hábiles tanto con las manos como con el uso de las herramientas. En virtud de lo cual, los planos tratan de ser didácticos, resultando fáciles de interpretar por todos.

#### ***3.4.15.6 El trabajo en el taller***

En el proceso productivo se trabaja de 7 de la mañana a 5 de la tarde, con una hora para almuerzo de 12 a 13hs. Los jefes de cada una de las plantas son

---

<sup>471</sup> Originalmente se denominaba Instituto Argentino de Racionalización de Materiales.

maestros mayores de obras, con los que el responsable de producción analiza los planos que surgen de la Oficina Técnica y se arma el programa de obra, puesto que hay un tiempo preestablecido de 10 días en que un trabajo puede estar en el taller. Esto se constituye en una alerta importante, ya que jefe del taller, o mismo el cliente, puede llamar para preguntar por el avance, pues se le dice que a partir del momento en que se aprueba el plan y pasa a producción, no pueden pasar más de diez días. Salvo que se trate de algo muy complicado.

Un tema interesante de destacar es que se trata de estructuras que están formadas por una cantidad grande de componentes, por lo que para controlar la estructura en su totalidad y que ninguna de las piezas esté faltando, en el taller se realiza el pre-montado de la estructura, donde suelen aparecer detalles que en el diseño de los planos no se tuvieron en cuenta. Una de las razones más importantes de su implementación es que evita transferir problemas a la obra, donde son mucho más complicados de solucionar.

Respecto de los operarios, como ya se dijo, no todos tienen la misma categoría, la empresa busca contratar gente a la que pueda formar internamente, pues en la firma se trabaja con un método propio que es distinto al empleado en los otros talleres, resultando importante que tenga ganas de aprender y trabajar. Por tanto, se prefiere contratar gente que no sepa nada de herrería y capacitarla desde el principio. Aunque en los primeros años, obviamente, se tuvo que contratar mano de obra que ya sabía trabajar y tenía el oficio. En esos casos se recurrió a gente con más de 20 años de experiencia en el oficio y que había sido dejada sin trabajo por efecto de la situación económica vivida a partir del año 1998.

El efecto logrado fue muy importante desde el punto de vista de la confianza, puesto que era gente que operativamente se sentía útil y tenía una familia que mantener. Al darle trabajo la empresa ganaba al adquirir un operario calificado y el trabajador volvía a recuperar el respeto el propio y por tanto restablecer la condición de equilibrio familiar.

Oficialmente las categorías pueden denominarse oficial, ayudante, etcétera, lo importante dentro de la empresa es que hay diferentes responsabilidades. Por ejemplo dentro de un equipo de montaje y si la obra no es muy grande siempre hay distintos jefes. En realidad internamente la jerarquía queda determinada por la

persona que tiene el equipo para comunicarse con la base operativa, por medio del cual recibe instrucciones o se le consulta el estado de avance del montaje.

Por otra parte entre los que trabajan en el taller, se observa en la práctica, que la actitud de estos trabajadores, pareciera más la de un grupo chico. Puesto que la forma de coordinar sus tareas, el entendimiento logrado y la comunicación hacen que no se requieran grandes reuniones ni comunicaciones especiales para cumplir con los objetivos.

Al día de hoy la mayoría de los operarios han llegado a un nivel de autonomía tal que en función de los compromisos asumidos por la empresa y el avance del trabajo, ellos mismos son los que deciden quedarse horas de más o concurrir los días sábados para poder entregar a tiempo y de esa forma cumplir con la palabra empeñada.

Esta actitud por parte del personal, significa un tipo de compromiso que no es el habitual en los trabajadores, que en la generalidad de los casos se limitan a hacer su trabajo. Cabe destacar que este comportamiento no corresponde al 100% de los operarios, ya que solo un 80% presenta dicha característica, mientras que al 20% restante, por haber conseguido buenos sueldos por los acuerdos particulares o los celebrados entre la Empresa y la Unión Obreros Metalúrgicos, no les interesa hacer horas extras, limitándose a cumplir su horario de trabajo. Pero hay otros que tienen ideas diferentes y que se están haciendo su casa, se han comprado un auto y se ve que van progresando, por lo que cuántas más horas sumen, más plata se llevan.

#### **3.4.16 Los líderes de grupo**

La tarea de coordinar las actividades en las obras, la forma en que estos grupos se movilizan en obra y la posibilidad de tener un líder más autónomo que en el taller, tiene una componente extra de libertad. Es por esto que la formación de ese líder y el conocimiento de cuáles son las condiciones que deben darse para que aparezca un trabajador con estas características implica un tiempo y experiencia que el responsable de producción ha desarrollado con el correr de los años.

Es necesario estar cerca del grupo y ver cómo interactúan, cuál es la relación de cada uno con sus compañeros, y a veces por medio de la experiencia se puede vislumbrar si puede funcionar o no. También ocurre que el responsable

de asignar líderes a los grupos, en su decisión se equivoca y cree que una persona puede funcionar como jefe, pero la realidad le demuestra que no funciona. En ese caso la culpa no es de la persona a la que se le asignaron nuevas tareas, sino de él, que por error lo puso en el puesto equivocado. La experiencia dice que hay gente que tiene un buen desempeño en un puesto y si se la cambia de lugar, pensando que podría andar bien en otro, deja de tenerlo. Resultando clave para un líder saber las habilidades de cada uno de los que forman parte del grupo, de forma tal de obtener lo mejor de cada uno.

Otro hecho que es interesante poner en evidencia del trabajo en las obras, es la forma en que los operarios que concurren a las mismas, se relacionan con el medio en el que les toca actuar. Resultando parte importante de la estrategia que ha llevado a la firma al lugar en el que se encuentra. Específicamente en lo que respecta a la forma en que las personas con un sólido respaldo por parte de su empresa, pueden influir en las actitudes de los trabajadores de otras empresas, con los que deben compartir la obra. Sirva como ejemplo la forma en que los operarios de GUT Metal se integran a sus compañeros de obra extranjeros para trabajar en equipo. En general, los obreros entran a trabajar a las 6 de la mañana y a las 2 de la tarde se van, resultando que a la persona que se la contrató, por ejemplo, para poner una mampara, debe hacerlo dentro de su horario. Hay veces en que esa instalación puede estorbar a la operatoria del trabajo de otros trabajadores. Por lo cual la política impartida desde la dirección de producción de la empresa, es que en los trabajos que intervienen varias empresas, hay que verificar siempre, que lo que cada uno haga por la etapa de obra que le corresponde, no perjudique al trabajo del otro. Esta política, obligó al personal de Gut Metal a establecer una comunicación con los diferentes equipos de trabajo de las contratistas. Lo cual generó redes por medio de las cuales, se facilitó el acoplarse de los diferentes grupos de trabajadores creando una sinergia, cuyo resultado es un trabajo del conjunto más productivo.

Si bien en un principio la nueva forma de operar fue resistida por las diferentes empresas contratadas para hacer la obra, con el tiempo entendieron que de esa forma se trabajaba mejor. Por ejemplo, en Méjico la consultora encargada del proyecto siempre es la misma y por tanto, es común que las obras a realizar sean del mismo tipo. Y también que concurren a las obras los mismos trabajadores, lo cual ha facilitado la formación de amistades y grupos de trabajo muy eficientes.



Estructuralmente, la empresa tiene para las obras grandes un único responsable general, al solo efecto de coordinar las diferentes tareas, el que tiene a su cargo quince personas que se dividen en equipos de tres, los que a su vez son liderados por un responsable al que se le bajan las directivas. Si bien los equipos van cambiando, de una obra a otra siempre hay un responsable.

En el caso de obras chicas se respeta la figura de un jefe general, aunque en este caso no es el capataz antes mencionado.

#### ***3.4.16.1 La logística***

Cada obra implica una movilización en la cual se deben desplazar equipos y herramientas, los que no están exentos de la realidad del lugar. En caso que se presente una contingencia siempre existe la posibilidad de reforzar los equipos con gente del taller o desplazar personal de otras obras. E inclusive si la situación lo amerita, se puede contratar en forma temporaria a personas para realizar tareas muy puntuales, como por ejemplo el caso de los techos. En este último caso por tener una componente estructural importante se requiere de un control especial por parte de un ingeniero estructuralista.

En caso que quede una tarea de una semana para la otra, las prioridades se establecen mediante reuniones en las que los operarios junto con el líder, discuten el programa de actividades. Esto sucede en las obras que se ubican en otro país, porque se ha adoptado la política de que en obra siempre es preferible que se organicen entre ellos, para que cada uno sepa lo que tiene que hacer y además, lo que va a hacer el otro, para saber quién debe ayudar a quién por haber terminado su tarea específica, pero eso en definitiva, queda a criterio del que está manejando la obra.

Respecto a la metodología aplicada en el trabajo que se realiza lejos del taller y la continuidad de los trabajos que se realizan en el exterior, se puede decir que la experiencia en las obras, determina que el tiempo promedio de permanencia de los diferentes grupos fuera del taller, es de un mes, aunque también, a veces, podría llegar a ser menor, como por ejemplo en la obra del Beirut, donde se podría montar en dos semanas, a partir del momento en que le lleguen los materiales. O sea, se envía a los operarios una vez que la carga está liberada de aduana, caso contrario, si se retrasa el barco o se demora la carga en aduana por algún trámite, se tiene a la gente parada esperando a que llegue la carga. Una vez que llega la

misma, se trabaja por un mes y después vuelven a la Argentina. Dependiendo de cuántas obras haya afuera, los operarios que vienen de las obras pasan en Buenos Aires dos semanas o un mes y vuelven a viajar.

Este pasaje por el taller, aunque por poco tiempo, hace pensar a la gente que está acostumbrada a trabajar en obra. Puesto que las personas con juventud y experiencia en obra, desarrollan conductas muy diferentes de aquellas que están todo el día en el taller. La mayoría de las veces, por la cantidad de obras que se están realizando, es muy común que estos operarios sean derivados para ayudar o complementar el trabajo en otras obras, por lo cual, no necesariamente van al taller.

Un tema que suele resultar interesante es ver cómo se las arreglan para cumplir siempre los plazos estipulados en el proyecto, porque en principio, pareciera que es más difícil cumplir los plazos de las obra locales que las del exterior. La realidad indica que es todo lo contrario, pues es más fácil terminar antes una obra de exportación que una local.

Las obras del exterior requieren que todo el material a ser utilizado se exporte, pasando por un proceso de planificación el cual garantiza que antes de enviar a los operarios esté todo en sitio con la suficiente antelación. Por tanto, una vez que llegan las personas a instalar, solo les queda aplicar la mano de obra y de esta forma es más fácil terminar. No obstante, en aquellas instalaciones que no deben pasar por aduana, la fecha de conclusión es más imprevisible pues, se suman factores como la no obligación de poner todo el material en sitio antes de enviar al personal o en los casos de obras realizadas en la intemperie existen factores climáticos que pueden determinar una mayor cantidad de imponderables. Por ejemplo la obra del casino de Puerto Madero es muy dependiente del clima, en cambio adentro de los Shopping, que es donde generalmente se hacen las obras de exportación no hay problemas climatográficos, por tanto una vez que se obtiene la anuencia para empezar, es cuestión de hacer lo que se sabe. En estas condiciones, por tanto, es más fácil entregar en fecha o antes una obra de exportación que una local, además las primeras son una décima parte de las segundas y por otra parte también son otros mecanismos que se ponen en juego.

La experiencia que se va acumulando en cuanto a la logística determina que el contenido de los cajones con la exportación, es todo lo que se tiene para hacer la obra. Lo que no está ahí, pues a veces hay fallas, debe reemplazarse con

otra cosa, recurrir a los negocios del lugar o mandarlo por FEDEX. Pero este correo tiene limitaciones, en cuanto a dimensiones y peso. Por lo general y en caso que sea posible, a los efectos de no atrasar la obra, se puede ir a un Home Depot y comprar lo que sea necesario. No obstante la experiencia les ha enseñado que es mejor utilizar un mayor tiempo de los controles en el taller que estar saliendo a comprar el material faltante en obra, en especial si la obra tiene una envergadura mayor a 500 m<sup>2</sup>.

#### **3.4.16.2 La vida en obra**

Desde que empezaron a surgir los trabajos en el exterior y por lo tanto hubo que enviar a los grupos encargados de hacer el montaje, nunca se le dijo a nadie cuánto podía gastar por día. En la gran mayoría de las empresas los operarios, por ejemplo, van con un viático de 10 dólares para comer. En el caso de los operarios de GUT Metal tienen una tarjeta de crédito American Express (o dos), por lo que eligen libremente el lugar, el tipo de comida y gastan lo que necesitan, puesto que la política de la empresa es que no se debe poner un límite en la comida de un trabajador. Puede ser que el primer día coman hasta el hartazgo pero después solos toman conciencia que nadie los limita y se auto controlan.

Otro momento interesante fue cuando por primera vez concurren a los restaurantes, pues en principio comieron cosas que normalmente no comen tanto en cantidad como en calidad, lo mismo ocurrió con la bebida, ya que se considera importante que en este tipo de situaciones, los operarios no se sientan controlados. Y el resultado obtenido es que desde hace años, nunca se tuvo problemas ni inconvenientes respecto a que hayan gastado más de lo estimado.

En cuanto a esta política de libertad la empresa opina que debe ser coherente con el resto de las actitudes que la firma tiene hacia los colaboradores. En contra partida, lo normal en estos casos es que las organizaciones en general, les dan a las personas que viajan, los viáticos justos y lo único que logran despertar es el deseo de sacar un poco más, o inventar comprobantes.

La implementación de esta política sumada a la libertad que tienen los diferentes grupos en su trabajo en obra, potencia una realidad social muy interesante, que resulta difícil conciliar, pues se han creado dos culturas muy diferentes entre la vida en obra y la vida en Buenos Aires. En la obra viven en

hoteles 4 o 5 estrellas o en casos en que las condiciones no lo permiten, como peor condición, en una habitación con baño cada dos. El gran salto se produce cuando llegan a su país en donde viven con su familia en condiciones más limitadas. El cambio es grande a todo nivel.

En el exterior todos suelen comer alimentos que no forman parte de su dieta habitual de Buenos Aires y se ve en las cuentas que llegan de las correspondientes tarjetas de crédito. Lo cual es parte de la política que la empresa ha impuesto como la forma en que se debe tratar a la persona que abandona su lugar de residencia, considerando que deben estar mejor que en su propia casa. El reflejo de la vida en obra despierta y pone en evidencia en estos operarios un deseo por querer mejorar y lograr un cambio.

Si bien se entiende este deseo de mejorar por parte de los operarios que están normalmente en obra, es interesante ver que la forma en que se determina quiénes son los que van a la obra y quiénes son los que se deben quedar en el taller, no genera situaciones de problema entre los diferentes grupos de trabajo.

La no existencia de conflicto, se debe a que el 100% de los trabajadores tienen la oportunidad de viajar y todos en algún momento quieren o quisieron viajar y en la medida que piden, se les va dando la oportunidad.

No obstante, muchos de ellos al regreso plantean que el viaje estuvo muy bueno, que agradecen la oportunidad, pero que estando afuera de su casa, extrañan mucho a sus hijos, o a su mujer. En definitiva la selección es automática, pues hay un gran porcentaje que está muy arraigado con la familia y en general los que más viajan son los solteros, o los casados que están buscando afianzar su situación socio-económica. Al día de hoy ya no quedan solteros, pero cuando empezaron la mayoría eran solteros y se fueron casando o juntando y muchos tienen hijos.

El trabajo lejos de la casa, en el que tanto las costumbres como el idioma son extraños, tiene sus dificultades y beneficios. Cuando se forman estos grupos se sabe de antemano que la vida en obra es difícil, aunque algunos la prefieren a estar en el taller, o sea al que está en obra no le gusta estar en el taller, a pesar de tener calefacción, duchas, baños limpios, comedor y demás comodidades, que el que trabaja en obra no tiene. Pues muchas veces durante el almuerzo, debe comer arriba de una lata, está expuesto a las inclemencias del tiempo, debe lavarse con agua fría antes de volver a la casa o al hotel y otras incomodidades que pueden llegar a ser muy duras.

La gente que opta por estar en obra es muy particular. Es independiente, tiene sus códigos y es muy difícil que se adapte al taller, aunque haya surgido del mismo.

A pesar de las condiciones adversas del trabajo muchas veces a la intemperie, la gente quiere permanecer en la empresa, pues en realidad ganan lo que les corresponde y cobran siempre en fecha, se les da todo el equipo de ropa, al igual que todo lo que les corresponde y más.

En lo referente al trabajo en las obras, existen dos posibilidades. Los grupos que van a trabajar dentro del país y los que van al exterior. A los que van al interior siempre se les busca una casa y se les contrata una mucama que entre otras cosas, les prepara todas las comidas y les mantiene todo organizado. Cabe destacar que, en forma alternativa cada día uno de los operarios decide el menú. Respecto al salario, como es lógico, la gente suele hacer más horas extras y por tanto gana más.

Para los grupos que realizan sus tareas en localidades cercanas al taller, la empresa pone a su disposición un vehículo que les permite, tras un viaje de hasta 2 o tres horas (a la mañana y a la tarde) estar con sus respectivas familias. O sea que se les da cierto tipo de comodidades que no son más que las comodidades lógicas, puesto que las personas deben considerar que estar trabajando no es un castigo.

En cuanto a la seguridad en el contexto del trabajo en obras también tiene sus característica, puesto que si bien se han implementado las medidas de seguridad exigidas para preservar la integridad física del personal, el factor costumbre o comodidad, juega un papel muy importante al momento de su aplicación. En sus comienzos, debido a que la protección ocular les resultaba incómoda, el personal a cargo de la seguridad solía tener problemas para evitar accidentes, en especial por los chispazos de la soldadura, o cuando estaban amolando por las pequeñas esquirlas que entraban en los ojos. Si bien no eran lesiones graves, pues en la mayoría de los casos se resolvían con reposo y gotas, el índice era muy alto. Pero en la actualidad y gracias a que los operarios que viajaban consiguieron lentes que parecen de sol, los operarios los quieren usar solamente porque les parecen lindos y los usan en forma automática, al punto tal que si no tienen los anteojos no van a cortar, amolar, etcétera. En otras palabras se

han acostumbrado a trabajar con los anteojos. Lo mismo ocurre con los otros elementos de seguridad como los tapones para los oídos.

La empresa tiene controles permanentes de la ART, así como también muchos cursos de capacitación, en que la misma ART va a la obra, al segundo o al tercer día de su comienzo. El inspector de la institución va a mirar la forma en que se desplazan los operarios por obra, a qué altura están, el nivel de riesgo de las actividades y va planteando la obligatoriedad del uso de las correspondientes seguridades. El trabajo en altura es todo un tema, porque se atan mientras se los está vigilando, pero si el encargado se va, se sueltan.

#### ***3.4.16.3 Las reglas que impone el medio***

Otro aspecto de la vida en obra es el correspondiente a las normas internas de cada lugar, en especial la correspondiente a los gremios. Por ejemplo en Nueva York, existen reglamentaciones de los gremios locales muy estrictas respecto al personal que debe realizar las tareas, al punto tal que no permiten a un extraño (no locales) hacer el trabajo directo. En estos casos la empresa debe enviar un técnico y un supervisor, para que le indique a la gente autorizada, cómo tienen que realizar la instalación. Otro tema con el que hay que luchar en estos casos es que el norteamericano siempre quiere hacer todo rápido y subordina muchas veces el resultado a la disminución del tiempo de trabajo. Resultando por ejemplo que, una vez instalado el frente y al momento de iluminar la tienda, la luz sale por todos lados, lo cual presenta un mal aspecto no deseado por el cliente.

Pero salvo en esos casos especiales, la empresa pone su gente, quien es la que ha estado participando desde el primer momento y cuando llega la mercadería se sabe como tratar cada parte y el lugar y criticidad de cada una.

Un ejemplo interesante fue la obra hecha para Luis Vuitton en el local de Nueva York, en la que los paneles de bronce están unidos entre sí y al finalizarse el trabajo, el cliente observó que había un salto de 1mm que excedía lo solicitado. Conociendo al cliente se entendió la observación, pues sus carteras no se venden si no son perfectas y pretenden lo mismo de sus locales. Para resolver esa pequeña diferencia la firma mandó otro equipo que se encargó de dejarlo en las condiciones exigidas por el cliente.

Cabe destacar que el pago del 100% de la factura en las diferentes obras se realiza solo en el caso que el cliente esté completamente satisfecho con el trabajo

realizado. Hasta tanto paga el 90%, quedando el 10% retenido a la espera de lograr su conformidad. No obstante han existido casos en los cuales no se pudo cumplir con lo planificado, no por culpa de la empresa, sino por la existencia de algún problema en la obra, el cual era desconocido tanto por el cliente como por la empresa. Sirva de ejemplo la ocasión en que se instaló un ducto de aire acondicionado que estaba fuera de la línea de construcción y que no figuraba en los planos presentados oportunamente, o que otro contratista se encontró con un problema y para resolverlo debió cambiar las dimensiones originales de la obra, etcétera. En estos casos es el cliente el que debe ir y defender su postura con el dueño del lugar y suelen pasar algunos meses, hasta que llega una notificación en la cual les manifiestan que pueden concluir la obra, encontrando en ciertas ocasiones, que han destruido parte de lo ya hecho.

#### **3.4.17 ¿Cómo opinan los colaboradores?**

Durante todo el tiempo que se visitó la empresa se tuvo la oportunidad de consultar a 33 colaboradores de la firma, pertenecientes a las diferentes áreas, respecto a cómo se sentían, qué opinaban respecto al trato recibido, su opinión en cuanto al clima interno y respecto a si había algo que no les resultara bueno o que quisieran cambiar.

La respuesta del 100% de los consultados puso en evidencia que el clima laboral es bueno, que su relación con los directivos de la empresa es muy cordial y que pueden acercarse a cualquiera de ellos en cualquier momento. Con respecto a la vida en obra, si bien reconocieron que se gana más, los que actualmente prefieren quedarse en el taller manifestaron que no les genera ningún inconveniente quedarse en Buenos Aires, pues en el taller también pueden hacer horas extras y además tienen la ventaja de tener cerca de su familia. En cuanto al sueldo existió la coincidencia de que si bien no se actualiza automáticamente, cuando se plantea el reclamo siempre se llega a un acuerdo.

Los que van al exterior plantearon que si bien la vida en obra es dura pues hay casos en los que se debe trabajar a la intemperie, se goza de mucha libertad, en todos los sentidos. Además que les ha permitido conocer nuevas personas y hacer amistades. Muchos de ellos salieron del país por primera vez con motivo de montar una obra y si bien no se ha entrevistado a todos, la gran mayoría no había viajado en avión.

En definitiva, las veces que se ha presentado algún reclamo, ha sido rápidamente resuelto y no se detectó ninguna queja que se haya mantenido en el tiempo ya que el nivel de confianza que existe, permite conversar y llegar rápidamente a un acuerdo. O sea, se percibió un ambiente de trabajo muy agradable y sin disonancias.

Profundizando un poco más en la relación empleados-empresa, se presentó la inquietud respecto a conocer que piensan los empleados, de la empresa y que opinan de la relación que se ha establecido. En especial si las personas se sienten como parte de la misma, si hay colaboración, si están comprometidas con los objetivos propuestos. Se buscó la respuesta recorriendo el taller y en principio se detectó que la buena relación con los directivos de la firma es algo normal, al punto de no representar una preocupación, tanto para los operarios como para la dirigencia. El clima de trabajo se refleja en la predisposición de ambas partes a salvar posibles escollos, lo que determina el ambiente de confianza en el que tanto dirigentes como operarios colaboran para la satisfacción de los clientes. En especial, como se manifestara anteriormente, aquellos días sábados en los cuales por haber quedado una tarea urgente para terminar, los operarios se auto convocan a fin de poder cumplir con lo pactado. O simplemente porque los operarios mismos deciden que tienen que adelantar algún trabajo y se quedan haciendo horas extras.

#### **3.4.18 ¿Cómo es la actitud frente a los clientes?**

Un caso que pone en evidencia la actitud que la empresa tiene para con sus clientes, es el de una obra en la que hicieron el frente de vidrio de un edificio de varios pisos y un grupo que estaba manifestando le rompió cinco vidrios. Si bien fue un trabajo que se había terminado hacía 3 años, o sea que ya no existía ninguna garantía, el cliente ante la contingencia se puso inmediatamente en contacto con la empresa, para ver cómo podían organizar la solución, teniendo de ante mano la seguridad, de poder contar con su ayuda. El cliente era consciente de que la responsabilidad contractual había caducado, pero también contaba con que no se lo iba a dejar sin una solución y se le brindaría ayuda, resolviéndole el problema. En este caso, la respuesta de la firma se dio sin haber visto el daño real y por tanto no teniendo idea concreta de su costo, pero en virtud de la importancia



que se da a los clientes, se comprometieron a arreglarlo, para luego una vez resuelto el problema, sentarse y determinar los números.

En la mayoría de los casos, las empresas del rubro siempre responden automáticamente que no es su problema y que la garantía ha vencido, lo cual ocurrió con seguridad, pero obviamente, no es la respuesta que le gustaría recibir a cualquiera que se encuentre en el problema. Una situación similar se planteó cuando este mismo cliente estaba pidiendo presupuestos para hacer la obra, fue a varios lados y en todos se negaron a atenderlo, pues había que hacer el frente del edificio, que consta de cuatro caras con seis pisos, con la gente trabajando adentro del edificio, o sea había que hacerlo sin detener las actividades propias del edificio. Después de mucho caminar, alguien le recomendó a GUT Metal y le aclaró que era la única empresa que podría hacer este trabajo. Y así fue.

#### **3.4.19 ¿Por qué el Sindicato no es un problema?**

Lo mencionado hasta ahora da pie para pensar que en virtud de la forma tan particular de tratar al personal, la relación que esta empresa y los operarios mantienen con el sindicato debe ser muy especial. De la charla con los operarios y directivos de la firma surge que tienen dos delegados de la Unión Obreros Metalúrgicos (UOM), y que la relación con el sindicato es muy buena. Lo cual lleva a pensar que si una de las funciones de los sindicatos consiste en asegurarse que el personal asalariado reciba lo que le corresponde y que por tanto deba intervenir cuando alguien que está trabajando en la empresa, no consigue solucionar su problema en forma directa, en este caso concreto en que los empleados reciben por parte de la firma el trato que realmente merecen como seres humanos, interesó averiguar con más detalle cuál es la actitud del sindicato y si eso facilita o dificulta la relación con el personal.

La inquietud se pudo contestar muy fácilmente, pues para sus directivos, el sindicato no es un problema, dado que los empleados carecen de motivos para sentir que no se atienden sus reclamos. Si bien tampoco se les dice que si a todo lo que reclaman, en realidad no existe ningún problema en dar lo que se puede. Es más, algunas veces las reuniones con el sindicato se hacen en la regional de la UOM y otras veces se hacen en la empresa, lo cual facilita una buena relación. Cabe destacar que la visión de la empresa es que el mayor error de la gente se centra en pensar que un sindicato es generador de problemas, o que el gobierno

puede ser un problema. Su posición al respecto es que el problema comienza cuando no se trata a las personas como tales.

Tradicionalmente el obrero se acerca al delegado porque no está en condiciones de conseguir lo que quiere en forma directa, pero en GUT Metal los trabajadores se acercan a la oficina de RR. HH., y hablan directamente con el responsable del área. En caso de decidir algo, ellos se acercan a la oficina y plantean su posición y siempre se llega a un acuerdo, por lo cual no hay problemas ni reclamos.

### **3.4.20 ¿Cómo se relaciona con el medio?**

Hasta ahora se ha concentrado la atención en la forma en que la empresa se maneja con los colaboradores, por lo que toca analizar el tipo de relación que la misma tiene con las diferentes asociaciones empresarias, en caso que pertenezcan, o si se acercan a formar parte de ellas.

La empresa no pertenece a ninguna cámara, ni se ha acercado a ninguna asociación, pues manifiestan no necesitarlo. Salvo una sola vez en que fueron a una reunión para ver cómo era la forma de exportar, pero sus representantes se retiraron en medio de la reunión por no estar de acuerdo con lo planteado. El aparente aislamiento respecto de las instituciones se debe fundamentalmente a que la empresa tiene por clientes a unos pocos estudios de arquitectura y consultoras de primer nivel, con las que ha establecido una red de negocio que no requieren de cámaras o agrupaciones profesionales para la concreción de sus actividades. En 2002, plena crisis, en la empresa estaban convencidos de que Argentina iba a salir adelante, porque nuestro país tiene crisis cíclicas y vislumbraban que el negocio era salir a exportar, entonces fueron a Costa Rica, a República Dominicana y a Miami con una línea de muebles que denominaron *samora crisis* donde *crisis* era por la crisis y con el remanente o *scrap*, se desarrolló una línea de accesorios para cocina. Lo importante en ese momento fue que tenían la gente, los materiales, y la actitud proactiva, que los llevó a aprovechar la pequeña puerta que estaba abierta.

Fue de esta forma como pudieron empezar a exportar, sin la ayuda de ninguna fundación. El otro problema de salir del país y en especial en plena crisis, fue el pasaporte argentino. En la empresa todos se manejan con el documento argentino para cualquier viaje o trámite que lo requiera, aunque las primeras veces se hizo difícil. Puesto que la gente de los otros países, al ver el pasaporte argentino,

comenzaban a hacer aflorar los prejuicios, las críticas, el default y otras cosas, como que los argentinos, las saben todas, etcétera.

Como recuerdo de esa época, ha quedado grabado en sus integrantes, lo que les costó pelear contra todo eso y demostrarles que la empresa tenía la capacidad de hacer las obras, que les podían solucionar los problemas. Por suerte y con mucho esfuerzo, se logró ganar la confianza del entorno y de los mismos que en principio les ponían reparos y hasta lograron que los fueran recomendando. Hoy en día GUT Metal atiende a dos grandes competidores entre sí de la moda, que han sido incorporados como clientes. Si bien es muy difícil dentro de ese rubro, hoy día es una realidad.

#### **3.4.21 ¿Por qué y cómo funciona la empresa?**

Como se mencionara, la esposa de Mario y a su vez socia desde el primer momento es actualmente la responsable del área económico financiera de la empresa. Lo cual llevó a profundizar respecto al funcionamiento de esta empresa que se basa en una estructura familiar. La teoría de las empresas familiares ponen en evidencia que, en la medida que van creciendo, pareciera que fuera relativamente inevitable, mezclar la situación familiar con la situación de trabajo<sup>472</sup>.

No obstante frente al éxito alcanzado después de 16 años se presentó el interrogante de cómo habían logrado evitar el estigma que llevan inmerso las empresas familiares, alcanzando el éxito en que se encuentran actualmente.

La investigación realizada en la firma, dice que presenta una estructura en la que prima una mezcla de independencia y comunicación donde las hijas han asumido áreas bien definidas en las que se fueron formando desde que estaban finalizando la secundaria y comenzando la universidad, o sea, al momento en que se incorporaron a la firma eran lo suficientemente grandes (aunque sin experiencia), como para empezar a participar, además de que habían decidido continuar sus estudios en carreras que por casualidad encajaban en la estructura.

Si bien en ese primer momento la hija menor estaba en el último año de la secundaria, ya había decidido que iba a estudiar la Licenciatura en Relaciones Laborales, lo cual cuadró justo con la necesidad de administrar una cantidad

---

<sup>472</sup> FIEL *Las pequeñas y Medianas Empresas e la Argentina*, Argentina, Fundación Fiel(1995)

importante de operarios. Y la hija mayor ya estaba estudiando Arquitectura cosa que también estaba muy relacionada con las actividades a ser encaradas en el sector de producción.

Del análisis de los datos recabados surge que la mayor responsabilidad por el éxito que actualmente disfrutan se debe a lo aprendido por los padres en sus actividades anteriores. En el caso de Mario, su trabajo como responsable del manejo general de la empresa, le permitió aprender a trabajar profesionalmente en una PyME que tuvo un buen desempeño. Respecto de su esposa, como se manifestara anteriormente, fue ascendiendo hasta llegar a jefa de contaduría, lo cual la obligó a adoptar una posición totalmente profesional. Ambas experiencias previas en definitiva, fueron lo que los llevó a acostumbrarse a trabajar de acuerdo con los cánones de la administración de empresas.

Cuando decidieron formar GUT Metal, se buscó a dos personas que por su conocimiento del mercado ingresaron como socios. Pero en las primeras obras se produjo el choque entre la forma casera de manejar una empresa por parte de los socios externos, quienes acostumbrados a actuar “como en casa” chocaron con la idea profesionalizada, con que estaban imbuidos estos don nóveles emprendedores, lo cual se reflejaba, en la forma de hacer las reservas de dinero, compras, etcétera, o sea la aplicación de todo lo que habían aprendido en sus experiencias anteriores. Mientras que esos socios estaban acostumbrados a una empresa en la cual no se respetaban las pautas básicas de un negocio.

Sirva como ejemplo una anécdota que pone en evidencia lo caótico de sus actitudes. Uno de ellos, después de la primera obra se dio de baja porque decía que era mucho esfuerzo, quería algo más tranquilo, pues a veces había que dedicarle más horas de las que estaba dispuesto a ocupar. Por lo que este socio solicitó la distribución de las utilidades y se desvinculó. Respecto del segundo, era una persona que tenía otra empresa más chica (unipersonal) y estaba acostumbrado a manejar la plata en forma totalmente arbitraria. Luego de una de las primeras obras y después de hacer la cobranza correspondiente a un trabajo que se había terminado, solicitó que se le liquide su parte completa sin deducciones. Pero, aún había que pagar la quincena, los sueldos, a tres proveedores que habían confiado en la empresa y que en virtud de dicha confianza le permitieron una demora de 30 días. Esto obligaba a cumplir con el pago. Pero el socio, que ya se había fundido una vez, cuando vio la plata, exigió su parte.

Esta actitud produjo en la empresa un desequilibrio, puesto que en ese momento justo les bajó el trabajo, haciendo la cosa más difícil. En pocas palabras, para evitar entrar en acciones legales en condiciones de desconfianza (ver apartado 1) que en última instancia terminarían consumiendo gran parte de lo cobrado, amén de la pérdida de tiempo en reuniones con los abogados, etcétera, se le pagó lo solicitado, para lo cual debieron recibir ayuda y apoyo tanto de la familia como de los amigos, clientes y proveedores. Cabe destacar que si bien no correspondía darle esa cantidad de dinero, luego de un análisis sistémico de la situación, se optó por el mal menor.

Esta situación, empieza a poner en evidencia una tendencia que más adelante se irá profundizando en GUT Metal, puesto que se ha encarado el negocio desde una visión en la que se pone a las personas como objetivo final.

Por el contrario cuando el dinero es el fin último, es muy probable que se obtengan situaciones como las vividas con los dos primeros socios, en las cuales el primero no estaba dispuesto a hacer el esfuerzo y el segundo quería el dinero sin importar lo que pase con el resto, y en este último caso el dinero exigido, ni siquiera le correspondía.

Prueba del valor que se atribuye a las personas, se pone de manifiesto cuando la firma defiende al operario, los proveedores, etcétera, asumiendo el compromiso de respetar la palabra empeñada. Si las personas han hecho su trabajo y se han ganado el salario, es muy difícil explicarle que no se les puede pagar, al igual que a los proveedores que están esperando el momento para cobrar. Es una deuda que la empresa ha contraído para con los empleados y por tanto es un compromiso que va primero, al igual que el pago a los proveedores y que después de haber saldado todas las cuentas, si queda se reparte.

Resulta interesante la forma en que GUT Metal se maneja en un mercado tan competitivo, y es justamente esta una de las razones principales por las cuales se ha tomado a esta firma como ejemplo a destacar. La idea fue poner ver cómo evoluciona una empresa que hace las cosas de forma tal de poner en primer lugar a las personas y su bienestar. Nuestra propuesta radica en que, lo contrario es una visión miope, que impide la posibilidad de conseguir la gran fortuna que se encuentra al final del camino. El camino de los negocios debe ser recorrido construyendo el bienestar de la gente, tanto interna como externamente y tratando cada vez que se pueda, de ser generosos y no tomando decisiones que hipotequen

al medio y las personas que lo habitan. O sea, hacer negocios y obtener dinero, evitando destruir la meta hacia la cual se tiende.

Cabe destacar que si bien el socio que luego de cobrar el proyecto exigió una suma de dinero que no le correspondía, era una persona inteligente para manejar comercialmente los flujos de fondos, pues era capaz de cerrar un trato en muy buenas condiciones, su orden de prioridades a nivel de negocios no estaba de acuerdo con lo que la empresa se había fijado como guía para hacer negocios. O sea, considerar a las personas (trabajadores, clientes, proveedores, etcétera) como el elemento más importante del trabajo y la necesidad de aplicar un alto grado de profesionalismo en la dirección de la empresa. Política que sus directivos habían adquirido en las experiencias laborales previas.

### **3.4.22 ¿Cómo se produjo la incorporación de las hijas?**

En el momento en que la empresa había dado sus primeros pasos y tanto Mario como su esposa estaban llevando a cabo la dirección de la firma, la cantidad de proyectos se incrementa, eso los obligó a reestructurarse y decidieron pasar a la etapa en la cual comenzarían a incorporarse las hijas, primero la mayor y un tiempo después la menor. Lo cual presenta una nueva situación puesto que, si bien un padre con sus hijos normalmente se puede llevar bien, cuando se los incorpora al negocio familiar, entra a jugar el plano personal que suele confundir la situación, en especial cuando se quiere ser justo con todos.

Esta nueva inquietud llevó a hacer entrevistas en profundidad de las que surgió la forma en que fueron organizando su inserción. La primera en incorporarse fue la hija mayor quien empezó haciendo tareas de cadete y poco a poco, bajo el ala del padre, fue asumiendo nuevas responsabilidades, orientándose por su estudio hacia el trabajo en obra, en especial en aquellos proyectos sencillos, que por alguna razón no eran críticos para los clientes y por tanto en la empresa se les asignaba una baja prioridad.

Respecto de la hija menor, por su estudio en Relaciones Laborales se orientó sola hacia el trato con el personal y eso permitió que de entrada se fueran separando las actividades evitando las zonas comunes con la otra hermana, que estaba apuntando al área de producción.

Guiada por la madre, la menor de las hijas comenzó ayudando en todo lo referente a administración en general, con una fuerte tendencia al manejo de la

sección de personal, hasta que terminó el colegio secundario y fue a la facultad. En este caso también, paulatinamente fue asumiendo el control total del área en la cual se estaba especializando, RR. HH. No obstante y a pesar de que fue una tarea elegida y estudiada, su trato con el personal se profesionalizó, lo que se puso de manifiesto en la forma en que fue evolucionando su actitud respecto a cuando comenzó a hacerse cargo del personal y la forma en que se maneja actualmente. Hay que poner en evidencia que, en un primer momento era una tarea que llevaba la madre y que poco a poco se la fue delegando hasta el traspaso total de la responsabilidad. Esta transferencia fue lo que le facilitó a la madre hacerse cargo de la parte más administrativa contable cuando se incrementó el volumen de proyectos.

El proceso de delegación se fue dando gradualmente y las cosas fueron evolucionando hasta que al final se terminaron de separar las tareas. En la actualidad, por existir una excelente relación empresa-colaboradores-gremio se ha adoptado una posición más profesional. Ella sigue participando de las reuniones con los sindicatos aunque a veces interviene la madre y otras cuando el tema exige un dominio de la Ley de Contrato de trabajo, se le agrega el abogado de la empresa, porque es una forma de ayudarla a fortalecer su experiencia en las negociaciones.

Respecto a la hija mayor, se inició con obras pequeñas y fue progresivamente asumiendo responsabilidades en el manejo de los proyectos de sus clientes del exterior. Actualmente los maneja sola, no obstante y en virtud de la comunicación existente, el resto sabe en qué anda, qué está por contratar, lo que está por salir o lo que se demora, etcétera, pero salvo que ella les pida que intervengan por algo en particular, no interaccionan con sus clientes,.

Ya en 2010, en las actividades del día a día ambas hijas, en sus correspondientes áreas, se manejan en forma independiente y cada una ha asumido una posición profesional, que les permite intervenir en otra área, solo en el caso en que se requiera una ayuda o consejo respecto de una decisión difícil o que involucre una apuesta muy fuerte a futuro.

En otras palabras, las hijas, están llevando adelante áreas complejas de la empresa y habiendo comenzado su camino desde abajo, gozan de la libertad ganada sobre la base de la construcción que han ido haciendo de la confianza.

Cuando hay una decisión importante se reúnen los cuatro y todos participan de la decisión final, puesto que la sociedad es de los cuatro. Aunque en los papeles las hijas figuran como empleadas, tienen un poder amplio de administración, al punto tal que pueden hacer lo mismo que los padres. En este aspecto las hijas se han ganado la confianza de los padres y por lo tanto, se les delega todo lo que pueden y corresponde por su función. A nivel familiar ocurre lo mismo y si bien hay otros padres que no delegan en sus hijos, ellas gozan de la confianza de sus padres teniendo un poder total sobre los bienes de la familia.

### **3.4.23 ¿Cómo superan los problemas en la Empresa?**

Entrando ahora en un terreno netamente familiar, interesó conocer hasta que grado las hijas siguen viviendo con los padres y en caso de hacerlo cómo es la relación que los liga. Un detalle importante es que por su función en obra, la hija mayor, es la que más viaja, aunque en este último año se ha dado que está viajando menos. Lo cual se explica porque las personas que trabajan en obra han crecido profesionalmente, y el nivel de confianza alcanzado hace que ya no necesiten una supervisión tan marcada, lo que permite que sean los mismos empleados los que resuelvan los problemas del día a día, habiéndose establecido un nuevo orden de trabajo en el cual prima el profesionalismo y la confianza que da la repetición de obras exitosas en los diferentes lugares en donde deben montar las estructuras, o sea que ya hay una relación más sólida, basada en la confianza y el saber hacer de las personas encargadas de las obras. Esto se pone en evidencia, en que al principio los clientes querían hablar nada más que con la jefa directa de la obra y ahora ya les tienen más confianza a los responsables de los proyectos, pues ya hace años que ven siempre las mismas caras y los mismos resultados exitosos.

Viendo que la estructura de la empresa parece sólida, resultó interesante verificar si habían tenido alguna prueba seria que ponga en evidencia hasta qué punto puede sostenerse la empresa en caso de riesgo. E inmediatamente surgió el relato de un episodio muy serio que les tocó vivir como familia y como empresa.

El desafortunado momento que los puso realmente a prueba a todos, tanto a nivel personal como de empresa, fue una enfermedad sufrida por Mario, en un momento en que se estaba haciendo una inversión grande en crecimiento y además se estaba por contratar una obra de envergadura. El hecho fue que Mario



debió estar 60 días en terapia intensiva sin ninguna posibilidad de hablar o comunicarse, porque lo tuvieron conectado a un respirador. Es más, estuvo en coma farmacológico, realmente una situación comprometida cercana al desastre. Eso pasó en el momento en que los cuatro debían estar con la mente lúcida para tomar la mejor decisión, pero la realidad determinó otra cosa, que nunca se hubieran imaginado que iba a pasar.

No obstante las fortalezas que habían construido hasta el momento les permitieron manejar la situación logrando firmar el contrato que estaba en danza, terminaron la compra de las máquinas que había iniciado Mario, a pesar de no saber realmente con quién lo había arreglado.

Pero esa en una pequeña parte de la odisea vivida, pues otra cara del mismo problema la constituyó el manejo de la gente que tenían trabajando tanto en el taller como en las obras, a quienes tuvieron que hablarles, porque en un primer momento estaban desorientados. Pero los operarios respondieron apoyando la gestión y son los mismos que hoy siguen formando el plantel operativo de la empresa.

En cuanto a la esposa y las hijas y a pesar de lo que estaba ocurriendo a nivel familiar, siguieron concurriendo a la fábrica todos los días, porque tenían que conducir a los empleados, y atender a los clientes y proveedores, etcétera, dado que no se sabía cómo iba a evolucionar la situación. Entre las tres se turnaban en ir a trabajar a la planta y se hacían tiempo para visitar a Mario al hospital. Fue entonces, que un día la situación empeoró determinando una situación muy desalentadora, en especial a nivel familiar, porque tenían que volver a operar a Mario, con un pronóstico reservado, por lo que la hija mayor fue a la empresa y les habló a los operarios, respecto de cuál era la situación real. La salud de Mario estaba complicada y a nivel empresarial había dos opciones: o se cumplía con los compromisos asumidos como GUT Metal, contando con la ayuda de todos; o si empezaban a no trabajar porque Mario no estaba, se perdía todo lo que se había conseguido hasta ese momento, porque sin la colaboración de todos no había salida y por lo tanto, no iban a poder cumplir con los compromisos asumidos.

La idea era no parar la producción, había que terminar las obras iniciadas. En virtud de las fortalezas construidas hasta el momento, en especial por la relación construida, la gente trabajó más en esos momentos que otras veces por un

conjunto de elementos como la familiaridad, la confianza, la amistad, en realidad no fue posible saber exactamente por qué, todos mostraron tener puesta la camiseta de la empresa.

Por otra parte se habló con el cliente con el que se tenía el contrato, y se le manifestó que se confiaba en que Mario iba a salir adelante, pero que su situación era muy delicada. A lo que el responsable de la obra por parte del cliente les manifestó que por las otras obras que habían encargado a la empresa, sabía que estaban bien organizados, que confiaban en la calidad de lo que hacían y que tenían la estructura para poder manejarlo. En definitiva, el cliente les hizo llegar el mensaje, de que se quedasen tranquilos porque ellos confiaban en la empresa y apostaban a que todo saldría muy bien.

El último escollo fue el contrato, que por las características de la obra era muy complejo y tuvo que ir y volver muchas veces desde el abogado del cliente al abogado de la empresa con cambios y al final el cliente lo devuelve y manifiesta que ya no se cambiará nada más, que ya está para firmar, pues el resto es la confianza que ya existe entre ambos.

La obra era grande, pues tendría ocupada a la gente por 8 meses, no obstante se pudo continuar y es más, se terminó sin problemas. Después, cuando Mario empezó a sentirse bien y comenzó a poder escribir, gradualmente se le empezaron a pasar algunos problemas y poco a poco se incorporó a la tarea, hasta su integración total.

Mirando en retrospectiva, puede observarse que el verdadero secreto consistió en las fortalezas que habían construido como empresa, (en especial la confianza), que se ponían en evidencia en la forma profesional de trabajar. Como ejemplo del profesionalismo puesto en juego para resolver los problemas, a quedado en la empresa la anécdota de cómo pudieron resolver un problema de mando. En esos días de convulsión, se presentó un problema de producción, en que no se tenía claro qué se debía hacer y cada una de las tres mujeres tenía una posición diferente. Pero el inconveniente fue resuelto profesionalmente mediante la definición de cuál de las tres era la que más sabía del tema y por tanto, a la que se debía asignar la responsabilidad de ser la que tome la decisión final. En ese momento la decisión recayó sobre la hija mayor, porque el núcleo del problema consistía en asignar prioridades a las obras que estaban en ejecución.

En condiciones normales sería una decisión que debía tomar Mario, por el conocimiento que le han dado los años de obra. Pero al no estar él, había que asignar la función a quien fuera capaz de ordenar estratégicamente los trabajos en danza, de forma tal que se pudieran respetar las prioridades previamente asignadas. La estrategia funcionó, porque quien más conocía la prioridad, era la que estaba en relación directa con los clientes y por tanto se encontraba en mejor condición para determinar cuál era el balance de prioridades. O sea, el problema fue que llegó un trabajo que iba a ocupar el 40% de su capacidad productiva, cuando la actual ya estaba tomada al 80%, era difícil saber si se podría hacer igual o no, cosa que Mario maneja de memoria. Pero en virtud de la estrategia empleada el trabajo se pudo realizar en forma exitosa, cumpliendo con lo solicitado por el cliente.

En otras palabras, la marcha del negocio está dada por la parte productivo-comercial y la administrativa-contable tiene que acompañar. Es importante destacar que la empresa debe ser administrada lo mejor posible, pero la toma de decisión respecto de si se puede cumplir o no con un compromiso de trabajo, corresponde a las áreas productiva y comercial.

En el negocio que se está analizando, dichas áreas están muy relacionadas porque esta empresa trabaja sobre pedido. O sea, es una firma que por trabajar todo echo a medida, no tiene stock.

#### **3.4.24 ¿Por qué los clientes ven la empresa confiable?**

Resultó importante conocer ejemplos de cómo GUT Metal pone en evidencia su compromiso con el cliente tanto interno como externo. Para lo cual fue necesario establecer cuál es el valor o valores, que sus clientes ven en la empresa. La investigación determinó que es el concepto de compromiso con el cliente y el hecho que en la firma “*se suben al proyecto del cliente*”, o sea que cada cliente tiene como referente a un responsable directo de la empresa y no a alguien que está por un sueldo y le da lo mismo una cosa que la otra y que posiblemente al otro día no esté disponible.

Todos los clientes en algún momento hablan con alguno de los cuatro o los tienen como referentes en todo momento. Saben que pueden llamar, pedir con cualquiera de ellos, que se los atiende y se le da una solución a su problema. Que en todo momento cuentan con un responsable para su proyecto o idea que presentan, que se lo acompaña en todo el proceso aunque el proyecto no sea

totalmente realizado por la empresa. Y si no es un proyecto para ser realizado por la firma se le dice dónde pueden conseguirlo o se le muestran otros productos que hace o distribuye la empresa y que posiblemente esté más de acuerdo a su necesidad.

A modo de ejemplo de la forma en que actúan, cabe mencionar que hace unos meses, en un museo muy importante, en el que ya estaba avanzada la obra de los otros contratistas, se llama a la empresa para colocar unos cierrapuertas. Se estaban haciendo unas puertas y los puntos de apoyo, por ser unas puertas muy pesadas, estaban mal tomados. Personal de la firma asesoró mucho en lo que convenía colocar, pues eran puertas múltiples. Se hizo la instalación y luego de un tiempo considerable y ya vencido el plazo de garantía contractual en más de un año, llaman informando que uno de los cierrapuertas especiales, traídos de España, no funcionaba. En ese momento la responsable del área estaba de viaje, e inmediatamente Mario se hizo cargo del problema y como había otro cierra puerta gemelo en la fábrica, se les mandó al otro día junto con la gente para su instalación, quedando resuelto el problema. Aplicando la política de resolver primero el problema, y después de que el cliente está satisfecho, se discute su costo.

En realidad cuando se conoce el rubro, la no apertura de una puerta en un museo es un problema muy serio, en especial porque la firma está trabajando en muchos museos y se ha llegado a conocer su operatoria. Este tipo de actitud es en parte la razón por la que los clientes quedan satisfechos, recomiendan la empresa y, fundamentalmente, vuelven.

Como una forma de ejemplificar el involucramiento de la empresa en los diferentes proyectos, independientemente de su volumen, se tomará el caso de un arquitecto que le contrata a GUT Metal, caprichos para sus obras, a pesar que algunas veces, se les debe decir que no se le puede hacer tal o cual obra. Por supuesto que en esos casos se niega a aceptar el rechazo del pedido, argumentando que es fundamental que la empresa lo acompañe en el proyecto porque es complicado, pero aún así, algunas veces hay que decir no. Sin embargo, entre una obra y otra ya hace seis años que la empresa lo tiene como cliente.

La situación a plantear permite poner en evidencia la realidad que a nivel de proyectos ha hecho que la firma se haya ubicado en el nicho de mercado en el cual se encuentra. Es un arquitecto que trabaja en forma independiente y se dedica

a reciclar casas y estructuras. Ha encontrado en GUT Metal quien le haga los detalles caprichosos de sus obras. Históricamente, se le ha trabajado en los detalles de varias casas y actualmente se está trabajando en otra.

En la última obra en la cual se intervino fue una compuerta para una pileta de una casa en la que el cliente gastó en su construcción y comodidades 7 millones de dólares. La casa se encuentra en un campo que tiene 10 mil hectáreas y lo usa para producción tercerizada. Una vez el dueño recorriendo el lugar, encontró a 15 minutos de la casa, un acantilado con una vista muy linda y se hizo un loft de 450 m<sup>2</sup>. O sea, se terminaron de hacer los detalles de la casa y se siguió con el loft.

Cuando se habla de detalles en la casa, se está refiriendo a una escultura, un puente, una cascada de agua y detalles que se le ocurren a los arquitectos, que normalmente no se harían, pero como forman parte del proyecto, hay que realizarlos.

El proyecto en cuestión requería hacer la tapa corrediza de una pileta de agua climatizada. La idea consistía en que dicha tapa se deslizara bajo el piso de la casa, para evitar que el vapor de la misma incomodara el interior de la vivienda, porque debía ser interna y externa al mismo tiempo. En este caso el administrador de la propiedad, consideró que era caro y contrató a una empresa del lugar. A pesar de no haber aceptado el presupuesto, desde la empresa se le informó que debía tener en cuenta los detalles del peso del vidrio, pues podría haber problemas con el desplazamiento de la tapa.

Al mes, en una visita para chequear la marcha de las otras partes de la obra, el arquitecto diseñador del sistema de tapa corrediza, les muestra que la estructura de la tapa contratada a una firma de la zona, sin terminar de poner los vidrios, se desplaza correctamente aunque comenta que no es lo mismo que si lo hubiera hecho su empresa.

Dos días después, en una reunión en la obra por otro tema el arquitecto, con la vergüenza de haber sido informado del posible problema, le confiesa que la tapa estaba mal calculada y que luego de ponerle los vidrios y darle la carga total para la cual estaba pensada, ya no se podía desplazar.

Lo importante a destacar es que la responsabilidad de GUT Metal para poder presupuestar el proyecto requirió de la realización de un diseño especial, para lo cual fue necesario contratar un ingeniero hidráulico, porque debido al peso,

el sistema debía funcionar con un mecanismo especial, que involucraba a sistemas hidráulicos, engranajes, etcétera. Además y como parte de la responsabilidad puesta en juego se debió armar un modelo que permitiera certificar el correcto desplazamiento de la tapa en condiciones reales.

Ante la solicitud de reparar el trabajo realizado por la otra empresa, el representante de GUT Metal se negó a repararlo, porque era más económico hacerlo de nuevo.

Este cierre hidráulico de la tapa, pone de manifiesto que la empresa se ha ido especializando en cosas que terminan siendo caras porque se deben pagar desarrollos, solamente para poder presupuestarlos. Lo cual ha llevado a la firma a un nicho de mercado en el cual se siente cómoda y disfruta de ser vista como una empresa que se ocupa de cosas difíciles. De acuerdo con su política, en ese trabajo, una vez más se subieron al proyecto del cliente y aceptaron el reto de lograr que esa compuerta se abriera como ellos querían, gastando mucho dinero que no fue considerado en el presupuesto. A pesar de todo, el administrador consideró que era caro y la empresa perdió dinero, pero la parte positiva es que conservó al cliente ratificando que el presupuesto pasado no era caro, sino que aseguraba el correcto funcionamiento de piso móvil y además se ganó en investigación y desarrollo.

Pero lo más importante es que en realidad, frente a las ganancias que puede traer este cliente, el dinero gastado en el presupuesto era realmente una inversión.

Otra cosa importante es que el conocimiento adquirido en el diseño de este proyecto abrió el camino hacia los portones hidráulicos que vuelcan. Además de aprovechar toda la investigación realizada respecto a los mejores proveedores de pistones, accionadores hidráulicos, etcétera.

Cabe señalar que la forma de hacer negocios de la empresa no se basa en pasar adicionales. Hay empresas en el mercado que viven de los adicionales, pero en este caso el secreto se encuentra en calcular bien los presupuestos. En la empresa se considera una falta de respeto hacia el cliente y hacia la misma empresa, compensar un presupuesto mal calculado, instalando productos de mala calidad. En la Argentina por ganar la obra, hay empresas que se esfuerzan en bajar el precio y después no queda ganancia. Entonces vienen los adicionales o los productos de inferior calidad.

Nuevamente la experiencia en obra de los responsables de la empresa, se pone en evidencia cuando manifiestan que si se le da un año de garantía a una obra y se ponen herrajes más baratos que no van a aguantar el uso solicitado se están creando problemas y sus correspondientes reclamos. Sirva como ejemplo una obra que se hizo en Buenos Aires, que presentó problemas a pesar de haber puesto los mejores elementos. Pasó que un buen herraje, de los cuatro instalados falló, por lo cual se mandó a pedir el repuesto al proveedor y en virtud de la responsabilidad de dicho proveedor se puso en campaña para conocer lo ocurrido.

Inmediatamente y a pesar de no haber pasado un año, se le trasmite al cliente que en virtud de la falla ocurrida en uno de los herrajes, cuyo brazo era de aluminio, desde España se ha traído uno de acero inoxidable. Pero el representante del proveedor español, en su responsabilidad no se queda tranquilo con que dure más, necesita ver cuál es el problema para estar seguro de no tener más problemas en adelante y deciden ir al lugar y verificar lo sucedido, ya que está seguro que no fue un error de montaje.

Es por esa razón que para conocer la realidad y asegurarse de que no estuviera desnivelada o que la hayan golpeado, fue preferible quedarse tranquilos y concurrir a verificar en sitio. Aunque por un bracito que vale 20 dólares se tengan que hacer 350 Km. Es un compromiso con el cliente, un cliente con el que se tiene continuidad. Además es un problema de palabra y compromiso, pues se le aconsejó al cliente que ponga esos herrajes y aún en período de garantía la puerta no opera bien. Por esa razón se acompañó al proveedor, para estar seguros del tipo de problema. Desde la óptica empresaria y mirando a largo plazo, un brazo de 20 dólares puede traerte una obra de 40.000 dólares. Pues el cliente que encargó los herrajes es una constructora del interior que quieren trabajar con seguridad y le dicen a su cliente que hay trabajos que deben hacerse con GUT Metal.

Hay por otra parte muchos ejemplos en la vida diaria que ponen en evidencia la actitud contraria, o sea que luego de la compra nadie es responsable del funcionamiento del producto. Es por esa razón, que las obras en las que interviene la empresa, se terminan de cobrar cuando después de instaladas, se obtiene la aprobación de cliente.

Como contra partida del caso anterior en un museo importante de Buenos Aires, se presentó un problema con los cierra puertas provenientes del mismo fabricante. El hecho que se suscitó fue que en mantenimiento del edificio hay una

persona que se da maña para todo y no importa el problema que se presente lo quiere solucionar. Un problema común en este museo es que cuando las obras de arte son muy grandes, se deben descolgar las puertas para que puedan pasar, pues son puertas pivotantes que estorban su ingreso. En esos casos no debería haber problemas, mientras se respeten las normas de instalación, pero el problema surge porque, una vez desarmado el herraje, no se respeta la secuencia de armado, ni el tipo de tornillos que corresponde en cada lugar. En esos casos cuando el representante del proveedor español va a verificar cómo funcionan sus herrajes, se encuentra que los tornillos son distintos y en algunos casos se han forzado las roscas con tornillos que no correspondían, o que la guía de un cierra puerta no es la que corresponde. En conclusión y en virtud de conservar al cliente, se instruyó al encargado de mantenimiento respecto a la forma de operar con dichos herrajes y se procedió a cambiar el abre puertas dañado sin cargo para el museo.

Lo expresado con estos ejemplos, no es otra cosa que la evidencia más clara de los valores y claves de la empresa, pues todos sus responsables manifestaron que es fundamental la honestidad y cumplir con lo que se promete. Cuando se pierde un presupuesto es porque la mano de obra y/o los materiales necesarios para hacerla son muchos y caros. Pero el problema para el cliente surge cuando ve la obra terminada y se dan cuenta que “lo barato les resultó caro”, pues las empresas que ganan estas obras, presupuestan cosas que no hacen o materiales que no ponen. En el caso bajo análisis, si por alguna razón algo queda mal se vuelve a hacer, independientemente que se opere a pérdida. Sea el caso de la obra que se hizo mientras Mario estaba internado, donde el contrato tenía muchas garantías y después de tres años surgió que en el frente de la cúpula, se le arruinó un vidrio, (sin razón conocida) y les avisaron enseguida. Lo cual inmediatamente y sin mediar palabra se lo cambiaron, aunque para hacerlo hubo que contratar una grúa que hace tres años, costó 50 mil pesos.

Esta actitud frente a los clientes es también una de las claves para integrar más gente a la dirección de la empresa, pues es difícil saber si la o las personas a incorporar van a compartir esos valores, fundamentalmente por el peso que la empresa le da a la honestidad, a cumplir con la palabra empeñada y a hacer el mejor esfuerzo para lograr satisfacer al cliente. Otra empresa en su lugar comienza a buscar excusas para evitar poner los 50 mil pesos. En definitiva es muy difícil encontrar personas que actualmente estén en el mercado y que le den valor a la



palabra empeñada, resultando entonces una barrera muy alta para alguien que por no haber visto crecer la empresa desde cero, pueda respetar y seguir con los mismos valores.

#### **3.4.25 ¿Cómo se prevé el futuro de la empresa familiar?**

Fue interesante averiguar cómo la empresa vislumbra el futuro. Y por otra parte si es posible saber si podrán seguir con este mismo modelo o si ya tienen la idea que en un momento dado van a tener que disminuir el compromiso y el trabajo directo.

La investigación llevó a detectar que desde hace un tiempo, los padres se están tomando unos días para ellos y tratan de dejar a las hijas un poco más libres, para que decidan ante situaciones impuestas por el mercado y se vayan adaptando. Al día de hoy ya son pocos los clientes que llaman y preguntan por Mario, pues a la gran mayoría los atiende la hija mayor.

Si bien Mario conserva algunos pocos grandes clientes, tanto él como su señora, han tratado de ir dándole a cada una de sus hijas, un poco más de responsabilidad en el sentido de que vayan manejando las áreas que desde los inicios manejaron ellos. En realidad lo que están buscando es por una parte quedar un poco más libres, y por otra asegurarse que en un futuro, las hijas lleguen a hacerse cargo de la empresa. Si bien todavía no se habla de transición y no está prevista una fecha definida, es importante que se vayan entrenando para poder estar listas en caso de ser necesario.

De igual forma, también se piensa en que algunos de los colaboradores que actualmente están a cargo de las tareas operativas, puedan llegar a ocupar un posición de mayor relevancia, aunque en general como ya se explicó se trata de formar equipos de trabajo, en el cual no se acostumbra a tener jerarquías formales.

Observando la estructura a la que llegaron después de 16 años se puede decir que han encontrado un techo, pues si bien tienen muchos pedidos de cotizaciones, solo pueden tomar unos pocos. Hay coincidencia entre sus miembros, que esta situación está ligada a la forma en que han decidido “subirse al proyecto de sus clientes”. Además de estar muy cómodos disfrutando del nicho de mercado logrado.

En la crisis de 2001 la empresa había llegado a tener 110 personas y se estaba trabajando a pleno, las obras se centraban fundamentalmente en los

supermercados. Pero la crisis hizo que varios de los proyectos que ya tenían la orden de compra asignada, se excusaran y retiraran los correspondientes compromisos de compra, puesto que en virtud de la situación de crisis decidieron no hacer las obras.

En la firma, el recuerdo de esa época se cuenta en forma muy fácil y casi sin poner en evidencia los avatares que los colocó al borde del peligro. Pero tratando de extrapolar el devenir de la empresa en el futuro, nos interesó conocer cuánto tiempo pudieron conservar a los 110 operarios, cuándo tuvieron que hacer la reducción, y qué criterio utilizaron para seleccionar a los que debían cesar en sus funciones.

La realidad es que el momento se presentó difícil, y lo primero que hicieron fue hablar con los operarios y se llegó a la conclusión que se desvincularían primero a los más jóvenes que habían ingresado ese año. Luego, en la medida que fue posible, se llegó a un número de 80 y muy lentamente se llegó a la dotación actual de 60 operarios. La experiencia vivida los lleva a la convicción de no volver a tener otra vez 110 personas trabajando.

Esto hace reflexionar respecto al futuro crecimiento de la firma, pues se pone en evidencia en que no tienen metas de crecimiento y su preocupación se centra en la atención personalizada del cliente y lograr que en el día a día, los clientes se sientan satisfechos con el servicio que se brinda. El planteo de sus estrategias apunta a que en todas las áreas de la empresa y en especial producción y comercial, lo primero y más importante sea el cliente, en un segundo orden se preocupan por que internamente les guste el proyecto, porque es la forma de disfrutar la tarea.

Obviamente, en la actualidad, esta actitud los lleva a no aceptar cualquier pedido de presupuesto, cosa que se pone en evidencia con lo ocurrido con un importante cliente, al que recientemente le han negado la cotización del trabajo, a pesar de sus reiteradas insistencias. El cliente que solicitó el presupuesto ya ha realizado otras obras con ellos y además de tener un cierto prestigio en el mercado, se ha constituido en un buen cliente. Cabe aclarar que se está hablando del responsable del diseño de la obra, pero el que decide en definitiva el tipo de materiales a utilizar es el dueño del negocio, o sea el que maneja el dinero. Cuando se comenzó con el estudio previo al presupuesto se empezaron a ver cosas, que no estaban de acuerdo con la forma de trabajar a que están acostumbrados,

como por ejemplo que se debía cotizar un material de primera categoría de origen alemán, de los cuales ellos tienen la representación y en definitiva se iba a colocar otro de segunda que no respondía a las exigencias impuestas por los pliegos de condiciones.

Lo que en realidad sucedió fue que no se hicieron bien las previsiones y cuando llegó el momento de los ajustes finales, faltó la plata y la forma de resolverlo era poner materiales más baratos, que no respondían a la exigencia para la que iba a estar expuesta la obra.

Tal es así que la firma a la que se adjudicó el proyecto, tardó casi un año en cobrar y en dicho plazo se han tenido que reparar varias veces los elementos puestos en obra.

Profundizando aún más en el tema del futuro de la empresa familiar, se ve que las hijas son jóvenes y en algún momento la familia se va a extender, por lo cual se consideró importante analizar este tema, dado que puede ser un elemento clave al momento de dar continuidad al negocio. Al respecto se observó que actualmente las hijas no tienen pareja estable, pero que llegado el caso se debería asegurar la continuidad del negocio familiar y poner como norma que los nuevos integrantes de la familia; o sea, si se casan, los respectivos maridos deberían estar de acuerdo con las políticas de la empresa en especial en lo que hace al respeto al cliente y la palabra empeñada, o caso contrario no formarían parte de la sociedad. De manera tal que se respeten los valores impuestos por los fundadores: *el cumplimiento de la calidad, de la palabra y el respeto por el cliente* y que por lo expresado se ha constituido en la clave del éxito de la empresa. Además de ser generosos, en especial, con los materiales que se coticen, porque si se reduce la calidad o cantidad de los materiales, el trabajo no es honesto.

En condiciones favorables, de aquí a diez o quince años el trabajo va ir lo suficientemente bien como para innovar en tecnología con miras a mejorar la calidad de las soluciones ofrecidas a los clientes. Por ejemplo hay cortadoras que prácticamente se manejan por software y actualmente se requiere la operación manual. Ese cambio mejorará en gran medida la calidad de terminación de los trabajos, especialmente por haber minimizado errores. Existen en la actualidad tanto en Italia como en Alemania máquinas con prestaciones digitales que en caso de poder disponer de ellas se mejoraría la calidad del servicio, pero es una inversión que la empresa no puede solventar en esta etapa.

### **3.4.26 ¿Por qué hay que mirar al futuro y los avances tecnológicos?**

Por otra parte, y mirando hacia el futuro, la empresa ha apostado a la nueva representación de las mallas de acero inoxidable que se mencionara anteriormente y sobre las cuales se instalan una pantallas de LED.

Es un nuevo producto que consiste en una pantalla de grandes dimensiones. La misma se puede ver de día y de noche y cuando está apagada es transparente, pues está hecha con unas mallas metálicas a las cuales se le incorpora el LED. Estas pantallas logran una excelente definición, debido a que se estudian los ángulos de incidencia y de acuerdo a ellos se determinan los pixeles para cada orientación. Un ejemplo se puede ver en un video tomado en Miami para demostración en la que se muestra una de estas pantallas que está colgada en el exterior de un shopping y da la impresión de estar viendo una pantalla colgada en el aire.

Si bien esa instalación no fue realizada por la empresa, la misma se encuentra en condiciones de hacerlo, ya que se trata de mallas metálicas con las que operan desde unos años. Su uso es ideal para hacer publicidad como por ejemplo en el caso de un edificio, en Italia que debía ser reciclado en tres años y aprovechando el producto, se hizo un convenio con la municipalidad de Milán donde un 30% se pasa propaganda comunal y un 70% publicidad, todo esto controlado por un sistema que corre en computadoras. Cabe destacar que la forma de vender esta pantalla uniéndola a la publicidad surgió de la capacidad de innovación de un empresario argentino. Se trata de un empresario que tiene muy buena visión de negocio, al punto que fue la única persona consultada respecto de dicha pantalla de LED. Pues entendió el concepto de negocio en forma instantánea y propuso que la misma debía ir atada a la publicidad o sea que el inversor sea una empresa de publicidad, con lo cual el dueño del edificio cobra un canon. Cuando se le transmitió dicha estrategia al ingeniero alemán que había diseñado el producto, adoptó inmediatamente la idea y comenzaron a publicitar el producto de esa forma.

Se prevé que dicho producto tenga un gran impacto en la Mega Publicidad y se les ha encomendado, para su manejo, a las hijas. Cabe destacar que para el inicio de la representación, viajaron a Alemania los responsables del área productiva, donde les fue otorgado un contrato por 10 años.

La primera prueba con esta representación la tuvieron cuando en una tienda Luis Vuitton de Río de Janeiro querían poner esta malla metálica y la firma alemana llamó a la fábrica y los puso en aviso que iban a ser contactados por el estudio de profesionales. Como es costumbre, estas obras las llevan adelante estudios de arquitectura en los cuales intervienen diferentes especialidades. Por las características de la obra y el nivel del estudio, estos se contactaron en forma directa con Alemania pero la firma alemana les dijo que debían recurrir al distribuidor que estaba en Buenos Aires, pues estaban en condiciones de hacerlo. El problema se presentó por las desavenencias que surgieron internamente entre los responsables de la obra, respecto a que no querían tener personal ni empresas argentinas trabajando en el proyecto. Para ubicarnos en el tiempo, era la época de la crisis económica.

Para resolver la situación los responsables de la obra llamaron a GUT Metal y les plantearon que en sus oficinas de Brasil, debían exponerles la razón por la que ellos tenían que comprarles el producto. Para lo cual disponían de 40 minutos, en inglés o francés. Desde Brasil mandaron los planos de la obra y la responsable del área, luego de una semana de analizar todo el proyecto, preparó la estrategia de venta.

Una vez concluido, fue hasta Río de Janeiro donde la recibieron y explicó las razones estudiadas, dentro de los cuales expuso, entre otras cosas, detalles que a los diseñadores se les habían pasado por alto en los planos. Al concluir la presentación, le dijeron que se retire y retorne en una hora porque querían debatir entre ellos. Cuando volvió, le dijeron le iban a dar la oportunidad, pero como todavía había discrepancia le pidieron que hagan una muestra, la que se les iba a pagar y en un viaje a Buenos Aires iban ver la muestra y la empresa, para ver si de esta forma podían decidir.

Al tiempo estipulado llegó a Argentina un arquitecto estadounidense que era director del proyecto, acompañado por otros dos, que vieron el modelo solicitado y recorrieron la fábrica. Luego ya en la oficina de producción y frente a todos los responsables de la firma, plantearon que estaban satisfechos con la solidez de la empresa. A partir de ese momento no solo asignaron a la empresa la obra en cuestión, sino que de ahí en más también los incorporaron como proveedores de carpinterías metálicas.

Este evento recién relatado, no solo fue una prueba de fuego para la empresa, sino que también lo fue para la responsable del área. Además, fue el disparador de una serie de trabajos que le abrieron las puertas a otros mercados. Desde hace 6 años se está trabajando en todas partes del mundo para consultoras que tienen como clientes a empresas como Christian Dior y Louis Vuitton entre otras firmas. Ahora ha llegado una obra en Beirut, Líbano, con la cual, no había consenso respecto a si tomarla o no, porque las que deben manejarla son las hijas y puede ser peligroso, pero estas, haciendo uso de la independencia de criterio que ya tienen dentro de la firma, determinaron que ahora también era posible encarar una obra en Beirut, pues es una zona muy moderna que está avanzando mucho.

Si bien queda claro que el contrato con Beirut lo cerraron las hijas y los padres las apoyaron, nos interesó saber más respecto a cómo se abrieron las puertas de Europa y Beirut.

Todo comenzó en el año 2009, cuando las hijas estuvieron en el mes de octubre en París con el director de un estudio de arquitectura muy importante, el que les planteó que estaban teniendo problemas con los proveedores en Europa y les preguntó si se animaban a hacer obras en esa zona. La hija menor contestó que sí. En cambio la mayor quería plantearlo con los padres. Pero como la menor fue terminante, se arriesgaron, y tuvieron la satisfacción de los clientes por las obras realizadas desde 1994, entre las que se destacan: sucursales de supermercados COTO (1994-1997; 1999; 2000-2001), GERLACH CAMPBELL CONSTRUCCIONES (1997-1998), Hotel SHERATON (2003-2004), ESTUDIO WAINER SUAREZ ARQS. y locales Christian Dior (2004), HOTEL FOUR SEASONS, PROA DEL PUERTO y TORRE EL FARO, GALERIAS PACÍFICO (2005), LOUIS VUITTON, sucursales en Aruba, Panamá y EE.UU. (2006-2007), y BUQUEBUS, CASINO DE BUENOS AIRE, CINQUE HNOS., MADERO CENTER (2008); con estos antecedentes se les abrieron las puertas de Europa.

Si bien Mario no fue consultado, le gustan los desafíos de trabajo, lo cual implica que él hubiera dicho también que sí. Y apoya su decisión en que es un buen cliente y por tanto se pueden hacer negocios y si además se abren las puertas de Europa, es un tema importante de la misma forma en que se abrieron las de EE.UU., Latinoamérica, y por Louis Vuitton lograron entrar en Sudáfrica; o sea, es un mercado que debe ser aprovechado. La idea de Mario es que la Argentina necesita exportar más cosas elaboradas y mano de obra.

La apertura de negocios en Europa y Beirut, desde la óptica del trabajo a realizar en las obras, parecía ser muy riesgoso pues iba a demandar mucha atención. Fundamentalmente porque se trataba de un continente más y desde la visión de producción implicaba atender a una obra que se encuentra físicamente a poco más de un día de viaje. La gran diferencia con las obras, de por ejemplo Santo Domingo, que presenta una superposición parcial con la de Beirut, es que desde el punto de vista logístico no es lo mismo estar trabajando en la zona (Santo Domingo, Panamá, Brasil, etcétera), que ante un problema de personal o tiempos de entrega, se saca gente o recursos de una y se la pasa a otra casi sin demoras, que en Beirut que se encuentra a más de 24 horas de viaje. No así desde el punto de vista de la producción, porque la producción en el taller no se ve afectada por el destino final del trabajo.

Un tema muy importante en hacer la instalación con personal propio y posiblemente también sea el secreto del éxito, es que de esta forma se puede controlar el resultado final y por tanto la satisfacción del cliente. Si se le da el trabajo a otra persona o empresa que no conoce el proyecto, que no sabe como fue fabricado, ni los detalles de cómo deben ser tratadas cada una de las partes, se corre un serio riesgo de fallar.

Parecería que con estas obras en Europa y ahora en Líbano, están volviendo a abrir el juego y determinando un incremento de personal, pero los estudios de arquitectura con los que están trabajando, hacen unas seis tiendas al año, lo que les genera una carga de trabajo que se adapta convenientemente a la actual estructura.

No obstante, en Centroamérica se está abriendo un nuevo mercado que tiene por destino el Caribe y los cruceros de lujo. Los lugares elegidos son por ejemplo Aruba, Saint Martín, etcétera También se están haciendo frentes de negocios en los supercruceros, aunque por supuesto, no se trata de obras grandes.

En la actualidad, la realidad en la cual está inmersa la empresa, producto fundamentalmente de su historia, hace que los pedidos de cotización obedezcan a temas complejos en los cuales hay que poner en evidencia una experiencia muy particular, pues para el común de los clientes la empresa es cara. Pero GUT Metal se ha ganado el lugar de especialista, que se le asigna a la firma que tiene la capacidad de resolver lo que otros no pueden, lo cual la ha ubicado en el nicho en el que la diferenciación se establece por ser buenos para lo difícil y complicado.

Es más, las cotizaciones de los trabajos a realizar en las casas que vienen ahora, son cosas muy especiales y los clientes son gente de mucho dinero.

Un elemento que incrementa el valor de los trabajos son las cargas sociales que se están pagando y corresponden al 17% de la masa salarial que constituye el costo de la ART, mientras otras empresas, evitan pagarlos. Esta es una razón importante de por qué la mano de obra de GUT Metal es más cara que la de otras empresas. Otro elemento que colabora a incrementar su valor es la baja siniestralidad que se ha logrado y que se trabaja continuamente para mantenerla baja.

#### **3.4.27 Análisis y Conclusiones**

Al igual que en el caso de EDIVAL tratado en el apartado 3.3 se pone de manifiesto que las condiciones que permitieron a ambas empresas el logro de la fidelidad de los clientes y la especialización en el producto fabricado, fue la forma en que ambas fueron construyendo la confianza.

Y concretamente en la empresa GUT Metal se ha puesto de manifiesto que los diferentes miembros de la PyME son constructores de confianza. Y se comprueba que lo planteado en los apartados anteriores son las características que permiten, como si fuera un factor común, determinar la forma en que se construyeron las bases de la satisfacción de los clientes. También se pudo determinar cómo la empresa por medio de su compromiso con el proyecto del cliente ha logrado su fidelidad y por tanto la continuidad y crecimiento del negocio.

Todos estos elementos, generadores de confianza, son los que permitieron el establecimiento de la PyME en el nicho de mercado en el que actualmente se encuentran. Y que la forma de lograrlo fue la manera en que pusieron en evidencia la honestidad, el respeto, la comunicación, el total compromiso con el cliente (aún a costa de correr el riesgo de no ganar), la excelencia y calidad de los trabajos realizados, la iniciativa para encarar nuevos desafíos, el cumplimiento de la palabra empeñada, el coparticipar activamente de los proyectos de sus clientes y el establecer y consolidar una red tanto interna como externa.

Por lo tanto y tomando como base los elementos que se plantearon en el caso EDIVAL se puede comprobar que para lograr la completa satisfacción de los clientes es de fundamental importancia la **honestidad**, puesta de manifiesto por



los integrantes de la empresa en cada obra que se hace, no aceptando poner otro material que el que se ha presupuestado. El **compromiso**, que tiñe a toda la empresa y que se pone de manifiesto cuando los operarios respaldaron la gestión ante el problema de salud de Mario. También cuando se les da a los operarios más de lo que por ley les corresponde o cuando se suben al proyecto de los clientes y trabajan para asegurar la satisfacción del cliente, al punto de condicionar el pago de la obra a su logro. La **calidad**, puesta en cada obra en la que buscan los mejores materiales y no tienen problemas de traerlos del exterior o contratar un ingeniero hidráulico para poder presupuestar una obra. La **iniciativa**, que le permite a la empresa contar con las mejores máquinas para construir las soluciones para satisfacer a sus clientes o enviar a los operarios a las obras con viático libre, por considerar que es lo que corresponde a un ser humano que trabaja. El **trabajo en equipo**, que ha tomado tanta fuerza que han terminado por armar equipos con los operarios de otros países. De la misma forma que ha sabido crear **redes sociales** tanto interna como externamente. En el interior de la empresa conectando a los diferentes grupos de trabajo haciendo que se comporten como un todo y externamente. O la forma en que profesionalmente se reúnen los cuatro responsables de la empresa para la toma de decisiones. Y al igual que en el caso de EDIVAL el **respeto** por todos y cada uno de los que de alguna forma se han relacionado con la empresa.

En definitiva, GUT Metal es una empresa que ha sabido encontrar el camino hacia una ventaja competitiva, basada en la diferenciación y para recorrer el camino ha utilizado la **confianza** como aliado. En el apartado 3.5 se profundizará la relación entre la variable no lineal confianza y el FODA competitivo, a efectos de poner en evidencia el caos que se produce cuando esta variable excede ciertos límites.

### 3.5 La dinámica de la confianza en los negocios

*Cualquiera que crea que un crecimiento exponencial puede continuar para siempre en un mundo finito es o un loco o un economista*  
KENNETH EWART BOULDING

#### 3.5.1 La confianza y la dinámica del FODA Competitivo

Desde tiempo inmemorial el hombre ha tratado de conocer o predecir el futuro para reducir la incertidumbre que esto le genera. En el caso especial de las personas que desarrollan sus actividades en el campo de los negocios, esta preocupación ha tomado diferentes formas y estructuras dependiendo de “quién o quiénes” necesitan generar aunque sea en parte, la confianza en las decisiones que van a adoptar con su patrimonio. Según expresa Rafael Echeverría “La confianza será un elemento clave en la construcción de la empresa del futuro”<sup>473</sup>, más adelante comenta, “se habla de la importancia de la confianza en círculos cada vez más amplios. La vemos mencionada en un número cada vez mayor de publicaciones sobre empresas.... Sin embargo, sorprende lo poco que se la conoce.... Menos todavía con indicaciones claras que permitan deducir cómo se la construye, cómo se la administra, cómo se la destruye y cómo es posible restaurarla, una vez que ella ha sido lesionada.”<sup>474</sup>

Robert S. Kaplan y David P. Norton<sup>475</sup> plantean que a la hora de tomar decisiones en el mundo de los negocios es fundamental determinar correctamente las consecuencias de las acciones tomadas por la empresa, y cuál es el estado en que se encuentra el entorno en función del cual se van a tomar las próximas decisiones. Ellos manifiestan *What you measure is what you get*. Como solución a dicho problema, presentan el concepto de *Balanced Scoreboard* que resulta ser un conjunto de mediciones que le dan al gerente una rápida pero comprensiva visión de los negocios. A este tablero de control lo asemejan al tablero de comandos de

---

<sup>473</sup> ECHEVERRIA, Rafael *op. cit.*, pág. 105.

<sup>474</sup> *Ibidem*, pág. 108.

<sup>475</sup> KAPLAN Robert y NORTON David *Translating strategy into action: The Balanced Scorecard Companies*, Boston, Harvard Business Scholl Press. (1996)

un avión, el que en todo momento está dando el estado, tanto del motor como del entorno. Las respuestas que se obtienen de la aplicación de este modelo apuntan fundamentalmente a las visiones que tienen de la empresa los clientes, los *stakeholders* (o perspectiva financiera), la visión interna de la firma y la correspondiente al aprendizaje e innovación. Según manifiestan estos autores “The balance scoreboard can only translate a company’s strategy into specific measurable objectives”<sup>476</sup>. En otras palabras este trabajo es un muy buen complemento del que se está realizando pues, usando la analogía del avión, el análisis realizado en el presente trabajo consiste en cómo hacer que el motor funcione en su óptima condición y el *Balanced scoreboard* permitiría conocer el estado del vuelo.

Por lo analizado hasta ahora se puede expresar que la factibilidad comercial de la mayoría de los proyectos de negocios es altamente dependiente del factor confianza, el que puede ser analizado como la combinación de dos condiciones casi fundamentales para su concreción. Estas son las del entorno en que va a desarrollar sus actividades, entendiendo por tal, la industria y el segmento industrial correspondiente a la actividad a realizar y las propias de la empresa, grupo o institución que va a llevarlas a cabo. Por esta razón cuando se quiere realizar un proyecto de negocios con una probabilidad importante de éxito, es vital iniciarlo conociendo tanto la industria en que va a estar inmersa, como las fortalezas y debilidades de la empresa, (institución o grupo) que lo va a hacer efectivo. Por lo tanto retomando los conceptos analizados en el apartado 3, y mediante un exhaustivo estudio de la empresa y de su entorno, se va a analizar cómo evolucionan dinámicamente las variables con más probabilidades de hacer que dicho proyecto sufra variaciones groseras, y por tanto difíciles de controlar.

Esta forma de plantear el análisis FODA ya analizada en profundidad en el apartado 3 lleva a que, en principio y hasta no existir una idea rectora que se materialice en objetivos claros, la empresa no posee ni fortalezas ni debilidades y por supuesto tampoco oportunidades ni amenazas. Además, si éstas no son lo suficientemente sólidas no se va a poder comunicar confianza en el mercado. Por

---

<sup>476</sup> KAPLAN Robert y NORTON David *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the new Business Environment*, Boston, Harvard Business Scholl Press. (2001)

otra parte, ese mercado está en permanente ebullición y sus variables están cambiando en forma constante, dando por resultado que las empresas deban estar adaptándose en forma continua para no perder participación en el mercado, o sea la confianza de sus clientes.

### 3.5.2 Medición del nivel de confianza del entorno

Ya se ha señalado y se reitera la importancia del papel que la confianza juega en el terreno de los negocios. En cuanto a la forma en que se puede medir dicha confianza, existen diferentes formas de hacerlo. Por ejemplo, tanto las organizaciones públicas como privadas que hoy día están llevando adelante la tarea de dar un índice de confianza, utilizan el método de las encuestas. Tómese el caso del “Eurobarómetro” que ha implementado la Comisión Europea desde 2003. En un principio surgió para conocer el grado de confianza en el futuro y la conformidad de pertenencia o no a la Unión Europea de los países a ser incluidos y actualmente continúa con la actividad de monitorear cómo evolucionan los integrantes de la Unión Europea respecto de temas como situación social, cultura, salud, moneda, etcétera<sup>477</sup>.

Encuestadores como el Conference Board<sup>478</sup>, quienes desde una plataforma privada buscan poder brindar a las empresas la información que les permita tomar mejores decisiones y por tanto mejorar el nivel de servicio brindado a sus clientes. Para ello están continuamente haciendo el doble trabajo de encuestar y generar tendencias para determinar el nivel que las diferentes variables bajo estudio presentan en un determinado momento y como consecuencia de ello van a tener en el corto mediano plazo. Cabe destacar que, de dicho trabajo solo se obtienen los resultados pues, no existe registro de la metodología empleada.

En la Argentina la Universidad Torcuato Di Tella<sup>479</sup>, por medio de su Centro de Investigación, ha implementado una serie de índices, como el Índice de Confianza en el Gobierno (ICG), Índice de Confianza del Consumidor (ICC), Encuestas de expectativas de Inflación (EI), etcétera.

---

<sup>477</sup> European Commission. <<http://ec.europa.eu/>>

<sup>478</sup> Conference Board, <[www.conference-board.org](http://www.conference-board.org)>

<sup>479</sup> Universidad Torcuato Di Tella, <[www.utdt.edu](http://www.utdt.edu)>

Estos son sólo unos pocos de los muchos ejemplos que sirven para poner en evidencia la preocupación por conocer lo desconocido. En todas partes del mundo existen organismos (públicos y privados) que están tratando de averiguar qué puede pasar en el futuro y la única forma de averiguarlo es por medio de la suposición / inferencia.

En resumen de lo visto hasta el presente en los diferentes apartados que se han analizado, se puede inferir que los negocios y la confianza tienen un punto común. Dicho punto es la actitud que los diferentes actores del negocio asumen y la forma en que la comunican, a efectos de lograr la confianza. La actitud y su correspondiente comunicación tendrán origen en el objetivo fijado, el que va a determinar las fortalezas y debilidades de la firma (como suma de individualidades), las que al tomar contacto con el entorno pondrán en evidencia las oportunidades y amenazas que dicho entorno presentará al negocio.

Por estar navegando en el mundo de los negocios, la confianza es un vínculo importante por medio de la cual se establecen buenas relaciones comerciales. Hoy en día, el mundo se destaca por la globalización, especialmente de las comunicaciones, donde el actor más importante (de dichos negocios), es el cliente y por tanto, resulta clave para retener su confianza, la satisfacción de sus necesidades y deseos.

Aplicando lo recién planteado y analizando concretamente la influencia del entorno en el desarrollo de las actividades de las PyME's, se retomará el análisis realizado en el apartado 3 para estudiar el nivel de rotación de las mismas en el tiempo. O sea se tratará de encontrar una relación entre el índice de rotación de estas empresas y la confianza en el entorno, dado por la cantidad de estas empresas que nacen y mueren en un determinado período.

De acuerdo con lo ya expresado cada PyME es distinta de las demás y dicha diferencia radica en su historia, en la forma en que fija su misión, objetivos y la manera en que estructura su estrategia para lograrlos. Lo cual muestra que entre el éxito y el fracaso existen una gran cantidad de variables, muchas de ellas intangibles, que si no se las trata con especial atención pueden ser la causa de su caída. No obstante es común que los bancos e inversionistas se pregunten ¿cuál es la razón o el indicador que les permitiría conocer por qué algunas empresas

sobreviven y logran estabilizarse en el mercado como el caso de EDIVAL en la Ciudad de Rafaela o de GUT METAL a unas cuadas de la General Paz, mientras que otras tienen una vida corta, declinan y concluyen con un fracaso?

Si bien son más las preguntas que las respuestas, en este trabajo se quiere destacar que uno de los elementos más importantes para que una PyME tenga éxito se encuentra en las raíces propias de cada empresa y que a pesar de estar en el mismo mercado que otras, todas tienen posibilidades de ser exitosas, si y solo si, saben explotar sus fortalezas y disminuir sus debilidades aplicando los conceptos vertidos en el diagrama FODA visto en el apartado 3, el cual se ponía a disposición de los empresarios como una herramienta para aprovechar sus características y administrarlas de forma tal de ser exitosas.

No obstante, se tiene consciencia que las variables que forman parte de la relación superveniente no son las únicas, aunque son importantes al momento de definir el éxito o el fracaso de la gestión empresaria. O sea, son tantas las posibilidades de poder llegar a buen fin como la diversidad de idiosincrasias de cada empresa, o como las características de ciertas industrias, o la las condiciones macroeconómicas subyacentes.

Lo real es que los posibles inversores no logran encontrar en la mayoría de los proyectos o empresas la confianza suficiente como para garantizar su inversión. Por su parte las PyME's muchas veces corridas por los apremios económicos caen en la miopía de no planificar estratégicamente a mediano largo plazo. Dicha programación es la que apunta a fidelizar a los empleados, y por medio de ellos obtener la total satisfacción de los clientes, obteniendo la confianza del entorno, que es la llave mágica que les abrirá las puertas a la inversión, como se planteó en el caso de GUT Metal en el apartado 3.4.

Sería muy importante poder establecer cuáles son las características que determinan si una empresa tiene posibilidades de fracasar y en caso de ocurrir cuál es el porcentaje correspondiente de ocurrencia, a efectos de poder conocer el nivel estadístico del riesgo que presenta la posible inversión. De igual forma el Gobierno y los funcionarios públicos de turno, estarían muy interesados en poder saber cuál es el nivel de incidencia en el éxito o fracaso de dichas firmas, de su gestión política, la cual desde la óptica de los empresarios, se ve como la confianza en el gobierno. Por tanto, el planteo es, en qué medida van a tomar las decisiones que favorezcan su gestión, pues los empresarios PyME's otean

constantemente el horizonte en búsqueda señales que les permitan distinguir las posibles quiebras de la economía.

### 3.5.3 Elementos del entorno que afectan a las PyME's

Tratando de averiguar cuáles pueden ser los factores que facilitan o dificultan el crecimiento de las empresas en la Argentina la fundación FIEL organizó dos encuestas que fueron efectuadas, la primera en el tercer trimestre del año 2002 (luego del corralito) y la segunda en los primeros meses de 2004. La idea fue poder tener información respecto del clima de negocios los cambios ocurridos después de la crisis de 2001.

Según el Documento de trabajo N° 80 de la Fundación FIEL<sup>480</sup>, los resultados obtenidos ponen en evidencia los factores del entorno que ya hemos analizado y que generan confianza. El parámetro que los empresarios PyME's detectaron como más importante al momento de favorecer los negocios, fue la eficacia de las acciones de los gobiernos tanto nacional como provincial, lo cual viene asociado al funcionamiento adecuado de sus instituciones, como el sistema judicial y en especial en la manera en que se interpretan las leyes elementos fundamentales para generar un clima de seguridad a los inversores. De igual forma los empresarios consultados, plantearon como limitante la “inestabilidad de las reglas impositivas”, pues es muy difícil poder alentar la llegada de capitales o el arriesgar los ahorros en un país en el cual no existe una coherencia impositiva. Como ya se ha manifestado la **confianza requiere de estabilidad y transparencia para poder florecer.**

Otros obstáculos que se encuentran en el camino de las empresas para poder crecer, que afectan en forma directa la confianza en el gobierno y su desempeño y que tiene un mayor efecto a la hora de impedir el desarrollo de la confianza (o su destrucción en caso que se haya creado) es el cambio de las condiciones o reglas de funcionamiento de un país. (ver Tabla 4).

Es por esto que la variable que destacaron los empresarios al ser consultados por el equipo de la Fundación FIEL fue el “Cambio desfavorable de reglas impositivas”. Es muy difícil planificar una estrategia (aunque sea a corto plazo) si impositivamente no se respeta lo establecido, lo cual lleva a la

---

<sup>480</sup> CRISTINI Marcela y BERMÚDEZ Guillermo *op.cit.*

incertidumbre y por tanto a dificultar la toma de decisiones. El segundo elemento en la lista de obstáculos es la “discrecionalidad en las decisiones del gobierno”, nuevamente se está en presencia de un elemento que no permite afianzar el desarrollo de las empresas, puesto que las decisiones serán favorables o no en función de la conveniencia del político de turno. Todo esto se suma a un “clima político enrarecido”, en el cual existen luchas internas que quitan transparencia y no permiten ver con claridad el futuro socio-político de la Argentina

Tabla 4: Obstáculos que dificultan la creación de confianza

Cambio desfavorable de reglas impositivas.
Discrecionalidad en las decisiones del Gobierno.
Insuficiente protección policial.
Deficiente estado de las carreteras.
Demoras judiciales.
Clima político enrarecido.
Arbitrariedad en las sentencias judiciales.
Altos costos de litigar.
Dificultad en interpretar las leyes.
Insuficiente disponibilidad de crédito.
Pagos irregulares.
Deficiencia en la provisión de energía eléctrica o energía en general, por ejemplo gas y gasoil.

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta Empresaria FIEL (2003- 2004): Negocios en las Provincias Argentinas.



De igual forma los empresarios, (principalmente en la Argentina), se enfrentan con el tema de la inseguridad, cosa que hoy en día es un tema preocupante en especial para ellos, ya que es muy difícil dirigir una empresa sin la tranquilidad de saber que su familia, su patrimonio, etcétera, están protegidos de los robos e inclusive los daños personales. Además del riesgo que significa no tener la certeza de la estabilidad en las reglas impositivas.

En el mismo orden de cosas se encuentran las “demoras judiciales” que en algunos casos tardan años en poder llegar a un dictamen firme y en otros todavía están esperando. También se suma a lo expresado por la “arbitrariedad de las sentencias judiciales” y los “altos costos de litigar” que se ven agravados por la dificultad en interpretar las leyes”

Cabe destacar que los obstáculos manifestados presentan problemas derivados, como la “demora en los pagos” propia de una situación en la cual no se tienen parámetros firmes de referencia, lo que a su vez provoca que las instituciones de crédito presenten a los empresarios una “insuficiente disponibilidad de créditos” y los que se presentan no son lo suficientemente blandos como para incentivar su toma.

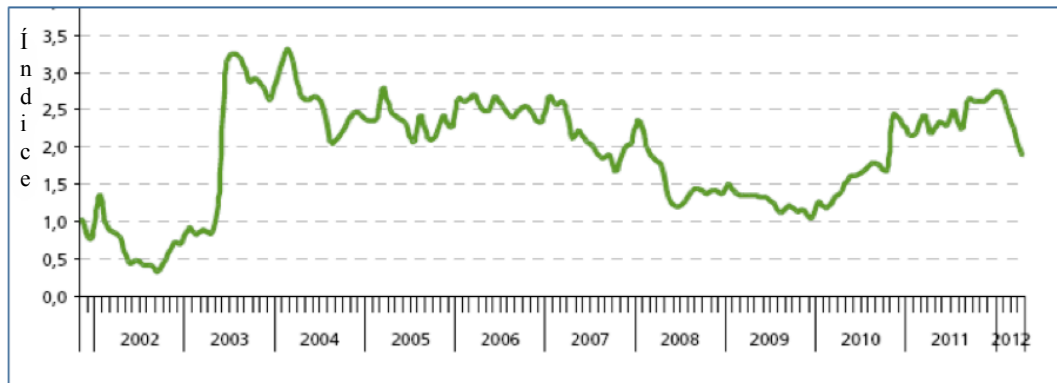
Otro elemento que también contribuye a poner trabas en el camino a la confianza de los empresarios PyME’s es el problema energético, que se traduce en una deficiente provisión de energía, que entorpece las líneas de producción y no permite asegurar la entrega de los productos/servicios de acuerdo con lo programado.

En definitiva, la encuesta analizada muestra que las PyME’s argentinas deben hacer frente a obstáculos que dificultan la creación de confianza. Un ejercicio simple puede dar una idea del verdadero peso de la situación analizada. Considérese por ejemplo qué pasaría si en la Argentina se estuviera viviendo la situación inversa a la que se ha planteado... Se deja para el lector las conclusiones al respecto.

Al solo efecto de tener una idea de la variabilidad de la confianza que los argentinos tienen en el gobierno, se va a utilizar el resultado de la encuesta que la Escuela de Gobierno de la Universidad Torcuato Di Tella viene elaborando desde fines de 2001.

En dicha encuesta, que se realiza en forma mensual, los investigadores realizan cinco preguntas cerradas sobre las cuales basan su índice que varía entre 0 y 5. Las mismas buscan recolectar la opinión de los argentinos respecto de variables que pongan de manifiesto la confiabilidad del desempeño gubernamental.

Gráfico 16: Índice de Confiabilidad del Gobierno (IGC)



Fuente: Escuela de Gobierno UTDT<sup>481</sup>

Es interesante observar que en el período anterior al corralito ya se venía perdiendo confianza, fundamentalmente por los obstáculos vistos y comentados en párrafos anteriores (ver Gráfico 16), y así continuó hasta que el gobierno empezó a dar señales de normalización, entre las que se encuentra en junio de 2002 el adelantamiento de las elecciones presidenciales en 6 meses y en noviembre del mismo año el comienzo del fin del corralito entre otros hechos. Cabe destacar que las situaciones que se ponen en evidencia se dan solo a modo de ejemplo y en ningún momento se plantea hacer un análisis de la forma en que fue variando el índice de confianza. Por otra parte es importante recordar que se trata de un índice que, si bien fue realizado por profesionales de mucha experiencia, es la percepción de una muestra<sup>482</sup> de la población de la Argentina.

Ya en 2003, se elige presidente a Néstor Kirchner, quien asume la presidencia el 25 de mayo del mismo año y la confianza llega a un pico máximo, alcanzando el segundo valor más alto del período estudiado.

<sup>481</sup> Índice de Confiabilidad de Gobierno elaborado por Escuela de Gobierno de la Universidad Torcuato Di Tella <www.utdt.edu>.

<sup>482</sup> **Muestra:** población general de grandes centros urbanos mayor de 18 años. Existen distintos tipo de encuesta: telefónica, por el sistema c13 cati for Windows, cuyas muestras son aleatorias, polietápicas, estratificadas por zonas para la selección de las características y números telefónicos, y por cuotas de edad y sexo para la selección del entrevistado. El tamaño de la muestra abarca los 1200 casos en cuarenta localidades de todo el país, y contempla un error estadístico de +/- 3,2%. La empresa ejecutora es Poliarquía consultores.

El pico máximo se produce febrero de 2004 todavía en plena algarabía por el nuevo presidente, pero a partir de allí entra en una etapa de turbulencia por las situaciones de crisis con el campo, de la empresa Skanska donde se involucró a personal del gobierno y el caso de la plata encontrada en el baño del Ministerio de Economía llegando a su punto más bajo en octubre de 2007. El 10 de diciembre de 2007 asume la presidencia Cristina Fernández de Kirchner, repuntando el índice hasta enero de 2008.

A partir de ese momento y en virtud de hechos como el dinero encontrado en una valija procedente de EE.UU., el conflicto generado con los las retenciones a las exportaciones de granos, a los que se agregaron los rebotes de la crisis hipotecaria de EE.UU., etcétera, se llega al valor más bajo desde que asumió la presidencia Néstor Kirchner. En definitiva, se ha puesto de manifiesto nuevamente, que la confianza es una variable compleja altamente dependiente de las señales que las personas a cargo de los diferentes estamentos del gobierno envían todos los días.

A todo lo expuesto se suma el efecto de la globalización en la que los empresarios están inmersos y que cada vez cobra una mayor relevancia en la toma de decisiones tanto del mercado como de las empresas y que también impacta en la población asalariada. En especial se pone de manifiesto en el contagio que se recibe de otros países y que cada vez hace más cierto lo expresado por McLuhan M. y Powers<sup>483</sup> respecto al poder que tienen los medios de comunicación de achicar las distancias, dando lugar a una aldea global, quien presagió de alguna forma la revolución globalizadora de Internet, con sus ventajas y desventajas.

Dicha globalización, para Stiglitz<sup>484</sup>, “ha unido a toda la economía mundial y no puede darse un desplome del país más rico del mundo sin que tenga repercusiones en todos los demás ... la forma en que se ha gestionado la globalización ha permitido a los EE.UU. exportar sus hipotecas tóxicas por todo el mundo... alcanza incluso a los países en desarrollo que estaban dirigiendo bien

---

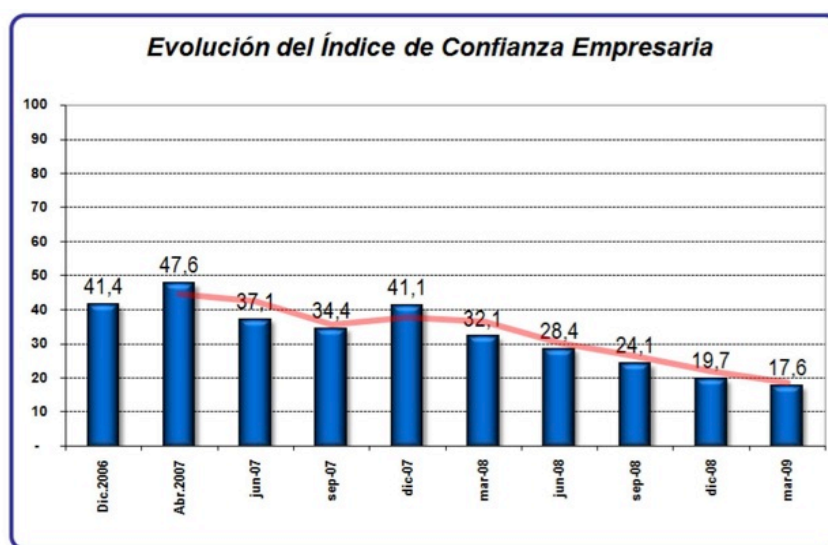
<sup>483</sup> MC LUHAN Marshal y POWERS Bruce. *La aldea global: transformaciones en la vida y los medios de comunicación mundiales en el siglo XXI* Barcelona, Gedisa (1990)

<sup>484</sup> STIGLITZ J, (2009): *Crisis mundial, protección social y empleo* en Revista de trabajo, año 5, n° 7, (julio/diciembre, 2009)

sus economías, que tenían buenas políticas monetarias y buenas reglamentaciones»<sup>485</sup>.

Buscando información en la Argentina respecto del nivel de confianza que los líderes de las PyME's, tiene respecto del gobierno y por tanto, de alguna forma, la predisposición a encarar nuevos desafíos se encontró que existe desde 2006 un registro que la Asociación de Dirigentes de Empresas pone a disposición en su página Web, en la forma de un índice de confianza empresaria.

Gráfico 17: Índice de Confianza Empresaria en Argentina (IGCA)



Fuente: ASOCIACIÓN DIRIGENTES DE EMPRESAS<sup>486</sup>

En el cual se evidencia que la tendencia hacia la desconfianza es coincidente con el deterioro de la confianza que se plantea en el mismo período, en el índice ICG antes visto.

Como ya se manifestó, la confianza es un parámetro complejo que está compuesto por muchas variables no lineales que a su vez se van asociando en forma aleatoria determinando escenarios en los cuales todo es armonía y de un momento para otro al igual que las tormentas de verano se convierte en un verdadero caos y por tanto resultan difíciles de predecir.

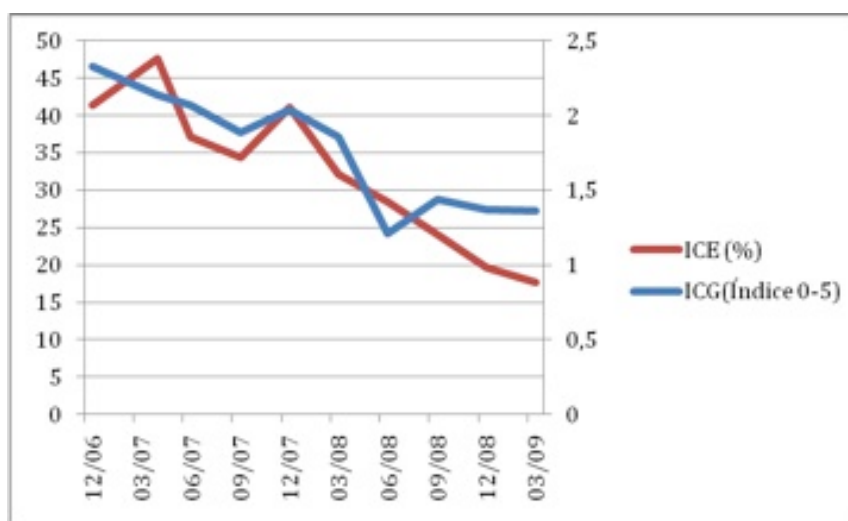
<sup>485</sup> STIGLITZ Joseph *Crisis mundial, protección social y empleo* en Revista de trabajo, año 5, n° 7, (julio/diciembre, 2009), pág.49.

<sup>486</sup> Índice de Confianza Empresaria en Argentina <[www.ade.org.ar](http://www.ade.org.ar)>.

Al solo efecto de ver más claramente la coincidencia en la tendencia de los dos índices presentados, se van a poner para el mismo período, a ambos índices en el Gráfico 18.

No cabe duda que la tendencia coincide en una disminución pronunciada de la confianza.

Gráfico 18: Comparación del ICG y ICE



Fuente: Elaboración propia con datos de la ASOCIACIÓN DIRIGENTES DE EMPRESAS y la ESCUELA DE GOBIERNO DE LA UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA<sup>487</sup>

Otro elemento importante a poner en evidencia y que se suma a la complejidad dinámica que ya se planteó es lo que se conoce como la rotación de las PyME's, que es el proceso por el cual nacen nuevas empresas y otras mueren. Según el informe FIEL<sup>488</sup> (1995), plantea que anualmente en los países que pertenecen al OCDE<sup>489</sup> nacen anualmente entre el 9 y el 19% del total de empresas y mueren entre el 8 y 16%, y en diez años de actividad, el porcentaje de nuevos establecimientos que sobrevive es de tan sólo el 20 %<sup>490</sup>, lo cual da idea del nivel de actividad en el rubro PyME.

<sup>487</sup> Índice de Confianza Empresaria en Argentina <www.ade.org.ar>.

<sup>488</sup> FIEL *Las pequeñas y Medianas Empresas e la Argentina*, Argentina, Fundación Fiel. (1995)

<sup>489</sup> Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), compuesta por 34 países (Argentina no incluido). Disponible online en <www.oecd.org>

<sup>490</sup> FIEL *Las pequeñas y Medianas Empresas e la Argentina*, Argentina, Fundación Fiel. (1995), pág. 15

Poniendo atención en los casos planteados como exitosos EDIVAL y GUT Metal, se observa que el Documento de trabajo N° 80, Cristini y Bermúdez<sup>491</sup>, ratifican el accionar de dichas empresas, en especial por tratarse de firmas con un marcado interés en la entera satisfacción del cliente. Dicho interés surge de tomar conciencia que el centro de un negocio está en hacer que la contraparte logre ampliamente su propósito. Además, se ratifica que la construcción de confianza es una buena estrategia para disminuir el riesgo, según lo planteado<sup>492</sup>.

Se está viviendo en un entorno que cambia en forma vertiginosa y ante el cual la única alternativa es adaptarse y dejar las actividades que el mercado no considera necesarias para comenzar a brindarle aquellas soluciones que realmente les permitirán mejorar o hacer más agradable su calidad de vida. Un ejemplo interesante es el caso de empresas que comenzaron siendo PyME's como Siemens<sup>493</sup> fundada en 1847 que inició sus actividades fabricando telégrafos y que ha dedicado su actividad al desarrollo tecnológico. Otro ejemplo es la consultora Deloitte<sup>494</sup> fundada en Escocia en 1845, quien ha ayudado y sigue ayudando a las empresas de todo el mundo en sus análisis de auditoría, manejo de riesgos y consultoría en general. Otro ejemplo podría tenerse con los laboratorios Roemmers<sup>495</sup> que desde su fundación en 1921 han sabido ganarse por medio de la excelencia, la confianza de los argentinos.

Por lo presentado se puede plantear que las PyME's están insertas en un entorno complejo que posee como característica la no linealidad de su evolución y por tanto la dificultad de poder hacer una planificación a largo plazo (al igual que le ocurre al servicio meteorológico con el clima). Razón por la cual hay que recurrir a métodos dinámicos que permitan ajustar los resultados cada vez que las alinealidades del entorno difieren de lo planificado.

A tal efecto se retomará el análisis de la matriz competitiva FODA a la que se había impuesto la relación superveniente y profundizando los conceptos ya planteados, encontrar una forma dinámica que facilite el armado de escenarios en un entorno complejo.

---

<sup>491</sup> CRISTINI Marcela y BERMÚDEZ Guillermo op. cit.

<sup>492</sup> GACHE, Fernando *La confianza como ... op. cit.*

<sup>493</sup> <[www.siemens.com](http://www.siemens.com)>

<sup>494</sup> <[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)>

<sup>495</sup> Laboratorios Roemmers. <<http://www.roemmers.com.ar/>>

### **3.5.4 Análisis Dinámico de la matriz competitiva FODA**

Se va a introducir el análisis de la evolución de las variables que conforma la matriz competitiva FODA. Para lo cual se hará un resumen de todos los conceptos necesarios para su implementación.

De acuerdo a lo expresado en apartados anteriores, el primer paso hacia un negocio exitoso consiste en construir una base sólida que esté integrada por los mejores elementos de que dispone la organización. Para lograr dicho cometido, y en función del objetivo fijado, se realizará un análisis detallado de las características intrínsecas (o variables endógenas) de la empresa, comenzando por las personas que van a conformar el emprendimiento. Una vez conocido en profundidad el conjunto de habilidades de que se dispone (como suma de las habilidades de todos sus integrantes), se identificará cuáles de esas habilidades son las más importantes para el logro de los objetivos propuestos. Pues es sabido que de todas las habilidades disponibles, solo algunas van a estar en línea con dichos objetivos.

A los efectos de continuar con el análisis y luego de haber determinado cuáles, del total de las características de la organización, son las más apropiadas o creativas para lograr los objetivos fijados, se deberán agrupar dichas habilidades en dos variables o grupos, las Fortalezas y las Debilidades. En realidad este conjunto de variables así definidas es la mejor representación de las posibilidades que la organización tiene para obtener su ventaja competitiva en virtud de los objetivos propuestos. Por tanto si al momento de llevarlos a la práctica se vislumbra que no se ha logrado una estructura de Fortalezas y Debilidades adecuadas se pueden hacer dos cosas, o modificar las variables de forma tal que, aumentando las fortalezas y disminuyendo las debilidades, se garantice el éxito en el logro de los Objetivos, o reformular los Objetivos de forma tal que maximice dicha estructura.

Una vez definidas las características o Fortalezas y Debilidades con que la empresa se propone alcanzar sus objetivos, es importante hacer uso del análisis de las variables del macro entorno, en el cual se va a desarrollar el proyecto, pues del

mismo van a surgir las Oportunidades y Amenazas que en definitiva harán posible o no el proyecto.

Es importante señalar que las oportunidades y las amenazas son aquellas condiciones o situaciones en las que no se tiene ninguna posibilidad de influir. En el caso bajo análisis, no es totalmente cierto pues, el mundo de los negocios resulta ser un sistema complejo donde todos los elementos que lo componen interactúan con todos, resultando en definitiva que cualquier acción que se realice dentro del entorno va, (de alguna forma) a modificar las condiciones del mismo.

La secuencia de actividades sugeridas para el análisis, indica que una vez obtenido el perfil del entorno se deberán analizar en detalle las características de la empresa o grupo económico que va a desarrollar el proyecto dentro del mismo. A este conjunto de elementos que hacen única e irrepetible a la empresa, se los va a concentrar en dos variables endógenas que constituyen el “corazón” de la PyME y son sus fortalezas (f) y debilidades (d). Es importante destacar que para obtener una ventaja competitiva sostenida, las mejores armas para competir contra las otras empresas ya establecidas o a establecerse y tener una gran posibilidad de éxito, consiste reducir al mínimo las debilidades y maximizar aquellas características internas que representan fortalezas. Pero no todas las posibles fortalezas son útiles en todo momento a fin de convertirlas en oportunidades. Pues las que importan, de acuerdo con lo planteado en apartados precedentes, son aquellas que permiten aprovechar una situación particular del entorno en el cual se quiere operar.

Lo cual determinará oportunidades (o) y amenazas (a) que en su conjunto serán las que garanticen la obtención un lugar destacado en el mercado (Ventaja Competitiva).

Partiendo de estas premisas se incursionará en un nuevo campo, no explorado hasta ahora, como es el que corresponde al estudio dinámico de la matriz competitiva FODA.

### **3.5.5 Formulación matemática del FODA**

Para profundizar el concepto se puede decir que, desde el punto de vista de su habilidad para enfrentar una determinada actividad, el total de las habilidades de cualquier ser humano pueden ser expresadas como una suma de las fortalezas y



las debilidades. A los efectos de poder trabajar más cómodamente avanzando hacia la formulación de modelizaciones matemáticas no lineales, se pueden normalizar las expresiones, asumiendo que a cada fortaleza y a cada debilidad se le puede asignar una incidencia numérica porcentual dentro del accionar de un ser humano así como de una empresa:

$$f + d = 1 \quad (2)$$

Cada una de ellas, al entrar en contacto con las otras, acopla sus fortalezas y debilidades a las del resto, estableciendo una relación que puede derivar en un efecto sinérgico o a sinérgico, dependiendo de la existencia o no de una visión común, la cual es el aglutinante más importante para el trabajo en equipo.

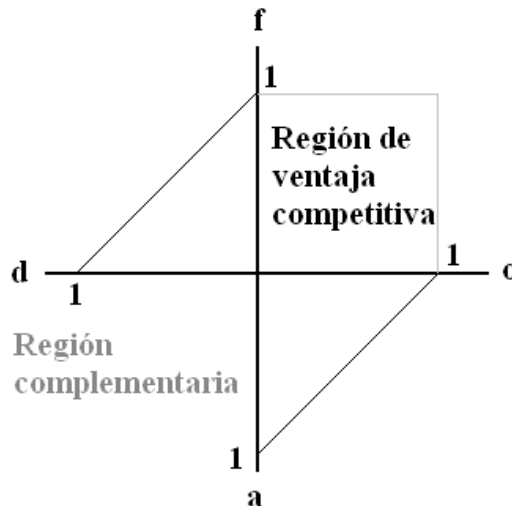
Esta normalización permite ver que los valores de fortalezas y debilidades se van a desplazar sobre una recta, que representa todos los pares de valores posibles que pueden asumir las fortalezas y las debilidades (ver Gráfico 19).

De acuerdo con lo visto en el apartado anterior, el conjunto de fortalezas y debilidades define dentro del entorno (industria) elegido por la empresa para desarrollar sus actividades, un conjunto de oportunidades y amenazas que van a estar en total correspondencia con las fortalezas y debilidades que les dieron origen, por tanto se puede expresar que:

$$o_{(f)} + a_{(d)} = 1 \quad (3)$$

Es decir, que cualquier empresa o persona puede ser representada por sus habilidades para llevar a cabo una tarea específica, y que estas a su vez pueden agruparse en Fortalezas y Debilidades, las que a su vez definen en el entorno el

Gráfico 19: Diagrama FODA normalizado, los valores de  $\{(f,d); (o,a)\}$  están sobre las dos rectas a 45°.



Fuente: Elaboración propia

conjunto de Oportunidades y Amenazas.

Donde de acuerdo con lo analizado en el apartado 3, se propone el cuadrante superior derecho como representativo de la región de ventajas competitivas y el cuadrante inferior izquierdo como complementario del anterior. Si se representa lo recién mencionado se obtiene el Gráfico 19

Una primera idea que surge del Gráfico 20 es que diferentes valores de fortalezas y oportunidades deberían poder generar igual rentabilidad a la empresa. Por lo cual se va a definir el vector de componentes (f,o) en el cuadrante de las ventajas competitivas y a su módulo como una medida de la rentabilidad de la empresa:

$$R (\text{rentabilidad}) = (f^2 + o^2)^{1/2} \quad (4)$$

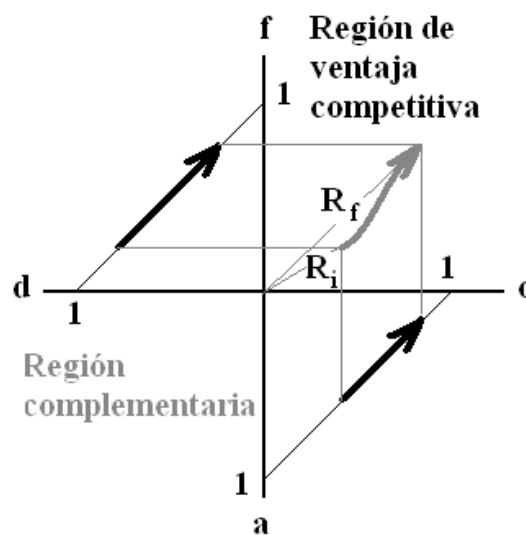
Se analizarán ahora las posibles evoluciones de las variables económicas del modelo FODA sobre las rectas determinadas por las Ecuaciones (2) y (3).

El entorno en el cual se puede desarrollar la ventaja competitiva será en realidad algo más acotado que el cuadrante limitado por los valores (0,1), resultando que las debilidades nunca podrán ser nulas y tampoco se tendrá el 100% de las fortalezas. También será imposible que desaparezcan las amenazas o que se tenga el 100 % de oportunidades.

Para avanzar un poco más se especulará sobre alguna relación dinámica entre las variables. Las fortalezas y oportunidades están directamente relacionadas con el crecimiento de la empresa aunque por lo que se explicó arriba la evolución de cada una de ellas seguirá caminos independientes. Para una empresa que

“funcione” es de esperar un crecimiento de estas variables hasta alcanzar tarde o temprano valores asintóticos. Una visión hipotética de lo que podría suceder se observa en el Gráfico 20. Cualquiera sea la ecuación que dinámicamente relacione las variables (f,d) y (o,a), la evolución partirá de ciertas condiciones iniciales y acabará en un valor límite. La evolución mostrada en el Gráfico 20 es optimista, los módulos de los vectores Rentabilidad Inicial ( $R_i$ ) y Rentabilidad final ( $R_f$ ) (muestran un progreso de la empresa). Como la ecuaciones para (f,d) y (o,a) tendrán en general evoluciones diferentes, la trayectoria en el cuadrante que se definió como de ventaja competitiva no necesariamente es una recta

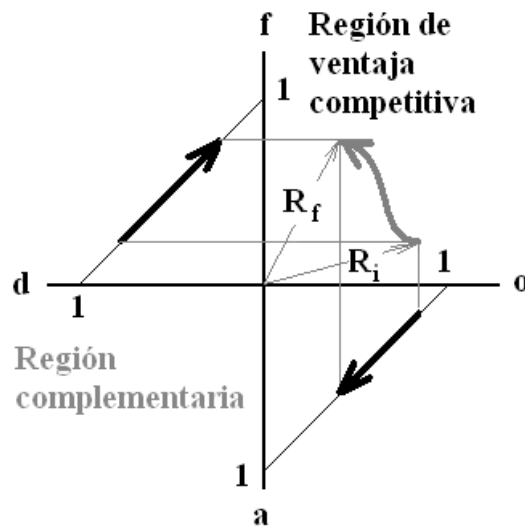
Gráfico 20: Evolución del vector rentabilidad (Optimista)



Fuente: Elaboración propia

Un versión totalmente pesimista sería inversa a la presentada y una evolución intermedia podría ser la representada en el Gráfico 21, donde se muestra un ejemplo de evolución, en el que las fortalezas de la empresa crecen pero las amenazas también. Sin embargo la rentabilidad se mantiene prácticamente constante según lo representan los módulos de los vectores  $R_i$  y  $R_f$ . Es decir, la rentabilidad ve compensado el aumento de amenazas externas por un aumento en las fortalezas internas.

Gráfico 21: Evolución del vector rentabilidad (Pesimista)



Fuente: Elaboración propia

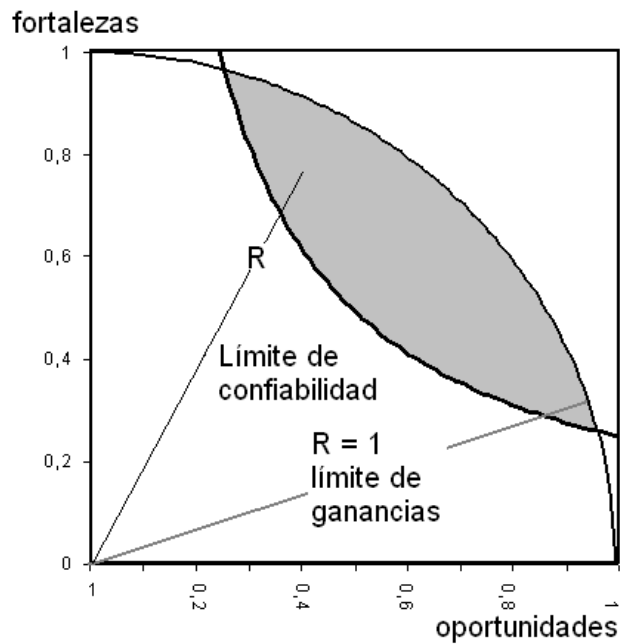
Por supuesto que se dispone de todas las posibles variantes en la región de ventaja competitiva. Obsérvese que el máximo valor de  $R$  es  $2^{1/2}$  por lo que conviene usar el valor normalizado de  $R$ :  $r = R/2^{1/2}$ . Esto determina un cuarto de circunferencia que actúa como un límite máximo en el cuadrante  $(f,o)$  como se muestra en el Gráfico 22.

Tanto las fortalezas como las oportunidades deberían estar por arriba del 50%, pues de estar por debajo la situación del emprendimiento sería francamente desfavorable. Pero puede darse que las oportunidades compensen la deficiencia en las fortalezas o viceversa, por lo que sería muy estricto exigir que ambas características superen el 50 %. Una propuesta elemental, aunque por supuesto no será necesariamente la única, puede consistir en establecer la superación de un límite bilineal sobre ambas posibilidades:

$$f \cdot o \geq 0,25 \quad (5)$$

Entonces en el diagrama FODA quedaría, según el Gráfico 22, una pequeña región sombreada que sería la zona de desarrollo seguro de la PyME.

Gráfico 22: Área de posibles combinaciones de Fortalezas . Oportunidades



Fuente: Elaboración propia

La intersección del círculo que se estableció previamente con la hipérbola se da en los valores  $o = 0,2589$  y  $o = 0,9659$ . Calculando el área entre estos valores se obtiene 0,1942. El área comprendida dentro del cuarto de círculo vale 0,7854 y por lo tanto si la PyME se instala al azar respecto de sus fortalezas y oportunidades tiene solo el 24,7 % de probabilidades de éxito.

En el apartado 3.5 se hacía referencia a que luego de 10 años de actividad, tan sólo el 20 % (FIEL,1995, p.15)<sup>496</sup>, de los emprendimientos nuevos sobrevivía, lo cual se corrobora con el 24,7% que surge del análisis realizado.

Aunque existen dos pequeñas áreas con  $R > 1$ , esta nueva condición las deja fuera de la zona segura pues las oportunidades o las fortalezas son muy bajas y aunque  $R$  aún parece satisfactorio existe un gran riesgo ya sea por las amenazas o por las debilidades. Antes de seguir avanzando conviene establecer el tipo de dinámica en la cual se va a desarrollar la evolución de una PyME. En la sección siguiente se analizará si conviene usar una realización “complicada” como la de un gas o “compleja” como la de una colonia de termitas, o simple como la de un péndulo.

<sup>496</sup> FIEL (1995) *Las pequeñas y Medianas Empresas en la Argentina*, Argentina, Fundación Fiel.

### 3.5.6 La termodinámica y la economía.

Ha habido diversos intentos de aplicar los conceptos termodinámicos a los problemas económicos. Considerando que este trabajo busca establecer cuales serían las mejores herramientas para describir la evolución de las PyME's, resulta importante discernir si esa evolución es de características "térmicas" o estrictamente "dinámicas".

No cabe duda de que los límites de eficiencia termodinámica sobre el rendimiento de una máquina térmica cíclica y el tema del crecimiento de la entropía resultan tentadores como herramientas que pudieran aportar una mayor comprensión de los procesos económicos. Resulta necesario, sin embargo, establecer claramente las condiciones sobre las cuales se basa la termodinámica para buscar esa relación, si existe. Por de pronto conviene remarcar que hay dos amplias ramas de la termodinámica: del equilibrio y del no equilibrio. La termodinámica del equilibrio es más bien una estructura geométrica basada en ecuaciones a derivadas parciales. Desde ese punto de vista dicha estructura puede ser aplicada, en principio, a cualquier sistema que cumpla las condiciones básicas del equilibrio. Sobre esa estructura geométrica existen dos principios fundamentales que constituyen el alma de la termodinámica del estado de equilibrio: La Primera Ley, basada en la conservación de la energía; y la Segunda Ley basada en la degradación de la energía ordenada en energía desordenada. Se comenzará por establecer las condiciones del estado de equilibrio termodinámico:

**Caos:** La evolución de los valores dinámicos de las variables microscópicas del sistema debe ser **completamente azarosa**. Originalmente se propuso, para un gas, el caos molecular. La idea en principio era muy buena aunque, hoy en día se sabe que un sistema puede ser caótico aunque la evolución no sea totalmente al azar.

**Ausencia de memoria:** Como justamente no es posible acceder a la evolución detallada de las variables microscópicas, en general es difícil establecer si esa evolución es completamente azarosa. Se puede utilizar entonces la ausencia de memoria del sistema. Esto significa que el sistema no brinda información de cómo llegó al estado en que se encuentra, justamente porque todos los movimientos de sus partículas son erráticos.

**Isotropía:** Los valores de las variables termodinámicas tienen que tener el mismo valor y estar bien definidos en todo punto del sistema. Esto se refiere a variables que no dependen de la masa, como la densidad o la temperatura.

**Cerrado:** No deben entrar o salir partículas del entorno considerado en equilibrio termodinámico.

**Aislado:** Tampoco debe entrar o salir ningún tipo de radiación, ni electromagnética ni radiactiva.

**Tiempo de confinamiento:** Estas condiciones tendrán un tiempo de validez finito pero que supere largamente el tiempo de interacción entre partículas.

**Región de confinamiento:** Habrá una región del espacio claramente definida donde valdrán las condiciones anteriores.

Antes de continuar con la hipótesis, se analizará que sucede con estas condiciones en el ámbito económico.

CAOS: Para aplicar esta condición se debe definir qué se entiende por variables microscópicas de la economía. En realidad se encuentra una jerarquía de variables. En el nivel más bajo están los individuos, objetos de valor y símbolos económicos (papel moneda, oro, títulos públicos, etcétera). Resulta razonable considerar a este conjunto como las variables microscópicas de la economía. En un nivel superior están las pequeñas y medianas empresas y los bancos, finalmente vienen las grandes empresas y capitales, la bolsa, los países y los organismos internacionales (fondos económicos internacionales). En estos dos últimos niveles se deben establecer las variables macroscópicas según sea el sistema que se esté estudiando (i.e. las PyME's, la economía de una nación o la internacional).

En ningún caso las variables microscópicas tienen un aceptable comportamiento azaroso. Si bien no es fácil, es posible predecir los pasos económicos de cada individuo, contrariamente a lo que sucede por ejemplo con las partículas de un gas, los movimientos económicos están claramente registrados (incluso los movimientos en “negro” pueden ser estimados): sueldos, ganancias, gastos, depósitos, extracciones, compras, tarjetas, cheques, libros de contabilidad, etcétera. El comportamiento “posicional” y el “dinámico” también están razonablemente determinados y tienen en general valores razonablemente bien definidos: por ejemplo la gran masa de asalariados recibe su sueldo los primeros días del mes, lo va gastando luego y eventualmente le queda un remanente de

ahorro que, guarda o invierte. En una empresa, salvo en momentos de crisis, los movimientos económicos no son nada azarosos. Queda en evidencia que esta condición **no se cumple**.

AUSENCIA DE MEMORIA: Si bien uno de los mayores desafíos es la predicción de la evolución de la economía el registro y la posibilidad de establecer las causas de los movimientos económicos, no ofrece dificultades. Observando el estado de las variables macroeconómicas no resulta demasiado difícil establecer en general las causas que las determinaron. **Tampoco se cumple esta condición.**

ISOTROPÍA: Aunque solo se dio una definición algo vaga de las macrovariables queda claro que no toman el mismo valor en cualquier región del sistema. Normalmente el dueño de una PyME tiene mayor poder económico que sus empleados. Los depósitos pueden estar parcialmente bajo un colchón pero la mayoría se encuentra en los bancos, etcétera. **Tampoco se cumple esta condición.**

CERRADO: Si por partículas se entiende, como se señaló arriba, a los individuos que entran y salen del sistema aunque dentro de ciertos límites espacio-temporales podría decirse que no habría dificultad en considerarlo un subsistema cerrado. Pero respecto de los objetos no sucede lo mismo. Justamente la economía se basa en el “valor agregado” que adquieren los objetos en el momento de manufacturación. Fundamentalmente en la economía entra materia prima que evoluciona en objetos manufacturados. Desde este punto de vista el sistema está completamente abierto. Respecto de dinero, los préstamos constituyen un ingreso de valores que, aunque tienen el carácter de virtual, constituyen una variable no despreciable. **Tampoco se cumple esta condición.**

AISLADO: Resulta obvio asimilar la información sobre los negocios con la radiación sobre la materia. La influencia de la información sobre la economía se ha incrementado en los últimos años. La variación del consumo de soja en China va a influir, muy seguramente sobre la venta de tractores en la Argentina. **Tampoco se cumple esta condición.**

TIEMPO DE CONFINAMIENTO: En general en el uso de la termodinámica, este suele ser un criterio de gran ayuda para tratar sistemas que aunque no están en equilibrio, pueden considerarse por un intervalo corto prácticamente en equilibrio. Un caso típico es el movimiento de un pistón. Si el pistón (la macrovariable) se mueve a menor velocidad con la que se mueven las partículas del gas, el equilibrio se va reconstituyendo automáticamente mientras el



pistón se mueve. Por supuesto cuando la velocidad aumenta (por ejemplo, por arriba de la del sonido) ya no se pueden usar las ecuaciones termodinámicas. En Economía, salvo casos extremos de crisis, las macrovariables se mueven más lentamente que las microvariables. Un caso de excepción es el de la hiperinflación. Se puede decir que **se cumple esta condición**.

**REGIÓN DE CONFINAMIENTO:** Es imposible considerar una economía donde puedan encontrarse subsistemas confinados en una cierta región. La explotación del hierro en una mina o la chatarra que junta el ropavejero dependen de la compra de autos, el tendido de rieles, la fabricación de cuchillos, etcétera.

**Tampoco se cumple esta condición.**

La conclusión es que no pueden definirse variables termodinámicas de estado de equilibrio macroscópicas para describir los sistemas y mucho menos ecuaciones de estado termodinámico. Por lo tanto se analizará qué sucede con las leyes fundamentales de la termodinámica. Se ha propuesto una **ley cero** para poder construir las otras dos: Se trata simplemente de que al poner dos cuerpos de diferente temperatura en contacto las temperaturas se igualan. Como en el caso de las otras dos leyes tampoco en este caso se establece el tiempo por el cual se establecerá el equilibrio. Lamentablemente de acuerdo a las consideraciones de arriba no se podrá definir el equivalente de temperatura en economía. Luego **no se cumple la ley cero**.

La primera ley es muy general y trasciende la termodinámica y se relaciona con la equivalencia entre calor y trabajo, afirmando que la variación de energía de un sistema estará dada por la cantidad de calor (recibida o entregada) y la cantidad de trabajo (entregado o recibido). Por la misma razón que no se puede definir la temperatura no será posible definir la transferencia de calor. Sin embargo el trabajo tiene múltiples expresiones que trascienden la termodinámica por lo que en principio no habría obstáculos para definir la variable trabajo en economía. La ley de conservación deberá ser buscada en las transiciones económicas. En este tipo de transiciones se tiene intercambio de bienes por bienes (trueque), bienes por servicios (trueque), servicio por dinero (o la inversa), trabajo por bienes (o la inversa), trabajo por dinero (o la inversa), bienes por dinero (o la inversa). En todos los casos la expectativa económica es que se cumpla la primera ley es decir la energía se conserve. En los bienes habrá implícitamente trabajo, también estará presente en los servicios y obviamente en el trabajo. Es decir que el

único factor extraño en esta aplicación de conservación de la energía será el dinero. Si el trabajo es una forma de energía debería asignársele al dinero también una forma de energía para poder aplicar la ley de conservación de energía. Se podría pensar al dinero como un “campo de energía” y las transiciones que lo involucran representarían la transformación de bienes (materia elaborada) o trabajo en ese “campo de energía”, el dinero. Sin embargo, la economía moderna (nacida justamente en la edad moderna) ha impuesto el criterio de usar capital como generador de dinero (el negocio de las bancas). Aquí habría una aparente violación de la conservación de energía. El concepto subyacente es que ese dinero representa energía “almacenada” que permite desarrollar trabajos. El tema central consiste en el control de ese criterio pues existe una tendencia fuerte en tratar de burlar la ley de conservación de la energía. **La primera ley se cumple razonablemente.** Justamente al no tener en cuenta esta ley se producen las crisis internacionales como la que se describe en el apartado 3.1

El tema de la segunda ley es algo más complicado. Esta ley admite dos expresiones:

$$dS = \frac{dQ}{T} \quad (6)$$

donde aparece explícitamente la transferencia de calor y la variable temperatura y es estrictamente una expresión de termodinámica del equilibrio. Por otro lado se tiene,

$$S = -k \sum p_i \ln p_i \quad (7)$$

En este segundo caso, se trata de una expresión informacional propuesta por Shanon en 1947. La equivalencia entre ambas expresiones, para los casos de equilibrio fue establecida por Jaynes en 1962. Finalmente en 1991 Otero<sup>497</sup>, extendió su validez para sistemas dinámicos reversibles clásicos y cuánticos.

La expresión informacional tiene un amplio uso en teoría de comunicaciones y en biología. En principio es aplicable a cualquier sistema que maneje información, en particular los sistemas económicos. Pero por lo que se acaba de ver los sistemas económicos no son equivalentes a sistemas en equilibrio termodinámico y, tampoco se trata de procesos reversibles (para comprobarlo, basta comprar un coche, dar la vuelta a la manzana y tratar de venderlo por el precio que se lo pagó). Ambas expresiones de la entropía, la termodinámica y la

---

<sup>497</sup> OTERO Dino, GIULIANI Diego y SASSANO Mario *op. cit.*

informativa no tienen un justificativo teórico para ser aplicadas en sistemas fuera del equilibrio termodinámico.

Respecto de la entropía definida en la Ecuación 7, curiosamente la mayor información la proveen los sistemas al azar (entropía máxima) de acuerdo con lo planteado por Murray Gell Mann<sup>498</sup>. Cualquier información que salga de ellos es inesperada, aunque no necesariamente valiosa. Por el contrario según Mitchel<sup>499</sup>, un sistema totalmente ordenado posee la menor falta de información (mínima entropía), cualquier señal que provea es posible predecirla a priori y no aporta nada.

Como ejemplos en la naturaleza se tiene un gas diluido para el cual la posición y velocidad de sus moléculas se encuentran en el máximo azar. La observación de la velocidad y posición de cualquier partícula que lo compone será un nuevo dato pero que no añade nada al comportamiento del gas y pierde relevancia un instante después. En el otro extremo se tiene un átomo de hidrógeno que por ejemplo forme parte del gas. Su electrón está perfectamente ubicado en su orbital. El orden es perfecto. Sin necesidad de realizar ninguna medición se sabe el estado de energía de ese electrón e incluso cuál puede ser su comportamiento futuro. Medirlo no aporta nueva información. Otro ejemplo de orden perfecto es el de los cristales, en los cuales cada átomo está perfectamente localizado en los vértices de, por ejemplo, un cubo.

Si se toma ahora un sistema vivo, su estado es complejo y está a mitad del camino de un sistema azaroso o un sistema totalmente ordenado, realiza procesos irreversibles y no lineales. Su entropía no es ni la más alta ni la más baja. Los sistemas económicos, después de todo, generados también por sistemas vivos, comparten esas propiedades. Sobre esta idea es que se buscarán representaciones de su evolución en la dinámica de poblaciones biológicas. Los negocios y las industrias nacen, viven un cierto tiempo y tarde o temprano mueren. Los hay de muy diferentes especies, sobreviven los más aptos, se fortalecen con la cooperación, basada fundamentalmente en la confianza, evolucionan y generan descendencia de otros negocios e industrias.

---

<sup>498</sup> GELL MANN, Murray *op.cit.*

<sup>499</sup> MITCHELL, Melanie *op. cit.*

### 3.5.7 Los complejos sistemas económicos

En la sección anterior, se analizaron los alcances que podía tener la termodinámica en el estudio de la evolución de las PyME's. La conclusión fue que la mayoría de las condiciones requeridas para que un sistema pueda ser considerado en equilibrio termodinámico no se cumplen. La termodinámica estudia en realidad sistemas complicados y no sistemas complejos. De acuerdo con lo ya planteado, los sistemas complicados están compuestos por muchas partes, las cuales tienen una interacción entre todas ellas pero, entendiendo como funcionan las partes y sus interacciones es posible deducir el comportamiento de todo el sistema, ejemplo un buque superpetrolero. En cambio en los sistemas denominados complejos ese camino no funciona y se debe buscar una solución de tipo holística, por ejemplo el cerebro humano.

Como ya se planteó en el apartado 3.3, la complejidad se encuentra en nuestro entorno en muy distintas formas. La predicción del clima, la dinámica de la bolsa, las relaciones interpersonales, el comportamiento de la naturaleza en general y se agregará el comportamiento de una PYME. En consecuencia los seres humanos conviven con ella, aunque no es simple una definición explícita<sup>500</sup>.

Según Prigogine y Stengers<sup>501</sup>, la característica del mundo en el cual se mueven los seres humanos está regida por el azar, donde se destacan como regla general la irreversibilidad, y la indeterminación de la naturaleza. Lo cual da lugar a la complejidad, que se pone de manifiesto en la entropía. Los sistemas económicos analizados desde la óptica de la economía clásica dejaban de lado al hombre, que como ya se ha manifestado posee la capacidad de adaptarse y por tanto modificar, tanto a su persona como al medio en el cual hace negocios. En otras palabras, la economía ha sido y es una ciencia basada en el hombre y en virtud de lo cual lo que debería estudiar es la relación entre las personas y todas las formas en que se agrupan, en especial en lo referente a los negocios.

“Esto obliga a cambiar la misma definición de la economía que ya no puede entenderse como la ciencia de la distribución de los bienes escasos; sino más bien como la organización de las relaciones humanas en beneficio de todos y de cada uno mediante el uso de bienes socialmente escasos que pueden ser

---

<sup>500</sup> KAUFFMAN Suart *Anticaos y adaptación*, en Investigación y Ciencia, (enero, 1992), págs. 46-53. Disponible online en <[www.investigacionyciencia.es](http://www.investigacionyciencia.es)>

<sup>501</sup> PRIGOGINE Ilya y STENGERS Isabelle *Entre el tiempo y la Eternidad*. Buenos Aires, Alianza. (1991)

cuantificados y contabilizados de manera aproximada. Así, podemos decir que la economía trata de conformar un cuerpo coherente y general de regularidades capaces de explicar una categoría de fenómenos llamados económicos.”<sup>502</sup>

De esta forma, la economía, desde la concepción de la complejidad, resulta ser dinámica, donde la realidad se encarga de modificarla y esta a su vez se adapta, determinando que a cada momento la economía se está recreando, poniendo en evidencia la irreversibilidad propuesta por Prigogine. De esta forma, se presentan como características del nuevo sistema económico, el dinamismo, pues se encuentra en constante evolución, la incertidumbre que trae aparejado el riesgo, la urgente necesidad de cubrir el desconocimiento por medio las comunicaciones, la capacidad de estar constantemente aprendiendo para poder hacer frente a los desafíos que son propios de la dinámica "irreversible". Lo cual lleva a analizar en forma más detallada qué opinan los que han estudiado el tema de la complejidad, que es la base sobre la cual se construye la nueva economía.

La complejidad para Munné<sup>503</sup>, puede ser descripta por medio de cuatro elementos: el caos, la fractalidad, la borrosidad, el catastrofismo, pero en forma inclusiva. Por su parte, Kauffman<sup>504</sup> expresa que los sistemas son complejos cuando reúnen las características: el efecto mariposa, la capacidad de auto organización (o el orden dentro del caos<sup>505</sup>) y los atractores extraños<sup>506</sup>. En el caso de Morin<sup>507</sup>, presenta que el concepto de complejidad tiene relación con el azar, el desorden y la confusión.

En resumen, la economía también es compleja, fundamentalmente porque está basada en el hombre, quien a su vez es un sistema complejo. Y de acuerdo con lo manifestado hasta ahora, la confianza resulta ser el elemento que permite aglutinar los diferentes componentes, para lo cual la, “*economía de la negociación* (bargaining economy), de la *participación* ... determina un estado y una evolución

---

<sup>502</sup> DE PAZ BÁÑEZ Manuela y MIEDES UGARTE, Blanca *op. cit.*, pág 12

<sup>503</sup> MUNNÉ, Federico *Las teorías de la complejidad y sus implicaciones en las ciencias del comportamiento*, en Revista Interamericana de Psicología, 29, 1, (diciembre, 1995).

<sup>504</sup> KAUFFMAN Suart *Anticaos y adaptación*, en Investigación y Ciencia, (enero, 1992), págs. 46-53. Disponible online en <[www.investigacionyciencia.es](http://www.investigacionyciencia.es)>

<sup>505</sup> Por caos entenderemos no tanto una situación estrictamente azarosa en todas sus partes sino el caso en que a partir de una cierta condición resulta imposible predecir el comportamiento futuro a menos que se posea una información absoluta de la condición inicial. En ese sentido es que se define el caos determinístico (Shuster, 1995).

<sup>506</sup> Las evoluciones dinámicas pueden converger en un ciclo límite; es decir, terminan siendo cíclicas. Ese ciclo puede ser tan pequeño como un único valor determinado, en cuyo caso se lo denomina punto fijo. Una tercera alternativa, para los sistemas no lineales, consiste en converger en una región del espacio que se recorre iterativamente sin repetir ninguna posición y describiendo una trayectoria de dimensión fractal.

<sup>507</sup> MORIN, Edgard *Introducción al pensamiento complejo*, Barcelona, Gedisa. (1990):

siempre cambiante que tiene poco que ver con la idea de trayectoria lineal de la dinámica clásica y muy lejos de la obsesión por el equilibrio, sustituido por una sucesión de desequilibrios, tolerables merced a la organización de los grupos y a las dosis variables de regulación inyectadas por los poderes públicos. La evolución -la dinámica- resultante puede ser armonizada a través de los concursos de los grupos sociales organizados y mediante la coordinación y el arbitraje de los organismos públicos, en la medida en que sean activos y se mantengan informados.”<sup>508</sup>

A efectos de seguir la evolución de las PyME's se va a incursionar en propuestas no lineales y discretas. Por el momento el caos y las bifurcaciones se considerarán más bien temas que las PyME's deben evitar. Eso no significa que cuando aparezcan, representados por una crisis económica no puedan significar una gran oportunidad de progreso o innovación como postula el ideograma Japonés-Chino. El modelo simple que se estudiará en la próxima sección, es generador de un caos pseudoaleatorio pero no se generan atractores extraños. Se espera que este ejemplo permita en el futuro una investigación más profunda (por ejemplo del tipo predador-depredador), en la cual surgen naturalmente las convergencias a atractores fractales. Un estudio delicado de ese tipo de atractores podría orientar en el hallazgo de oportunidades dentro de las crisis. También se podría hacer uso por ejemplo, del modelo de agentes utilizado por Epstein y Axtell<sup>509</sup>, con el cual se trata de simular el crecimiento de una economía.

### **3.5.8 Evolución dinámica en el FODA**

De acuerdo con las conclusiones precedentes se avanzará en la formulación de posibles evoluciones dinámicas de las PyME's en el diagrama FODA. Para ello se supondrá que se puede asimilar la evolución de una PyME a la evolución de una colonia de seres vivos. Tal como en una colonia de seres vivos, en una Pyme habrá procesos que "nacen" (comienzan) y procesos que "mueren" (terminan). En los casos simples la colonia de seres vivos alcanza una estabilidad estacionaria, puede tener bifurcaciones o incluso entrar en caos. Algo similar puede suceder con una PyME. El primero en proponer la evolución de una

---

<sup>508</sup> DE PAZ BÁÑEZ. Manuela y MIEDES UGARTE, Blanca *op. cit.*, pág. 13.

<sup>509</sup> <<http://jasss.soc.surrey.ac.uk>>

población de seres vivos fue Verhulst-Pearl<sup>510</sup> usando la ecuación logística y aplicándola en particular para la población de Bélgica,

$$\frac{dP}{dt} = aP - bP^2 \quad (8)$$

Donde P mide la población normalizada entre 0 y 1,  $a > 0$  es el parámetro de crecimiento y  $b > 0$  es el parámetro de inhibición regulado por el medio en el que desarrolla la población, en general  $a \gg b$ . Se ha comprobado que la solución de esta ecuación predice con bastante exactitud las pautas de crecimiento de ciertos tipos de bacterias, protozoarios, pulgas de agua (*Daphnia*) y moscas de la fruta (*Drosophila*) en un espacio limitado. También describe la evolución de una población humana localizada en un entorno también limitado. En este tipo de poblaciones la inhibición y el crecimiento son continuos y por supuesto la solución también es una función continua. La solución de la Ecuación 8 puede encontrarse por separación de variables.

Al descomponer el lado izquierdo en fracciones parciales e integrar, se obtiene:

$$\left[ \frac{1}{aP} + \frac{b}{a(a - bP)} \right] dP = dt \quad (9)$$

$$\ln \frac{P}{a} - \ln \frac{a - bP}{a} = t - c \quad (10)$$

$$\ln \frac{P}{a - bP} = at + ac \quad (11)$$

$$P = (a - bP)e^{at} \quad (12)$$

entonces:

$$P(t) = \frac{ac}{bc + e^{-at}} \quad (13)$$

---

<sup>510</sup> VERHULST Pierre *Notice sur la loi que la population poursuit dans son accroissement*, en *Correspondance mathématique et physique* (1838) 10, págs. 113-121.

Si la condición inicial es  $P_0$ , entonces:

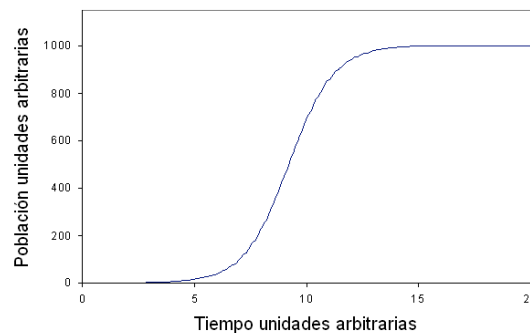
$$c = \frac{P_0}{a - bP_0} \quad (14)$$

y la solución tiene la expresión:

$$P(t) = \frac{aP_0}{bP_0 + (a - bP_0)e^{-at}} \quad (15)$$

Una solución típica es la siguiente:

Gráfico 23: Evolución de la población hasta alcanzar un valor final estable



Fuente: Elaboración propia

Simplemente a partir de un valor inicial la población, se estabiliza en un valor final. Se verá ahora como se obtiene la ecuación a diferencias finitas popularizada por May<sup>511</sup>. Para ello conviene hacer un cambio de variables:

$$P = \frac{(a + 1)x}{b} \quad (16)$$

Entonces, la ecuación diferencial queda:

$$\frac{dx}{dt} = x[a - (a + 1)x] \quad (17)$$

Si se escribe en forma incremental, es decir tal que  $dt \rightarrow \Delta t$ :

$$\frac{x(t + \Delta t) - x(t)}{\Delta t} = x(t)[a - (a + 1)x(t)] \quad (18)$$

Poniendo  $\Delta t$  con un valor finito por ejemplo un año, un mes, un día:  $\Delta t$ , y  $x(t+1) = x_{n+1}$  y  $x(t) = x_n$  queda:

---

MAY Robert *Simple mathematical models with very complicated dynamo*, en Nature, 261, (junio, 1976), pág.459.



$$x_{n+1} = x_n + x_n(a - (a+1)x_n), \quad (19)$$

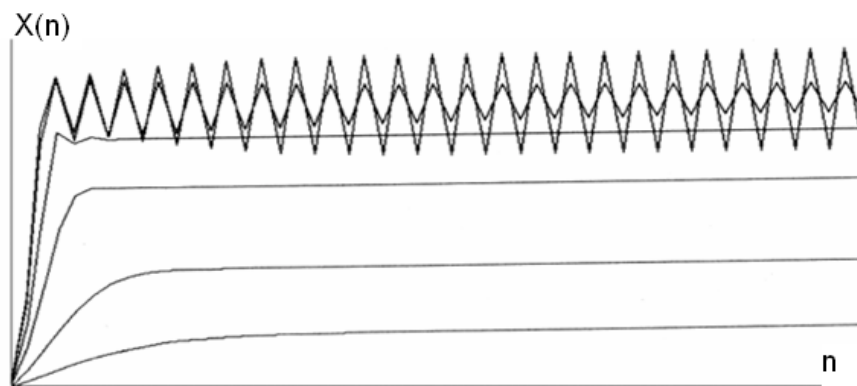
$$x_{n+1} = x_n + x_n a - x_n x_n (a+1) = x_n(a+1)(1 - x) \quad (20)$$

y poniendo  $k = a + 1$ : (21)

$$\boxed{x_{n+1} = k \cdot x_n(1 - x_n)} \quad (22)$$

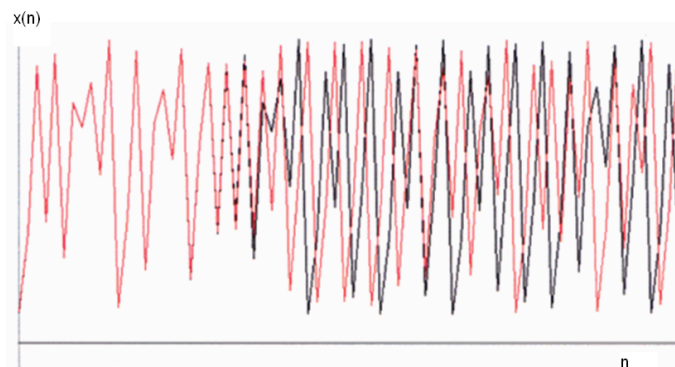
que es la típica expresión de la ecuación logística a diferencias finitas. Para valores bajos de  $k$  ( $< 2.9$ ) converge a un punto fijo. Entre 2.9 y 3.0, la solución presenta oscilaciones pero igualmente converge a un punto fijo. A partir de allí comienzan las bifurcaciones:

Gráfico 24: Representación de la evolución de la variable  $X(n)$  iterada para  $k < 3$



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 25: Evolución caótica de la variable  $X(n)$  al ser iterada para  $K=3,9$



Fuente: Elaboración propia

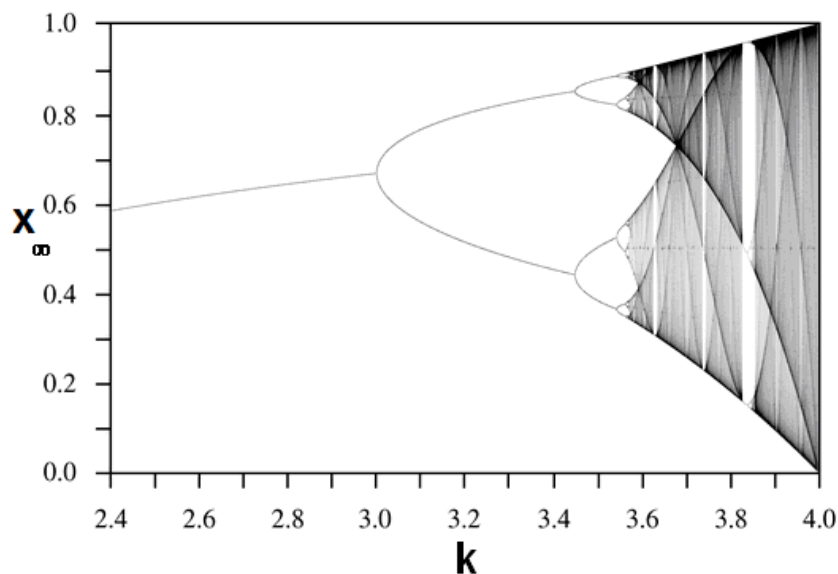
Hasta que para  $k \sim 3.58$  comienza una evolución caótica de las soluciones, el siguiente corresponde a  $k = 3.9$  y condiciones iniciales,  $x_0 = 0.1$  y  $x_0 = 0.10000001$ <sup>512</sup>:

Llamando  $x_\infty$  al valor de  $x_n$  luego de muchas iteraciones (10000!), y variando  $k$  se obtiene, el Gráfico 26

Por debajo de 3 se ve un leve incremento del punto fijo y luego aparece una bifurcación. El valor de  $x_n$  oscila asintóticamente entre dos valores. Luego aparecen 4 valores de oscilación, 8, 16, 32, ... hasta que por arriba de 3.59, el comportamiento de  $x_n$  es totalmente caótico. Variaciones tan pequeñas como se quiera en el valor inicial de  $x$  producen variaciones arbitrarias en  $x_\infty$ . Antes de este comportamiento, para cualquier valor inicial el valor de  $x_\infty$  resulta invariante ya sea el punto fijo o las bifurcaciones.

Las zonas claras que se observan en la región del caos consisten en réplicas del modelo, es decir contiene una porción de punto fijo, bifurcaciones y finalmente retorna al caos. Por arriba de  $k = 4$  la solución no está definida.

Gráfico 26: Representación de  $X(n)$  para  $0 < k < 4$



Fuente: Elaboración propia

Aunque en la zona caótica no es posible predecir la evolución de la solución, tampoco es posible utilizar esta simple ecuación para generar números al

<sup>512</sup> OTERO Dino *El caos y la complejidad*, en *La naturaleza es bella, caótica y fractal*. Vol. II, España, Bubok. (2010)

azar pues observando con detenimiento se ve que para cualquier valor de  $k_{\phi} > 3.5699456$  la distribución de valores no es uniforme lo cual sería una primera condición (no la única) para que los números generados fueran estrictamente aleatorios.

Se va a dar una nueva interpretación a la variable  $x$ . Se considerará ahora que representa la rentabilidad de una PyME<sup>513</sup>. Por otro lado, la actividad de la empresa se interrumpe a cierta hora del día para reiniciarla al día siguiente. En esto se basará el proceso iterativo de la ecuación logística a diferencias finitas. La actividad del día previo actuará como semilla para la actividad del día siguiente. El Gráfico 24 representará el estado que alcanzaría la PyME en régimen estacionario, es decir después de un largo período de operación, en función del parámetro  $k$ .

Se ve que a medida que  $k$  crece la PyME se va afianzando en el mercado hasta llegar a un valor crítico luego del cual comienzan las inestabilidades caracterizadas por las bifurcaciones de  $x$  para terminar en  $k_{\infty} > 3.5699456$  entrando en caos. Este resultado muestra un límite en el crecimiento posible de la empresa y genera un intervalo de confianza, dentro del cual las acciones de la empresa son bien recibidas por la sociedad. Cuando la empresa se vuelve omnipresente aparecen las inestabilidades que pueden desembocar en el caos. En este análisis la evolución es absolutamente discreta, lo cual tanto para las poblaciones biológicas como para la actividad de una PyME es un tanto irreal. De acuerdo a los resultados del trabajo *Temporal Dimension and Transition out of Chaos*<sup>514</sup>, en realidad debe considerarse una evolución parcialmente continua (durante las horas de actividad) y parcialmente discreta en el salto de un día al otro. En ese trabajo si la porción de tiempo continuo supera el 25% desaparece tanto el caos como las bifurcaciones y el sistema es totalmente estable. Esto representaría al menos 6 hs de operación por día lo que se da normalmente en las empresas. Sin embargo se deberían considerar las interrupciones del fin de semana, los feriados y las vacaciones. Un estudio preliminar<sup>515</sup> muestra que el sistema puede mostrar un comportamiento complejo, reapareciendo nuevamente las inestabilidades las

---

<sup>513</sup> En realidad no habría inconveniente en considerar que los valores de  $x$  pertenecen a una empresa de mayor envergadura.

<sup>514</sup> OTERO Dino, GIULIANI Diego y SASSANO Mario *op. cit.*

<sup>515</sup> STROSCOVKY Sergio, comunicación no publicada.

cuales dependen fuertemente del número de feriados y días de cierre por vacaciones.

Se hará ahora un análisis más sutil de la evolución de las variables involucradas en el FODA, es decir las coordenadas componentes del vector rentabilidad. Se considerará la posible evolución de las fortalezas/debilidades y de las amenazas/oportunidades. Debe recordarse que se había supuesto normalizadas dichas variables en el sentido que:

$$f + d = 1 \quad (23) \quad \text{y} \quad a + o = 1 \quad (24)$$

Para cada una de las variables, se planteará una ecuación logística que mantiene las normalizaciones:

$$f_{n+1} = k_1 f_n d_n \quad (25)$$

$$d_{n+1} = 1 - k_1 f_n d_n \quad (26)$$

y

$$a_{n+1} = k_2 a_n o_n \quad (27)$$

$$o_{n+1} = 1 - k_2 a_n o_n \quad (28)$$

Existe una sutil diferencia si estas ecuaciones se utilizan desacopladas, por ejemplo:

$$f_{n+1} = k_1 f_n (1 - f_n) \quad (29)$$

$$d_{n+1} = 1 - k_1 (1 - d_n) d_n \quad (30)$$

en este caso debe tenerse especial cuidado con la normalización cuando el sistema entra en el régimen caótico<sup>516</sup>. Volviendo a las Ecuaciones 25, 26, 27 y 28, los valores de  $k_1$  estarán determinados por la propia PyME (las fortalezas y debilidades le pertenecen) en tanto que los valores de  $k_2$  serán fijados por el entorno (las amenazas y oportunidades se las brindarán de afuera).

Analizando el comportamiento en la zona de estabilidad que se da para valores de  $k < 3$  En el régimen estacionario, el sistema alcanza un punto fijo y entonces:

$$d_\infty = \frac{1}{k_1}, \quad (31) \quad f_\infty = 1 - \frac{1}{k_1} \quad (32)$$

En ese intervalo, si la confianza en la PyME aumenta, las debilidades decrecen y las fortalezas aumentan. Obsérvese que para  $k_1=1$  solo existen

---

<sup>516</sup> OTERO Dino, GIULIANI Diego y SASSANO Mario *op. cit.*

debilidades y congruentemente se obtiene para  $f_{\infty} = 0$  Entonces los valores de  $k_1$  estarán acotados:

$$1 < k_1 < 3 \quad (33)$$

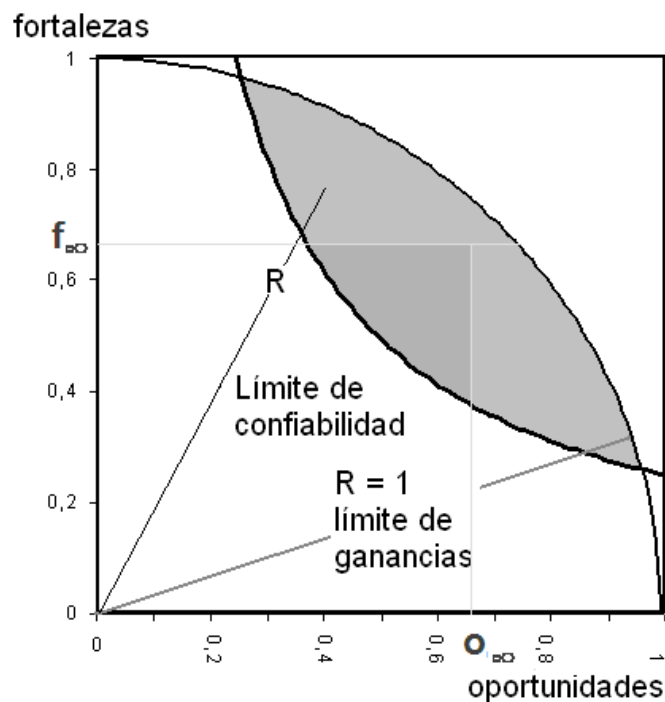
Y consecuentemente los valores posibles para las componentes de la rentabilidad serán:

$$0,333... < d < 1 \quad (34) \quad \text{y} \quad 0 < f < 0,666... \quad (35)$$

De acuerdo con este modelo, las debilidades nunca serán nulas y las fortalezas no podrán llegar al 100%. Complementariamente tampoco será posible que desaparezcan las amenazas o que se tenga el 100% de oportunidades.

Aunque se ha demostrado que el comportamiento de las variables económicas no se rige por leyes termodinámicas, resulta notable que se obtengan límites que hacen recordar los límites de eficiencia de una máquina cíclica térmica. De acuerdo a estos resultados la región donde la PyME puede evolucionar resulta más restrictiva que el propuesto previamente en el apartado 1

Gráfico 27: Zona dinámicamente accesible



Fuente Elaboración propia

La zona con gris más oscuro es la dinámicamente accesible. El valor de la rentabilidad para una PyME que funcione estacionariamente bien estará comprendido en los siguientes límites:

$$0,7071 < R < 0,9419 \quad (36)$$

Aunque hipotéticamente los valores de competitividad podrían tomar valores extremos entre 0 y 1, en el modelo se ve que los limita a un intervalo aproximado del 25%.

De todas formas en la evolución de una PyME se pasará por momentos buenos y momentos malos y el vector rentabilidad hará incursiones fuera de la región de confianza absoluta. Pero para que la empresa demuestre estabilidad la mayor parte del tiempo deberá moverse dentro de esa zona.

Varias de las hipótesis no están comprobadas experimentalmente y son especulativas. Sin embargo, cualquier otro tipo de condiciones geométricas terminará delimitando una región más restrictiva dentro del cuadrado  $(0,1;0,1)$ . Con seguridad, una PyME no podrá funcionar con fortalezas y oportunidades nulas ni le será posible tener un 100 % de ambas cualidades. Es así que la forma de la zona de confianza podrá variar en forma y tamaño pero en cualquier caso será menor y seguramente bastante menor que el 100% del cuadrado accesible.

El planteo de estos desarrollos matemáticos permiten acercar el tratamiento económico de las PYME a la formulación de las ciencias duras.

Sobre la base de propuestas especulativas se han podido establecer límites razonablemente delimitados en las posibles evoluciones de una PYME. Un resultado importante es el ha permitido entender la baja supervivencia (<20 %), poniéndose de manifiesto que en general la creación de una PYME se suele plantear y luego operar sobre una base muy limitada en el análisis del FODA.

### 3.6 Evaluación de la investigación

*Hablad con un hombre que conozca el comercio, y os dirá que los cambios operados todos los días entre comerciantes serían de absoluta imposibilidad si no tuvieran por base la confianza mutua. La costumbre de cumplir su palabra, el deseo de no perder el crédito, bastan ampliamente para sostener esa honradez comercial.*

*KROPOTKIN*

Como parte de los resultados se va a establecer la relación lograda entre los resultados de las entrevistas y todo lo desarrollado durante la investigación.

En el presente apartado, utilizando como base las respuestas brindadas por los expertos consultados, se va a triangular dicha información con los resultados de la investigación y el marco teórico, a fin de poder convalidar la investigación realizada.

Por tal motivo al momento de plantear el marco teórico se puso especial énfasis en su construcción, pues era preciso que se constituyera en uno de los pilares del presente trabajo. Es por esta razón que en virtud de garantizar la validez de los diferentes tipos de estudios realizados se procederá a cotejar su coherencia. Motiva dicho comentario el hecho de que, de acuerdo con lo planteado en el Diseño Metodológico, cuando se realiza una investigación cualitativa, se recomienda utilizar varios instrumentos para capturar los datos requeridos, debiendo luego realizar una triangulación entre ellos.

Esta actividad de triangulación de datos es la que en definitiva va a permitir presentar a la investigación realizada como un único bloque, que tenga significación en si misma.

#### 3.6.1 Resultados Obtenidos y su Triangulación

Las entrevistas fueron realizadas a expertos disponibles, que por sus actividades actuales o pasadas presentan una relación directa con las PyME's y su entorno. Entre los encuestados se encuentran profesionales que ocupan o han ocupado puestos de relevancia, tanto en la conducción, el asesoramiento o la capacitación de los profesionales que tienen como responsabilidad su conducción.

Analizando la triangulación de las diferentes fuentes, se llega a la siguiente conclusión:

Existe una coincidencia superior, en el peor de los casos, al 91% en los resultados expresados tanto por los expertos como en el trabajo de campo y el marco teórico. Esta conclusión permitirá obtener un resultado gráfico, que surja en cada caso después de la correspondiente valoración, al igual que el gráfico que involucra en una única muestra a todos los resultados obtenidos.

### 3.6.1.1 Valorización de las respuestas

En el presente apartado se procederá a realizar el análisis de la triangulación de las fuentes ya mencionadas. Tomando como elemento de base las preguntas planteadas en el diseño metodológico.

Tabla 5: Tabla resumen de la valorización de la triangulación

Exp.	Pregunta 1		Pregunta 2		Pregunta 3		Pregunta 4		Pregunta 5		Pregunta 6		Pregunta 7		Pregunta 8		Pregunta 9		Pregunta 10	
	C	V	C	V	C	V	C	V	C	V	C	V	C	V	C	V	C	V	E	V
1	CFA	5	CM	4	CFA	5	CFA	5	CFA	5	CFA	5	CFA	5	CFA	5	CFA	5	CFA	5
2	CM	4	CFA	5	CFA	5	CFA	5	CFA	5	CM	4	CFA	5	CFA	5	CFA	5	CFA	5
3	CFA	5	CFA	5	CM	4	CFA	5	CFA	5	CFA	5	CFA	5	CM	4	CFA	5	CM	4
4	CM	4	CFA	5	CFA	5	CFA	5	CFA	5	CM	4	CM	5	CFA	5	CM	5	CFA	5
5	CFA	5	CFA	5	CFA	5	CFA	5	CFA	5	CM	4	CM	5	CFA	5	CM	5	CM	4
6	CFA	5	CFA	5	CFA	5	CFA	5	CFA	5	CFA	5	CFA	5	CFA	5	CFA	5	CM	4
7	CM	4	CM	4	CFA	5	CFA	5	CFA	5	CFA	5	CFA	5	CFA	5	CFA	5	CFA	5

Fuente: Elaboración propia; [Donde (C) Categoría; (V) Valor]

El procedimiento seguido, fue analizar las ideas más destacadas de cada uno de los encuestados y agruparlas de forma tal de poder armar para cada pregunta, una única respuesta, con los aportes de las otras dos fuentes mencionadas y luego compararlas con los resultados obtenidos en el Marco Teórico y Análisis de los Resultados de la Investigación. Es importante resaltar que existe un gran coincidencia entre las diferentes fuentes y todas ellas apuntan a que el Capital Social, en forma implícita o explícita, está presente en los resultados obtenidos de las tres fuentes y por tanto convalida la hipótesis planteada y de esta forma se cumple con el objetivo propuesto.

#### 1.- ¿Qué es la confianza?

Las respuestas de los encuestados ratifican lo trabajado en la tesis y destacan que “la confianza es básica para todo” (encuestado 1) y que “desde el



punto de vista económico comercial es la posibilidad que tiene una empresa o ente económico de cerrar un trato basado casi exclusivamente ... en la subjetividad” (encuestado 2) . Por otra parte, visto desde la óptica de los procesos decisorios, “se construye a partir de la necesidad de relacionarse entre una persona y una empresa, entre empresas entre sí, donde puede o no haber existido una historia, ya sea que se trate de una empresa nueva o una empresa con trayectoria. Una entidad con historia le facilita al decisor, cuando habitualmente está acostumbrado a relacionarse con la empresa, tomar decisiones más confiables y seguramente utilizará la parte de la historia que ya conoce por haberla vivido. La historia de la empresa es importante. Si la empresa en su performance muestra su comportamiento ético y transparencia en todas sus actividades, permitirá a las personas o a aquellas entidades que pretenden relacionarse, un proceso decisorio mas sencillo.” (encuestado 3), puesto que se trata de “un valor que presupone una acción para uno mismo y/o para con el otro que otorga seguridad” (encuestado 4). Se está hablando de “un capital de relaciones muy difícil de construir y muy fácil de destruir. Se trata por lo tanto de un intangible que se expresa en términos de conocimiento y también en términos de emociones y sentimientos” (encuestado 5), que se pone de manifiesto por medio de la “Creencia depositada en la responsabilidad de cumplimiento de una persona para un cometido específico en tiempo y forma de manera adecuada de acuerdo a lo pactado” (encuestado 6). O sea, se trata de que una persona o empresa crea, respecto de otra que, los “actos o decisiones se van a encaminar hacia hechos que en principio no ... perjudican” a la contraparte (encuestado 7).

Por otra parte en el marco teórico se ratifica lo expresado por los expertos con lo expresado por Covey y Merrill<sup>517</sup> cuando manifiestan que la confianza en algo con lo que todas las personas, en sus diferentes formas de relacionarse tiene o requieren al momento de hacer más eficientes los resultados de sus acciones y lo plantea poniendo varios ejemplos como el del vendedor de que incrementó sus ganancias por ser constructor de confianza. Pero también la puso en evidencia Rafael Echeverría<sup>518</sup> cuando plantea que “el efecto que el hablar, el escuchar, el

---

<sup>517</sup> COVEY Stephen y MERRILL Rebecca *op. cit.*

<sup>518</sup> ECHEVERRIA Rafael *op. cit.*

manejo de la información, la toma de decisiones y el cumplimiento de promesas tienen sobre la construcción de confianza es inmenso”<sup>519</sup>.

También según William J. McEwen<sup>520</sup>, la confianza es el elemento que hace que los clientes de un determinado negocio estén dispuestos a hacer el esfuerzo de hacer una fila para obtener un determinado producto, o modifican sus rutinas con el único objetivo de encontrarse con su producto de confianza.

Otros autores trabajados en la investigación bibliográfica se encuentra el clásico Best Seller de la década de 1990 *La quinta disciplina*,<sup>521</sup> o el *The Speed of Trust*.<sup>522</sup> resultando muy importante los aportes de Niklas Luhmann<sup>523</sup> con su libro *Confianza*, o el caso de Franz Peterman<sup>524</sup> en *Psicología de la Confianza*, o el ya mencionado William McEwen<sup>525</sup> en *Married to the Brand*, entre otros, que dejan entrever que la base para la construcción de un entorno para que las empresas puedan lograr su mejor desarrollo es la confianza

Sirva también la definición de confianza propuesta como resultado de los aportes de los diferentes autores:

*La confianza surge de la estabilidad de las actitudes de las personas, como el mantenimiento de la palabra, la honradez, la integridad, la ética, la constancia en colaboración, que a lo largo del tiempo, parten de dos o más actores de un determinado negocio y se expanden hasta alcanzar el entorno social. De forma tal que al sumarse dichas actitudes de manera no lineal, permitan a las partes involucradas la concreción de una relación en la cual cada una de ellas obtenga la satisfacción deseada.*

En lo que respecta al trabajo de campo, hay muchas citas donde se plantea qué es la confianza por ejemplo cuando según Gallo<sup>526</sup> si una persona, empresa, etcétera, es estable en los principios, valores y criterios con los que sustenta sus pensamientos y acciones dentro de un determinado entorno, se le tiene confianza. Y si eventualmente los cambia y lo hace con una sustentación lógica y clara, se le puede mantener la confianza en su accionar. O cuando se manifiesta que la confianza es una variable no lineal que afecta a las relaciones humanas y que es la responsable de un importante nivel de su complejidad. O por ejemplo el

---

<sup>519</sup> *Ibidem*, pág.128

<sup>520</sup> McEWEN William *op. cit.*

<sup>521</sup> SENGE Peter *La quinta disciplina... op. cit.*

<sup>522</sup> COVEY Stephen y MERRILL Rebecca *op. cit.*

<sup>523</sup> LUHMANN Niklas *op. cit.*

<sup>524</sup> PETERMANN Franz *op. cit.*

<sup>525</sup> McEWEN William *op. cit.*

<sup>526</sup> GALLO, Miguel Ángel *op. cit.*

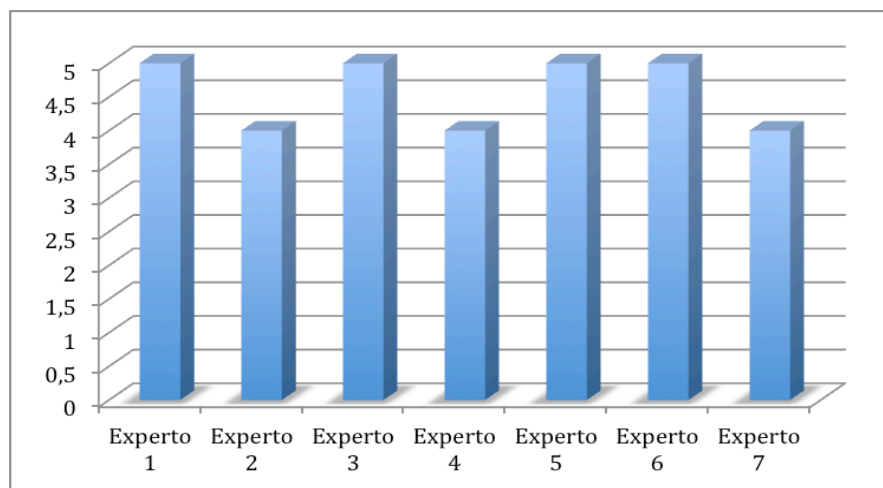
comentario que hace Pedro Kropotkin<sup>527</sup> en 1926, “Hablad con un hombre que conozca el comercio, y os dirá que los cambios operados todos los días entre comerciantes serian de absoluta imposibilidad si no tuvieran por base la confianza mutua. La costumbre de cumplir su palabra, el deseo de no perder el crédito, bastan ampliamente para sostener esa honradez comercial”<sup>528</sup>.

También según Adam Smith<sup>529</sup>, la moralidad tiene su origen en la medida que el entorno aprueba o desaprueba las diferentes acciones por tanto “la práctica de la verdad, la justicia y la humanidad es un método cierto y casi infalible de adquirir virtudes sobre todo las que tienen por objeto, la confianza y el amor de quienes nos rodean”<sup>530</sup>.

Es importante en este momento plantear que la relación superveniente, presentada durante en desarrollo del trabajo de investigación se constituye en un elemento fundamental para la construcción de la confianza, pues tomó en cuenta las bases sobre las que se construyó la PyME, siendo su historia y las redes creadas tanto interna como externamente las que le permitirá obtener con mayor o menor velocidad la fidelidad de los clientes, que no es otra cosa que la forma en que los clientes e involucrados de alguna forma con el negocios muestran su confianza.

Graficando el nivel de coincidencia entre las tres fuentes trianguladas para la pregunta uno se tiene el Gráfico 28.

Gráfico 28: Triangulación de la pregunta 1



Fuente: Elaboración propia

<sup>527</sup> KROPOTKIN, Peter *Kropotkin: The conquest...op. cit.*

<sup>528</sup> *Ibidem*, pág. 38.

<sup>529</sup> SMITH Adam *The theory Of Moral ...op. cit.*

<sup>530</sup> *Ibidem*, pág 167

En esta primer pregunta se ha obtenido como resultado una coincidencia del 91,14%, lo que se considera un valor que valida lo actuado.

## **2.- ¿Qué aspectos disminuyen o aumentan la confianza?**

Respecto de las cosas que modifican la confianza se sabe que “cuando disminuye la confianza se pierde credibilidad y comienzan a existir dudas respecto de si las cosas son posibles o no son posibles y en general crea una incertidumbre que hace muy difícil construir una relación hacia delante” (encuestado 1). Por eso es importante cuidar “la trayectoria, el cumplimiento que se tenga de las obligaciones, sobre todo de aquellas no escritas, porque en un contrato o en una relación comercial, hay supuestos que no se escriben y sí obedecen a las prácticas comunes y hacen que se construya la relación entre dos agentes económicos” (encuestado 2). Es más, “puede quizá que las personas o las entidades que pretenden vincularse se encuentren operando con dificultades en el desarrollo de su negocio, ante escenarios en crisis como consecuencia de los problemas en los mercados donde operan. Si la persona o la entidad tiene una trayectoria ya reconocida, es posible que aquellos que habitualmente mantienen una relación, continúen funcionando basando sus decisiones en la confianza.” (encuestado 3).

O sea, “aumenta la confianza la realización positiva/exitosa de una acción. Y la disminuye la frustración de una acción con uno mismo o con el otro” (encuestado 4), puesto que, “dada su naturaleza relacional, la confianza se aumenta con gestos y actos que dan prueba de un modo de comportarse que resulta fiable o predecible dentro de ciertos márgenes para las partes involucradas. Se disminuye en el sentido contrario, con actos que minan tanto ese conocimiento predecible como también la naturaleza emocional de la confianza”. (encuestado 5)

Resumiendo el concepto, “La confianza disminuye en la medida que el responsable de un cometido específico no cumple de manera adecuada lo pactado o bien lo cumple parcialmente sin que medie circunstancia que lo justifiquen...” (encuestado 6) y se ponen en evidencia con “actitudes que son mezquinas, que solamente miran el interés de la persona que está tomando la decisión o que es dueña de un acto sin reparar en el daño que puede hacer” (encuestado 7).

Y “aumenta, en la medida que el responsable de un cometido específico cumple satisfactoriamente lo pactado y aplica durante el desarrollo criterio propio para mejorar el mismo y su cometido; sin variar las condiciones establecidas” (encuestado 6).

En cuanto a lo planteado en el marco teórico, Morgan y Hunt<sup>531</sup> plantean que la confianza se construye por medio de no tener dudas respecto de la forma en que va a actuar la contraparte, lo cual pone en descubierto la integridad de las partes como elemento clave para el desarrollo de una relación de intercambio.

Por su parte Mohr y Spekman<sup>532</sup> hacen evidente la construcción de la confianza cuando plantean que las partes intervinientes de una sociedad creen mutuamente en la palabra de los otros y por no cabe dudas respecto a que cumplirán las promesas realizadas, estos autores proponen una serie de procesos, como la acción conjunta o cooperación, el comportamiento de comunicación, las técnicas de resolución de conflictos, en los cuales la palabra dada es la clave para el logro de los objetivos del negocio a largo plazo.

Según Mayer, Davis y Schoorman,<sup>533</sup> una característica personal de la confianza, se pone en evidencia cuando uno de los socios se ubica en una posición de vulnerabilidad frente al otro (o a los otros), esperando recibir lo mejor de parte de ellos. A su vez Rotter<sup>534</sup> plantea que una de las características más humanas surge cuando se expresa en términos de la esperanza que presenta una persona respecto a la forma en que otro ser humano o grupo, va a responder o actuar en cualquiera de las formas posibles.

En cuanto al desarrollo del trabajo de campo el ítem en cuestión queda representado por la tabla 4 donde se plantean los obstáculos que dificultan la creación de PyME's.

Por otra parte el economista Hyman Mynski<sup>535</sup> en sus teoremas respecto de la inestabilidad financiera pone en evidencia que en los períodos de estabilidad financiera es cuando se generan las inestabilidades de dicho sistema, siendo, por ejemplo, la causa de la crisis de confianza del 2007.

En definitiva, cuando existe honestidad, compromiso, iniciativa, trabajo en equipo, calidad en los productos o servicios puestos en el mercado, el respeto por los empleados, clientes, medio ambiente, etcétera, todo esto en un ambiente de estabilidad de dichos elementos y con buenas redes sociales, la confianza crece. Esto fue probado tanto por EDIVAL como por GUT Metal. Pero su contrapartida

---

<sup>531</sup> MORGAN, Robert y HUNT, Shelby *op. cit.*

<sup>532</sup> MOHR, Jakki. y SPEKMAN, Robert *op. cit.*

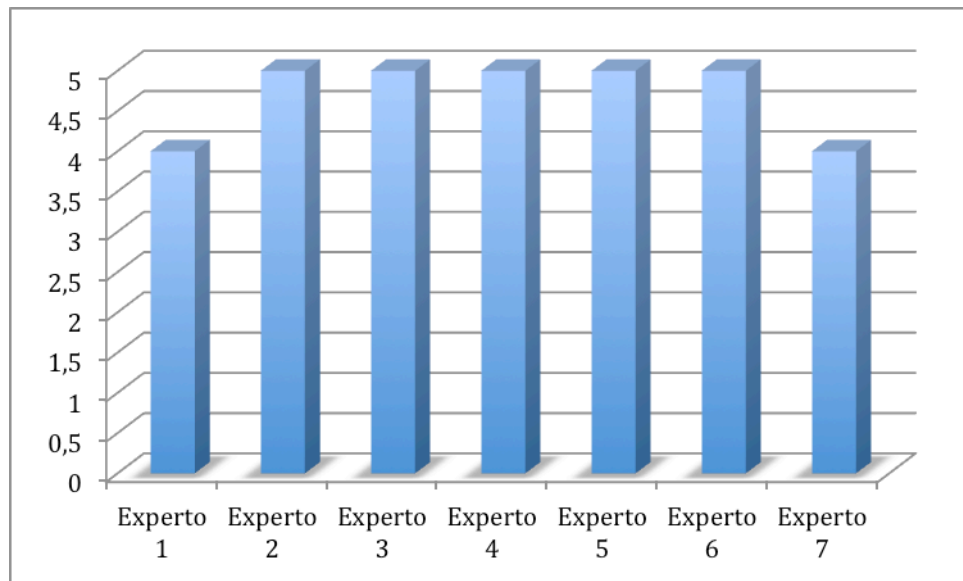
<sup>533</sup> MAYER, Roger, DAVIS, James y SCHOORMAN David *op. cit.*

<sup>534</sup> ROTTER, Julian *op. cit.*

<sup>535</sup> MINSKY Hyman *The Financial... op.cit.*

o sea la desconfianza también se puso en relieve en el caso de las hipotecas subprime en el cual se dio la situación contraria.

Gráfico 29: Triangulación de la pregunta 2



Fuente: Elaboración propia

En esta segunda pregunta el valor promedio obtenido es del 94,29% lo cual mejora el nivel de coincidencia respecto de la pregunta 1 validando lo investigado respecto de los factores que aumentan o disminuyen la confianza.

### **3.- ¿La confianza permite disminuir el riesgo de la toma de decisiones?**

En términos generales “la confianza sí permite disminuir el riesgo de la toma de decisiones” (encuestado 1). Pues “hace que uno no evalúe solamente el parámetro económico, sino que también evalúe la historia de la trayectoria que ha tenido con la otra empresa” (encuestado 2). Pero en los casos en los cuales no existe una historia o un conocimiento previo como “cuando se trata de entes que no se conocen, reconocer la confianza no es suficiente. Solamente con mirarle los ojos a la persona o su palabra, no construye la confianza necesaria para saber si me va a pagar o no” (encuestado 3). Pero en condiciones en que existe una historia, la respuesta es “definitivamente sí” (encuestado 4). O sea, luego de haberse establecido el contacto entre dos personas, empresas, etcétera, “la confianza no solo permite disminuir riesgos (hechos probabilísticos con una distribución de probabilidad conocida) sino sobre todo tomar decisiones en

condiciones de incertidumbres (riesgos sin distribución de probabilidad conocida)” (encuestado 5).

Por lo tanto, la confianza disminuye el riesgo una vez establecida una relación, si la base es “el cumplimiento amplio de aquello que se pacte” (encuestado 6). “Puesto que si uno cree, confía, como dice la palabra, que las decisiones se van a tomar en mejor criterio hacia el bien común absolutamente disminuye el riesgo” (encuestado 7)

En el marco teórico se plantea que, dos investigadores, por un lado Robert Putnam<sup>536</sup> en su libro *Making Democracy Work: Civic Traditions In Modern Italy* y James S. Coleman<sup>537</sup>, en su artículo "Social Capital in the Creation of Human Capital", incluido dentro del *American Journal of Sociology* llevaron a la popularidad el concepto de capital social.

Dicho concepto se construye sobre la base de redes y normas informales para facilitar o disminuir los riesgos entre las partes de un grupo social, originadas por el desconocimiento y promueve tanto la cooperación (ayuda recíproca) entre las personas, como la confianza. Es importante, darle una rápida mirada a este concepto que está cobrando día a día mayor relevancia a la hora de establecer la cohesión institucional de un país.

Por otra parte Durston<sup>538</sup> refiriéndose al Capital Social como estructurado en función de la confianza plantea que permite “Reducir los costos de transacción, producir bienes públicos, y facilitar la constitución de organizaciones de gestión de base efectivas, de actores sociales y de sociedades civiles saludables”<sup>539</sup>

En el caso de la empresa “Concha y Toro”, la cual goza de un prestigio de calidad y cumplimiento de sus compromisos, lo cual se tradujo en confianza y le permitió su rápida recuperación. Situación que se sustenta en la investigación realizada por Flavián, C y Guimailiu,<sup>540</sup> quienes expresan “se ha contrastado el efecto reductor de la confianza sobre el nivel de riesgo percibido... ha podido ser confirmada la influencia directa del riesgo percibido sobre el grado de lealtad”<sup>541</sup>,

---

<sup>536</sup> PUTNAM, Robert, LEONARDI Robert *op. cit.*

<sup>537</sup> COLEMAN James "Social Capital in the Creation of Human Capital" en *American Journal of Sociology*, n° 94 (Suplemento), págs. 95-120.

<sup>538</sup> DURSTON John *op. cit.*

<sup>539</sup> *Ibidem*, pág.7

<sup>540</sup> FLAVIÁN Carlos y GUIMALÍU Miguel *Análisis de la confianza y el riesgo percibido sobre la lealtad de un sitio Web: El caso de distribución de servicios gratuitos*, Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 16, núm. 1 (2007), pp. 159-178, ISSN 1019-6838

<sup>541</sup> *Ibidem*, p: 171

Niklas Luhmann hace la diferencia entre la “*familiaridad*” y la “*confianza*”. La primera es algo inevitable, que se da como consecuencia del trato rutinario entre las personas y el segundo se plantea ante situaciones concretas de riesgo, en forma de solución posible. Se destaca entonces, que hay que tener presente cuáles son los límites entre ellas, pues ambas conviven en las diferentes actividades que se desarrollan a diario. O sea, la familiaridad es un hecho inevitable de la vida de relación y la confianza la solución concreta ante una situación de riesgo.

La incertidumbre de la presencia de riesgos, se puede administrar, mediante el incremento de las fortalezas y la disminución de las debilidades, lo cual mejora la confianza interna de la firma y la predispone para hacer frente a la incertidumbre del entorno. Según Gache<sup>542</sup>, una de las fortalezas más importantes que puede tener una organización, es el conocimiento que la misma haya aquilatado, tanto sea en forma de bases de datos, contactos, clientes, know how, etcétera. Por último Niclas Luhmann expresa que la confianza reduce la complejidad de la actuación humana, amplía al mismo tiempo la posibilidad de la experiencia y de la actuación y da seguridad.

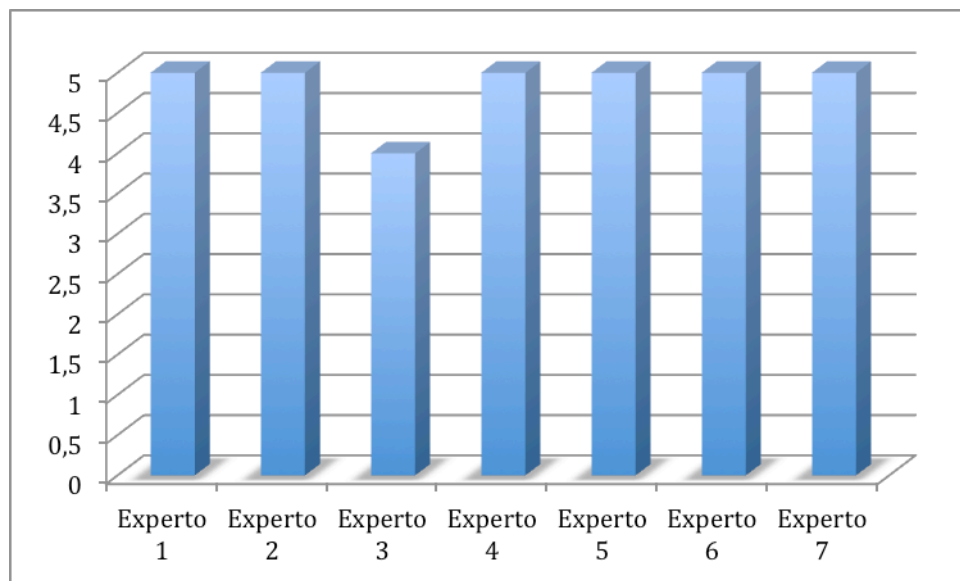
Las conclusiones a las que se arriba luego de la realización del trabajo de campo ponen de manifiesto muy claramente cuáles son los elementos que permiten crear o destruir confianza: es de fundamental importancia la **honestidad**, puesta de manifiesto por los integrantes de la empresa en cada obra que se hace, no aceptando poner otro material que el que se ha presupuestado. El **compromiso**, que tiñe a toda la empresa. La **calidad**, puesta en cada obra. La **iniciativa**, que le permite a la empresa contar con las mejores máquinas para construir las soluciones para satisfacer a sus clientes. El **trabajo en equipo**, que ha tomado tanta fuerza que han terminado por armar equipos con los operarios de otros países. De igual forma el establecimiento de **redes sociales**, tanto internas como externas y el **respeto** que debe ser puesto en relieve frente a los colaboradores, los clientes, el medio ambiente, en definitiva para todo lo que de alguna forma u otra se relaciona con la PyME. La base de todo este andamiaje debe ser la **estabilidad** con que la firma lleve a cabo la construcción de la confianza.

---

<sup>542</sup> GACHE, Fernando *La confianza ... op. cit.*



Gráfico 30: Triangulación de la pregunta 3



Fuente: Elaboración propia

Analizando la forma en que la confianza influye en la toma de decisiones se verifica que de la triangulación realizada, la coincidencia es del 97,14% lo cual da idea de la importancia de la confianza al momento de tomar decisiones, puesto que se comporta como un elemento que facilita (o dificulta en caso de faltar) las elecciones que los directivos PyME realizan a diario.

#### **4.- ¿La confianza genera valor para los negocios?**

“Si hay confianza en la institución, la empresa, la persona, el riesgo disminuye... es decir la confianza genera valor para la institución, o sea existe una relación directa entre la confianza y el valor en los negocios” (encuestado 1) En otras palabras, “genera valor porque indudablemente, al responder de una manera inequívoca al estímulo subjetivo, uno está dando un margen al agregado económico que tiene y podría muy bien generarse un valor, un plus en que uno tenga una cierta responsabilidad en los negocios y pague un poco más o algún valor más determinado por el hecho de que es más confiable el proveedor” (encuestado 2). Un caso en el que se pone de manifiesto el valor que puede proporcionar la confianza es por ejemplo el caso de los seguros. De igual forma, “el funcionamiento de los mercados financieros también opera a partir de la construcción de una red de confianza, de forma tal que el inversor poco informado basa sus decisiones en la confianza de la persona que lo asesora, puede ser un Agente de Negocios, un Banco, una entidad financiera. La confianza es un

elemento importante para el funcionamiento de los mercados financieros. La caída de los mercados en 2008 vinculado a las hipotecas, produce un fuerte golpe a la confianza de los inversores.

Existen negocios donde su funcionamiento depende de la confianza, para alcanzar sus objetivos debe transmitir a sus clientes la confianza necesarias para que todos los actores los perciban y puedan tomar sus decisiones” (encuestado 3).

Resulta, pues, que “la confianza es un pre-supuesto de base para que una relación comercial se lleve a cabo” (encuestado 5). Y en el caso de la selección de personal “, “porque la confianza de conocer el nivel de cumplimiento, en tiempo y forma, de la persona que se postula a una tarea facilita las tareas de toma de decisión” (encuestado 6)

Por otra parte, “evidentemente genera valor, porque que ... al disminuir los riesgos, evidentemente hay menos posibilidades de fallos” (encuestado 7). O sea, “definitivamente, genera valor” (encuestado 4).

En el marco teórico se ratifica lo expresado por los expertos pues según Covey y Merrill<sup>543</sup> la gente, a menudo, descubre la naturaleza esencial de la confianza solo cuando es contaminada o no existe. Por otra parte según Senge<sup>544</sup> las personas son conscientes que el valor de la confianza social o visión sistémica está basada en el principio de contribución. La acción de contribuir está asociada a la acción de dar, ya sea productos, dinero, trabajo, un ambiente agradable, etcétera, pero también implica, incorporar el espíritu de beneficio social en la trama misma de la empresa.

En capital social de un grupo presenta la característica de estar basado en las relaciones que se establezcan entre sus miembros y en definitiva son las que le dan el grado de cohesión o asociatividad.

Dichas características son tres y se enuncian como sigue: la primera es la **confianza** que se desarrolla entre las personas que lo constituyen y que se pone en evidencia en el tipo de respuesta que cada individuo tenga ante la requisitoria de los otros. La segunda es la **reciprocidad**, que determina el nivel de respuesta ante un requerimiento y la tercera es la **cooperación**, por medio de la cual se ponen en evidencia la confianza y la reciprocidad mediante un verdadero efecto sinérgico productivo.

---

<sup>543</sup> COVEY Stephen y MERRILL Rebecca *op. cit.*

<sup>544</sup> SENGE Peter *La quinta discipl... op. cit.*

Lo cual según Atria et al<sup>545</sup>, lleva a la conclusión de que el Capital Social se encuentra en las relaciones que ligan a los diferentes actores participantes en un grupo y que en definitiva ayudan a mejorar la convivencia, solidaridad e integración social.

El Banco Mundial<sup>546</sup>, en su sitio web, manifiesta respecto al concepto de Capital Social que “El capital social se refiere a las instituciones, relaciones y normas que conforman la calidad y cantidad de las interacciones sociales de una sociedad. Numerosos estudios demuestran que la cohesión social es un factor crítico para que las sociedades prosperen económicamente y para que el desarrollo sea sostenible. El capital social no es solo la suma de las instituciones que configuran una sociedad, sino que es asimismo la materia que las mantiene juntas.”<sup>547</sup>

En el análisis de la crisis financiera del 2007 se puso en evidencia cómo el no cumplir con las premisas planteadas en la pregunta anterior, destruyeron instituciones de muchos años de trayectoria, lo que destaca que se destruyó valor. En especial fue puesto de manifiesto por la cantidad de familias que vieron evaporarse sus ahorros. Pues, el aumento en el porcentaje de MD / PIB, junto con el crecimiento agregado del PIB creó una explosión en el valor total de las hipotecas pendientes. De 2000 a 2008 la deuda hipotecaria aumentó de 6,9 billón dólares a 14,6 billones de dólares, un aumento del 110%”<sup>548</sup>.

Si bien en principio el cambio que se produjo en la relación “MD/PIB” resultó una contribución más que importante para la expansión económica entre los años mencionados, puesto que el crédito hipotecario se duplicó con lo cual también creció la construcción, también fue la causa de la crisis que sobrevino a continuación.<sup>549</sup>

Puesto que en este caso las redes sociales ayudaron a hacer más rápida la destrucción de confianza llevando a todos los actores a una situación comprometida, que se tradujo en una corrida bancaria.

---

<sup>545</sup> ATRIA Raul, SILES Marcelo, ARRIAGA Irma, ROBINSON Lindon, WHITEFORD Scott. *op. cit.*

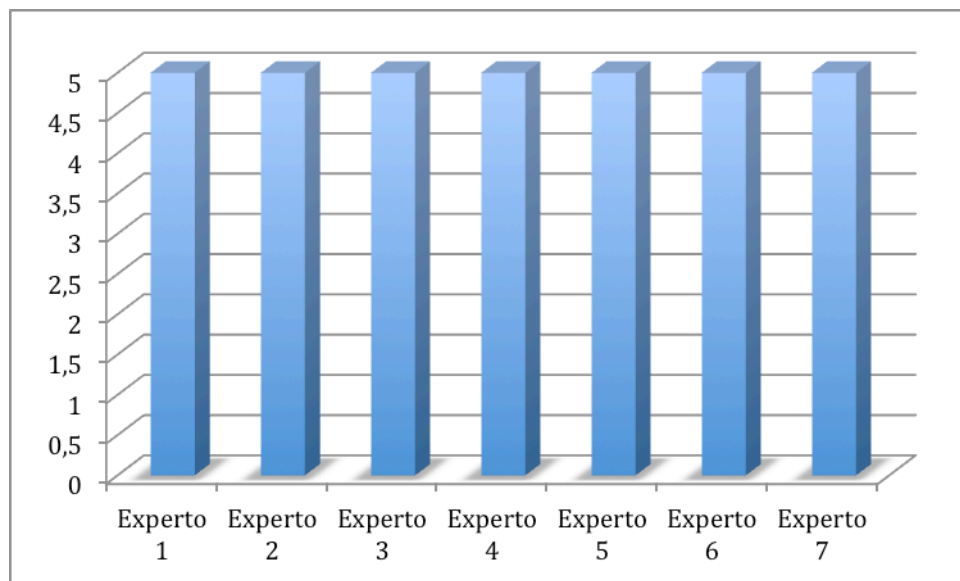
<sup>546</sup> <[www.web.worldbank.org](http://www.web.worldbank.org)>

<sup>547</sup> <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTSOCIALDEVELOPMENT/EXTTSOCIALCAPITAL/0,,contentMDK:20187568~menuPK:410388~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:401015,00.html> >

<sup>548</sup> KRASTING Bruce *Op. cit.*

<sup>549</sup> *Ibidem*

Gráfico 31: Triangulación de la pregunta 4



Fuente: Elaboración propia

Al evaluar la capacidad de la confianza como un elemento que incrementa el valor al momento de hacer negocios, se verifica que la coincidencia es del 100%. O sea, que los empresarios PyME, deberían tomar en cuenta la confianza como un elemento que le aporta valor a su negocio. Por otra parte, esta conclusión ratifica claramente la hipótesis planteada al inicio de la investigación.

### 5.- ¿Se puede construir la confianza?

“En general uno construye la confianza con la disciplina, la construcción de una relación a largo plazo, donde con tus más y con tus menos, con tus errores y con tus aciertos vas construyendo una relación que es positiva hacia adelante, puedes confiar en esas cosas” (encuestado 1). “Indudablemente es un largo camino la construcción, porque la primera fase es donde se empieza a construir la confianza, es decir, cumplimiento honestidad en la relación” (encuestado 2) y (encuestado 4)

“La confianza se construye desde el compromiso de las partes que interactúan, aquel que pretende relacionarse deberá mostrar sus atributos, se supone que va a intentar revelar su mejor perfil, nadie se presenta diciendo yo soy un desastre en los negocios, no tengo cómo pagarte, ni tampoco pienses que te voy a pagar, quiero que vos me prestes, y a pesar de mis intenciones vos me vas a tener que tener confianza. Evidentemente, va a ser muy difícil, que alguien acepte el desafío de establecer un relación cuando no existe un espacio de confianza

razonable” (encuestado 3), lo que se pone en evidencia por medio de “los gestos y actitudes adecuadas” (encuestado 5), “actuando en forma adecuada y de acuerdo a lo pactado en cada oportunidad” (encuestado 6). “Al verla actuar, verla en acción, pues uno de inicio nunca conoce a las personas, la conoce a través de sus hechos, que es una forma de construir” (encuestado 7).

Por otra parte surge del Marco Teórico que Según Rafael Echeverría<sup>550</sup> “El efecto que el hablar, el escuchar, el manejo de la información, la toma de decisiones y el cumplimiento de promesas tienen sobre la construcción de confianza es inmenso”<sup>551</sup>.

Además, refiriéndose a la confianza, Alcazar<sup>552</sup>, plantea que debe ser construida con mucha paciencia y durante muchos años, pero puede destruirse en un segundo. Como sucedió en el 2008 con algunas de las instituciones bancarias más prestigiosas de EE.UU.

Y según Jackson<sup>553</sup> la construcción de la confianza se logra por medio de la suma de “mensajes” que una persona envía a otra en forma reiterada, sin poner un límite, dado que la confianza está muy ligada a creer en la otra parte, asumiendo que cumplirá con la palabra empeñada, actuará con honestidad, etcétera, respondiendo a la contraparte con acciones similares a las recibidas.

Nuevamente, en el transcurso del trabajo de campo se ha puesto en evidencia que la confianza se puede construir y que no se requiere una infraestructura socio-económica especial en particular. Simplemente basta con querer hacerlo y poder contagiar al resto de los colaboradores esa intención.

Los mejores ejemplos de lo recién mencionado, se encuentra en el desarrollo de los casos estudiados. Donde ambas empresas construyeron su “valor” mediante la implementación de los principios que hacen crecer la confianza de las personas e instituciones con las que operaban.

Esta pregunta, además de lo expresado, sirve para resaltar que la relación superveniente establecida entre la misión, objetivos y FODA, es la columna vertebral de la PyME y por tanto, la determinante de la historia de la firma y sus

---

<sup>550</sup> ECHEVERRIA Rafael *op. cit.*

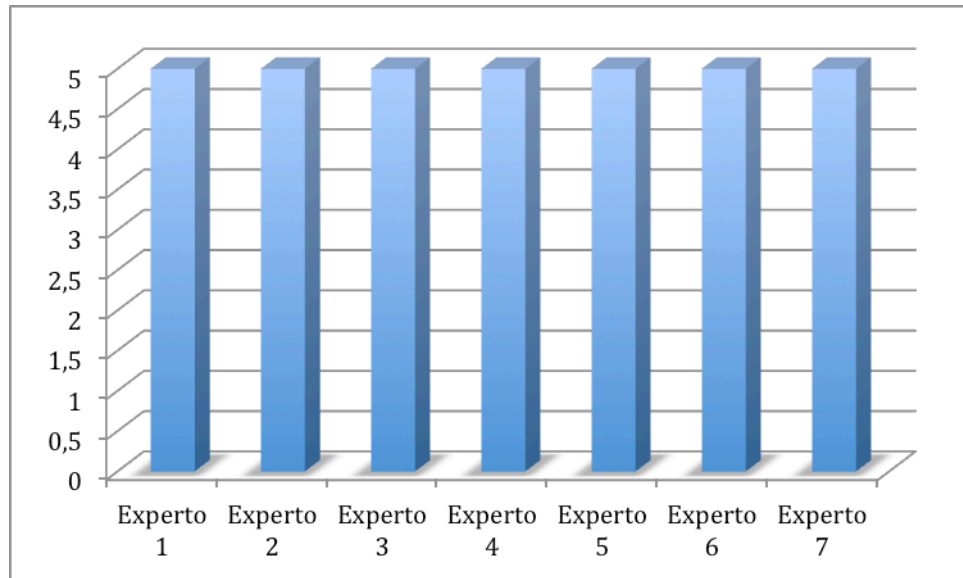
<sup>551</sup> *Ibidem*, pág.128

<sup>552</sup> ALCAZAR Manuel *Enron, la Argentina y la Pérdida de Confianza*, Universidad de Piura, Perú, (2002)

<sup>553</sup> JACKSON Don “*Familienregeln: Das eheliche Quid Pro Quo*”, en PETERMANN, F., *Psicología de la confianza*, Herder, Barcelona, España. (1999)

relaciones, tanto internas como externas. Es además la base sobre la que se construye el modelo de Capital Social, propuesto en el objetivo.

Gráfico 32: Triangulación de la pregunta 5



Fuente: Elaboración propia

Nuevamente el gráfico muestra que existe una coincidencia del 100% en cuanto a que la confianza se puede construir. Pero lo más importante es que, por lo trabajado durante la investigación, se ha puesto en evidencia que dicha construcción no requiere de un esfuerzo económico, sino, del interés por parte del ápice estratégico de su logro.

### 6.- ¿Se puede medir la Confianza en las empresas?

“Hay un grado de fidelización, hoy podés controlar y corroborar el grado de fidelización a determinado tipo de empresas, de hecho hay infinidad de encuestas que se utilizan para medir ese grado de confianza, ese grado de fidelidad hacia una empresa, una institución, una persona” (encuestado 1), En forma directa “es difícil de cuantificarla pero indudablemente tiene valor” (encuestado 2). “Debería crearse un indicador para medir a través de ratios” (encuestado 4), pues “se trata de un intangible que se expresa en términos de conocimiento (del otro) y también en términos de emociones y sentimientos” (encuestado 5).

Pero en forma indirecta, “estableciendo el grado de cumplimiento” (encuestado 6) o “por medio de la fidelización” (encuestado 3), “se puede medir,

porque empresas que sostenidamente tienen buenos resultados, es porque sus consumidores confían en la empresa y están dispuestos a seguirla” (encuestado 7).

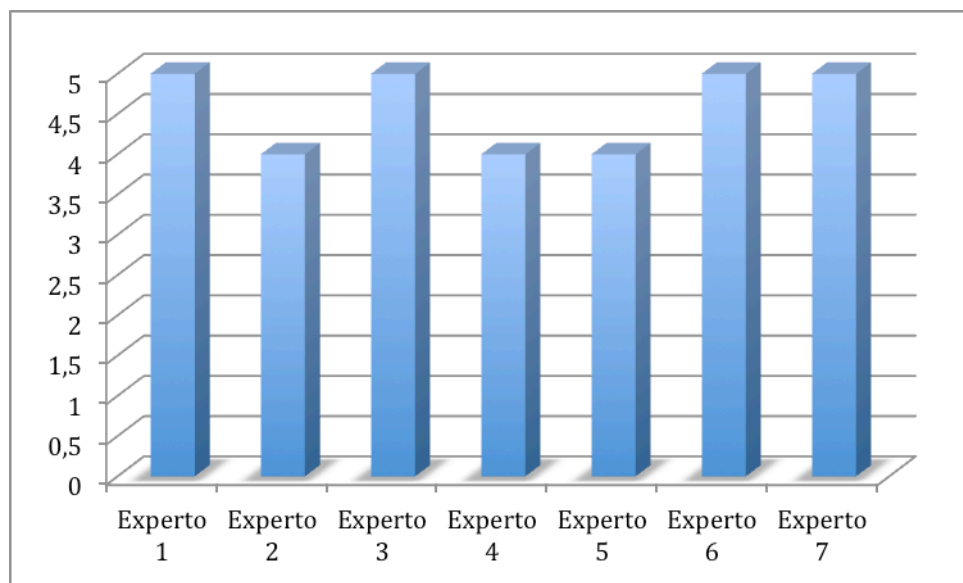
En el apartado 1.4 del marco teórico se presenta una forma de poder medir el nivel de confianza tanto externa como interna de las PyME’s.

En cuanto al trabajo de campo se ha puesto en evidencia en el apartado 3.5.2 que existen instituciones que se están dedicando a medirla y ponerla a disposición de los encargados de la toma de decisión, a efectos de facilitarles su tarea.

Es precisamente el Capital Social el mejor elemento para poder medir el nivel de confianza que, dentro de la empresa se puede realizar mediante las encuestas de clima laboral, a la que se debe agregar la fidelización lograda por la PyME en el mercado al cual se sirve. Para esto último se ha propuesto una medición sencilla que parte de la cantidad de clientes de un año determinado y la correspondiente medición de los clientes que para el año siguiente han sido fieles y se mantienen como clientes de la firma.

Por otra parte, el objetivo propuesto, busca poder utilizar el Capital Social , formado como el nivel de confianza alcanzado por la firma, al que se le agregan las redes sociales, como una forma de ser usado para la toma de decisiones orientadas a lograr la ventaja competitiva que los lleve al éxito.

Gráfico 33: Triangulación de la pregunta 6



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la posibilidad de medir la confianza, el nivel de coincidencia fue del 91,43%, lo cual revela que se trata de un concepto subjetivo y que es difícil de medir. Por otra parte se ha mostrado, tanto en el marco teórico como en los resultados de la investigación, que la forma más eficiente de evaluarla es por medio de encuestas directas a los interesados. No obstante el valor de coincidencia obtenido se considera aceptable.

### 7.- ¿Las PyME's pueden ganar la confianza del mercado?

“Las PyME's son grandes generadoras de trabajo, gran generadoras de oportunidades y muchas veces llevan adelante un gran proceso de innovación y una PyME que se comienza a destacar logra que el mercado confíe en ella” (encuestado 1). Porque además “el órgano decisorio de la PyME es muy pequeño y al frente de ella está lo que podemos llamar “un dueño” que es aquel que hizo la empresa,... que la hace crecer y que generalmente tiene una conducta” (encuestado 2); o sea, que “está muy ligada a cómo construir confianza” (encuestado 3). Por supuesto que “está vinculada a la reputación en el mercado” (encuestado 5) y que va a depender de “cómo está definida la confianza y cuál es el entorno en donde les toca actuar” (encuestado 4).

En definitiva la confianza se gana “estableciendo una valoración interna en cuanto al cumplimiento de metas de verificación que se tiene respecto a esta, y modificando aquellas situaciones que resultan negativas o de no cumplimiento o deficiente en el desarrollo de su cometido” (encuestado 6). O sea, “todos pueden ganar la confianza y sobre todo en este momento con el gran alcance que tiene Internet y los medios electrónicos, ponen a las manos de una herramienta poderosísima para bien y para mal, para tener buen nombre o destruirlo en un segundo” (encuestado 7).

Para poder medir dentro de una empresa, el nivel de confianza personal de los diferentes miembros de la misma, es necesario determinar el *carácter* que se refleja en la *integridad* y la *intención* de la persona y la *competencia* que se pone de manifiesto en las *capacidades* y los *resultados* obtenidos. El método utilizado actualmente consiste en la evaluación personal que cada jefe realiza de sus empleados al cerrar el año y que generalmente es la forma de justificar o no un aumento de sueldo.



La forma de medir el nivel de relaciones interpersonales o el nivel de confianza grupal se puede realizar por medio de la coherencia del comportamiento dentro de la misma y en las empresas que lo tienen implementado se conoce como “Clima Laboral del Sector”. En las pequeñas empresas en su mayoría es una práctica que se puede palpar en forma simple pues, por ser pocos. En caso de no haber una buena relación, es muy sencillo determinarlo.

A nivel de mercado es importante poder medir la reputación de la marca y las respuestas que los clientes manifiestan respecto de esta. Una forma de medirla, consiste en poder determinar la cantidad de clientes que una empresa retiene como clientes fieles a lo largo de los años. Más adelante se presentará una forma de implementación

Un ejemplo que muestra la capacidad que tiene el concepto de Capital Social es que desde la década de 1990 dentro del campo de las ciencias sociales y por los aportes de los autores ya citados como Bourdieu<sup>554</sup>, Coleman<sup>555</sup>, Putnam et al<sup>556</sup> y Portes<sup>557</sup>, el Capital Social se viene perfilando como una de las innovaciones que más posibilidades presenta al momento de estudiar dichas ciencias. Por esto, cuando el grupo de investigadores de la Universidad de Michigan se planteó la necesidad de evaluar empíricamente lo desarrollado en la teoría, se firmó un convenio con la Universidad del Salvador de Buenos Aires, a tal efecto se eligieron dos barrios pobres del Municipio de Moreno<sup>558</sup>.

En lo que respecta al trabajo de campo, ha quedado demostrado que tanto EDIVAL como GUT Metal, han logrado ganarse la confianza del entorno en el cual operan.

Por otra parte, de acuerdo con lo planteado en las preguntas anteriores, se puede aportar a este análisis que si existe el deseo de querer construir un lazo de confianza con el entorno, el directivo PyME no requiere dinero para su implementación y lo más importante es que, en la medida que se vaya construyendo, los negocios van a ir cobrando valor y por tanto va a poder incrementar su rentabilidad.

---

<sup>554</sup> BOURDIEU, Pierre *op. cit.*

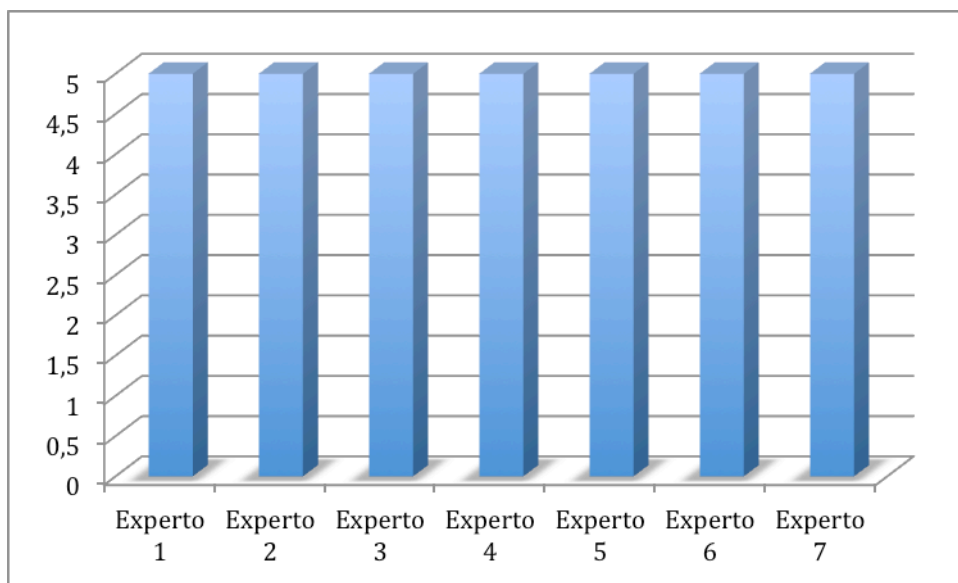
<sup>555</sup> COLEMAN James... *Foundations op. cit.*

<sup>556</sup> PUTMAN Robert, LEONARDI Robert y NANETTI Raffaella *op. cit.*

<sup>557</sup> PORTES, Alejandro *op. cit.* págs. 1-24.

<sup>558</sup> FORMI Pablo, SILES Marcelo y BARREIRO Lucrecia *¿Qué es el Capital Social y cómo Analizarlo en contextos de Exclusión Social y Pobreza?* Estudios de Caso en Buenos Aires, Argentina” en Research Report, n°35, (2004)

Gráfico 34: Triangulación de la pregunta 7



Fuente: Elaboración propia

La triangulación de la información procesada presenta una coincidencia del 100%, destacando que no sólo es posible su logro, sino que también es importante que las PyME's, vean la ventaja competitiva que representa ganar la confianza del mercado.

### **8.- ¿Interviene la confianza al momento de tomar decisiones?**

Interviene cuando “tenés confianza en que lo que estás decidiendo va a ser bueno y va a cumplir con la expectativa que vos tenés” (encuestado 1), por eso “es uno de los factores que se tienen en cuenta en cualquier toma de decisión de tipo comercial” (encuestado 2). Si bien en la toma de decisiones empresarias interviene la confianza, también está la persona que especula y que se pone en evidencia cuando realiza inversiones de alto riesgo. Aunque “el haber tenido éxito, demuestra que ha sido una persona bien informada, con una visión clara, que le permitió ver el momento justo para realizar la inversión cuando la mayoría de los operadores del mercado opinaban lo contrario y no tenían confianza” (encuestado 3)

“Definitivamente sí” (encuestado 4), pues “por ello, en un mundo donde la incertidumbre es cada vez más marcada, la confianza resulta vital para tomar decisiones” (encuestado 5) y, además, porque “ello permite establecer el cumplimiento de lo pactado” (encuestado 6). En definitiva es “uno de los

principales elementos que uno evalúa cuando tiene que tomar una decisión” (encuestado 7)

La toma de decisiones

Según Rafael Echeverría<sup>559</sup> “El efecto que el hablar, el escuchar, el manejo de la información, la toma de decisiones y el cumplimiento de promesas tienen sobre la construcción de confianza es inmenso”<sup>560</sup>.

Sonia San Martín<sup>561</sup> plantea que “La confianza entre las partes actúa como motor de la relación conforme aumenta la intención de cooperar y eleva las expectativas de continuidad en el tiempo... De este modo, la confianza englobará las intenciones percibidas en la empresa, la disposición de la empresa para tomar decisiones en beneficio mutuo y actuar de buena fe”<sup>562</sup>.

En cuanto al mundo de los negocios propiamente dicho, Bierhoff<sup>563</sup> plantea que la confianza actúa entre los hombres de negocio, como un atenuante del riesgo, puesto que la confianza en la información suministrada acelera los procesos de toma de decisión, (disminuye la incertidumbre), en especial si se trata de temas que son difíciles de valorar, debido a que sus consecuencias pueden causar perjuicio al interesado y por tanto de acuerdo con Gambetta<sup>564</sup>, la confianza se puede expresar como una posibilidad de obtener por parte del socio, acciones que resulten lo suficientemente beneficiosas para ambos, de forma tal que amerite iniciar una actividad en conjunto. O sea que el impacto de dichas actitudes, en forma directa o indirecta, es lo que toda persona o empresa espera recibir y ofrece, respecto del entorno en el que opera.

La importancia y participación de la confianza, o su contrapartida la desconfianza en la toma de decisiones, ha quedado probada en el análisis que se ha realizado de la crisis originada en el 2007 por las hipotecas subprime, puesto que los inversores que compraron, pusieron su dinero confiando en las instituciones que se las ofrecían y cuando se produjo la debacle, fue la pérdida de dicha confianza la que determinó la verdadera crisis, que como se planteara fue una “crisis de confianza”.

---

<sup>559</sup> ECHEVERRIA Rafael *op. cit.*

<sup>560</sup> *Ibidem*, pág.128

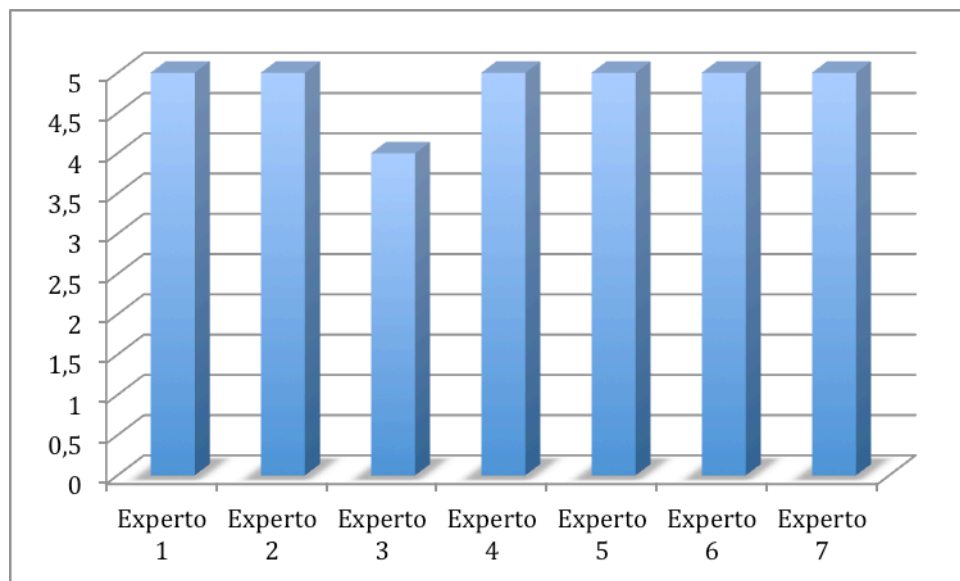
<sup>561</sup> SAN MARTÍN Sonia, *op. cit.*

<sup>562</sup> *Ibidem*, pág 8.

<sup>563</sup> BIERHOFF, Hans *op. cit.*

<sup>564</sup> GAMBETTA, Diego *Can we trust?*, en GAMBETTA, Diego (ed.), *Trust: Making and breaking cooperative relations*, Nueva York, Blackwell, (1988), págs. 213-237

Gráfico 35: Triangulación de la pregunta 8



Fuente: Elaboración propia

Es deseable que cuando se encara un proceso de toma de decisiones, se pueda hacer en un entorno con la menor cantidad de incertidumbres posibles. Es por esto que, la confianza representa un aliado importante para disminuir dicha incertidumbre. Como resultado de la triangulación se obtuvo un 97,14% de coincidencias, lo cual es considerado como un valor que valida lo investigado.

### **9.- ¿Cuál es el factor fundamental que genera confianza en una PyME?**

Los más importantes son “la conducta, la perseverancia, la vocación de servicio, la posibilidad de resolver los problemas más allá de cualquier contingencia que se pueda presentar” (encuestado 1). Desde el punto de vista de los directivos “el parámetro del cumplimiento, el parámetro de responsabilidad que tenga el órgano directivo, llámese dueño y la continuidad que uno ve dentro de la empresa, la honestidad y el proceder que ha generado a través de los años” (encuestado 2), “la trayectoria, su cultura organizacional basada en la honestidad y cumplimiento” (encuestado 4). También se tienen en cuenta “los códigos de actuación de la empresa, que generan una previsibilidad parcial para los otros actores” (encuestado 5), “la responsabilidad en el cumplimiento de su objetivo en todo sentido” (encuestado 6) y “la forma como la empresa se vincula con su entorno, con el medio” (encuestado 7). En el caso de tomar personal, para los directivos, en última instancia, “la decisión final es la confianza” (encuestado 3).

En realidad en marco teórico apartado 1.2 se ha planteado que la confianza es una construcción que requiere de la conjunción de varios factores, fue por esa razón que se planteó el esquema de su construcción como un proceso que comienza en la persona y termina en la sociedad. Puesto que según expresa Lozano Aguilar<sup>565</sup> “una de las causas decisivas de la eclosión de la ética de la empresa en los últimos años han sido los casos de corrupción. Unos casos de corrupción que han generado una enorme desconfianza de las personas ante el mundo de los negocios, las organizaciones e incluso el estado.”<sup>566</sup>. Cabe destacar que en este caso dentro lo que se conoce como corrupción se involucran los aspectos negativos de los factores que construyen confianza.

En cuanto al trabajo de campo, también existe una total coincidencia respecto a que no hay un único factor que sea el determinante, por sí mismo, de la generación de la confianza y es necesario la confluencia de varios factores. Basta sólo ver las conclusiones a las que se arriba en los casos analizados.

Por otra parte las bases de la dimensión económica aparecen en trabajos de Adam Smith como *An Inquiry into the Nature and Causes of The Wealth of Nations*.<sup>567</sup> y en *Lectures on Jurisprudence*<sup>568</sup> donde se destaca que los valores personales que influyen en los negocios cuando comenta en la Teoría de los Sentimientos Morales respecto de las diferentes profesiones que “el éxito de estas personas, casi siempre depende del favor y buena opinión de sus vecinos e iguales, y sin una conducta lo suficientemente común estos muy rara vez pueden obtenerlo. El viejo y buen proverbio, por lo tanto, que la honestidad es la mejor política, resulta en este tipo de situaciones, puesto en evidencia. En tales situaciones por lo general, se puede esperar un alto grado de virtud y afortunadamente para la moral de la sociedad, estas son las situaciones que priman en la inmensa mayoría de la humanidad.”<sup>569</sup>.

Cuando se comenzó el estudio de la confianza se encontró una gran coincidencia entre los diferentes autores respecto de los factores que incrementan o disminuyen la confianza. Lo mismo ha ocurrido con los expertos, quienes han manifestado, de diferentes formas una coincidencia con lo trabajado tanto en el

---

<sup>565</sup> LOZANO AGUILAR José *op. cit.*

<sup>566</sup> *Ibidem*, pág. 9

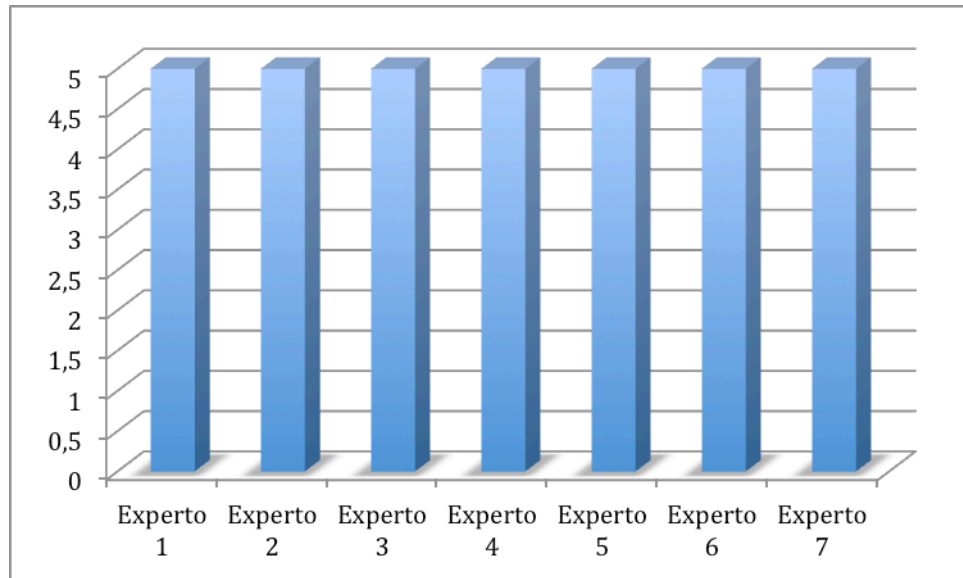
<sup>567</sup> SMITH Adam *An Inquiry into the ... op. cit.*, pág. 19

<sup>568</sup> SMITH Adam *Lectures on ...op. cit.*

<sup>569</sup> SMITH Adam *The theory Of Moral ...op. cit.* pág. 63.

marco teórico como en el resultado de la investigación. El Gráfico 36 muestra que el nivel de coincidencia es del 100%, lo cual permite validar el trabajo realizado en cuanto a los factores fundamentales que permiten generar confianza.

Gráfico 36: Triangulación de la pregunta 9



Fuente: Elaboración propia

### 10.- ¿Se puede revertir un proceso de desconfianza?

“Es difícil” (encuestado 1) (Encuestado 2) (Encuestado 3) (Encuestado 7), “hay que generarlo, hay que trabajar mucho, porque si le perdiste confianza... Ganarla cuesta un siglo, pero perderla un segundo y para revertirla te puede llevar otro siglo más” (encuestado 2). Para lograrlo “hay que comprometerse a querer hacer el cambio” (encuestado 4). También “depende del cometido específico y el nivel de incumplimiento que se produjera y terminara generando el grado de desconfianza” (encuestado 6). “Cuando alguien vulnera ese vínculo de respeto hacia los otros. ¿Volver a construirlo? Seguramente se puede volver a construirlo, pero es difícil” (encuestado 7).

Como diría Martín Fierro, “... cuando la vergüenza (*la confianza*) se pierde, jamás (*muy difícilmente*)<sup>570</sup> se vuelve a encontrar...”.(encuestado 5).

---

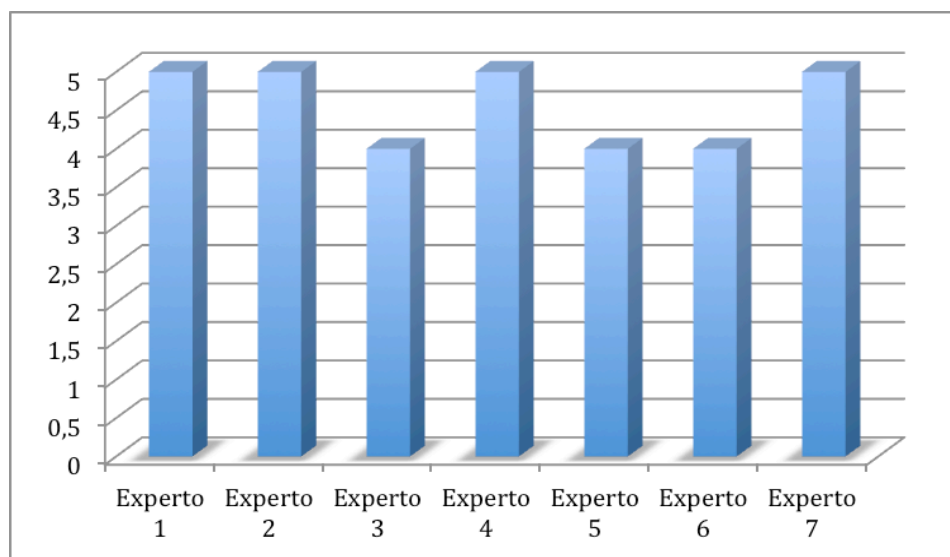
<sup>570</sup> N. del A.: Las itálicas incluidas dentro de las parentéticas no corresponden a la obra de José Hernández, sino que son analogías establecidas entre el poema y lo que el encuestado quería transmitir como respuesta.

En virtud del análisis de las respuestas de los diferentes encuestados, se puede verificar que las respuestas tienen un alto grado de concordancia con lo planteado en la tesis. De este modo, se considera validada.

Al respecto en el marco teórico se pone en evidencia que de acuerdo con lo planteado por Kropotkin<sup>571</sup>, Minsky<sup>572</sup> y Smith<sup>573</sup> todo comienza con las crisis de valores éticos donde se dejan de lado la honestidad, el compromiso, la calidad de los bienes y servicios brindados, la iniciativa para mejorar las prestaciones, el trabajo en equipo, como un elemento que favorece los procesos sinérgicos y fundamentalmente la estabilidad de las acciones y actitudes, por parte de los diferentes actores.

En cuanto al trabajo de campo, queda claro que a pesar de las crisis, que han sido muchas y algunas muy serias, los inversores han retornado a las instituciones a poner sus dinero. Como ejemplo se puede citar lo ocurrido después del “corralito” vivido en la Argentina en el año 2001-2002. Los ahorristas e inversores, luego de un proceso lento y movidos por diferentes motivos, volvieron a confiar en los banco e instituciones financieras

Gráfico 37: Triangulación de la pregunta 10



Fuente: Elaboración propia

La posibilidad de recuperar la la confianza es un buen ejemplo de lo que se planteó en el cuerpo de la investigación, cuando se planteó que la confianza presenta un comportamiento alineal. Sea el caso de por ejemplo la rapidez con que

<sup>571</sup> KROPOTKIN Peter *Kropotkin: The conquest op. cit.*

<sup>572</sup> MINSKY Hyman *The Financial... op. cit.*

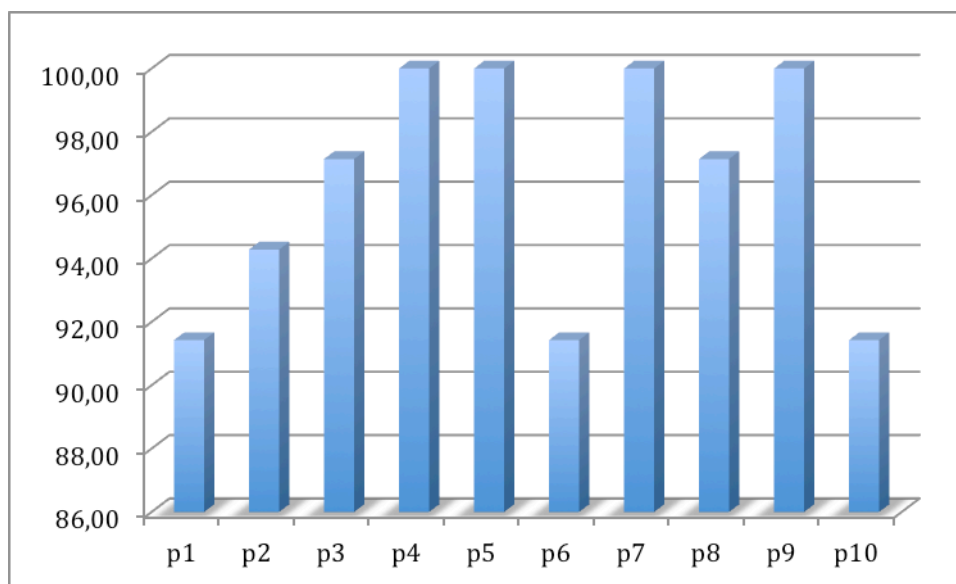
<sup>573</sup> SMITH Adam *An Inquiry into the Nature ... op.cit.*

los argentinos volvieron a poner su dinero en los bancos, frente a otros casos en los cuales una vez roto el lazo de la confianza nunca más se vuelve a restaurar, como por ejemplo el caso de las personas que han sido estafadas por otra y que no vuelven a confiar su dinero en ellas. Esta no linealidad se destaca, por el nivel de coincidencia, que en este caso es del 91,43% y que se considera validado.

### 3.6.2 Valoración global de la investigación

Como resultado final de la triangulación realizada, tomando las mismas condiciones que las utilizadas para el apartado anterior, se observa que el nivel de coincidencia encontrado es del 96,29%, lo cual permite validar la hipótesis de trabajo **“el éxito comercial de la mayoría de los negocios es altamente dependiente del factor confianza”**.

Gráfico 38: Valoración final de la Triangulación



Fuente: Elaboración propia

En el Gráfico 38 se puede observar que las preguntas respecto a si la confianza genera valor, si se puede construir, si las PyME's puede ganar la confianza del mercado y cuál es el valor fundamental para generar confianza fueron las que lograron la mayor coincidencia. Las que estaban relacionadas con la toma de decisiones y disminución del riesgo, obtuvieron una coincidencia del 97,14% lo cual es un valor que plantea una gran coincidencia.

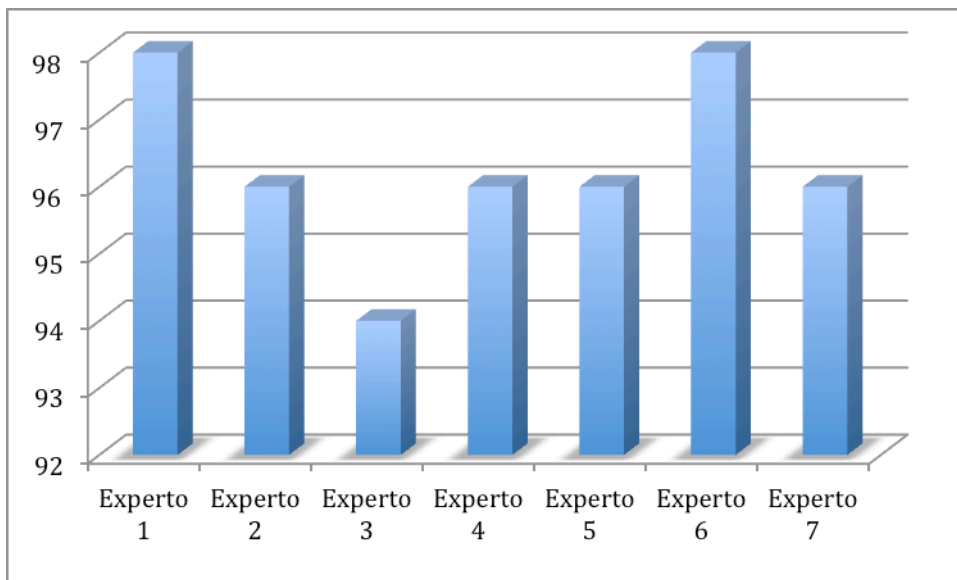
En cuanto a la preguntas relacionadas con el concepto de confianza, los factores que influyen en su construcción o destrucción, la forma de medirla y su



restauración en caso de haberla perdido, fueron las preguntas que presentaron una mayor discrepancia, respecto de las anteriores, aunque muy baja diferencia respecto de la valuación general. No obstante el valor de coincidencia fue, en el peor de los casos, del 91,43%, valor que permite considerar validadas las respuestas.

Otro dato importante a destacar es el nivel de concordancia que se produjo entre los diferente expertos a los cuales se recurrió. Para hacer este análisis se consideró el resultado de la triangulación desde la óptica de los expertos, resultando el Gráfico 39.

Gráfico 39: Concordancia entre expertos



Fuente: Elaboración propia

En este caso (Gráfico 39), las respuestas están ligadas a la experiencia de cada experto, o sea a su historia y vivencias, lo cual ha determinado que el nivel general de cada uno de ellos en cuanto a la coincidencia, luego de la triangulación, estuvo en la franja que va del 96% al 98%. Resultando un aval más para el trabajo de investigación realizado.

### 3.6.3 Planteo dinámico del FODA

Respecto del análisis dinámico realizado sobre la matriz competitiva FODA ha permitido desarrollar una formulación matemática que ayuda a visualizar el desplazamiento del vector rentabilidad en el cuadrante determinado

por las fortalezas y oportunidades, lugar del gráfico en el cual se han definido las ventajas competitivas.

Por otra parte, desde la óptica de los alcances que en el estudio de la evolución de las PyME's, puede tener la termodinámica se concluyó que no se cumplen la mayoría de las condiciones requeridas, puesto que la termodinámica no estudia sistemas complejos., donde se encuentra sistemas irreversibles en el tiempo y que están compuestos por elementos que se auto modifican.

El azar y la indeterminación de la naturaleza ponen de manifiesto la complejidad que se manifiesta por ejemplo en la entropía, pero también también ha permitido profundizar los conceptos de complejidad y caos aplicados a la economía, que actualmente se están estudiando en instituciones como el Instituto Santa Fe.

En otras palabras, la nueva dimensión de la economía, debe contemplar un mundo dinámico que se encuentra en continua cambio y que por lo tanto obliga a los diferentes actores a estarse adaptando continuamente para poder subsistir.

Esa dinámica recién mencionada es la que ha llevado el rumbo de la investigación al armado de un andamiaje matemático, el que fue construido a los efectos ser la base para que en futuros trabajos de investigación se pueda establecer un sistema informático de escenarios. La idea es que los directivos puedan analizar y seguir la dinámica del mercado, facilitandoles la construcción de gráficos que los ayuden en la toma de decisiones.

### 3.7 Propuesta y su implementación

*El verdadero producto del proceso económico no es un flujo material de desechos sino un flujo psicológico: el disfrute de la vida. Si no incluimos este factor esencialmente humano no estaremos en el campo económico.*

GEORGESCU-ROEGEN

La implementación de la propuesta, va a dejar en claro la forma en que el FODA se ve potenciado al aplicarle la relación Superveniente. Pues salvo en los casos en que los directivos PyME poseen la capacidad de ver claramente el futuro y tomar las decisiones que le permitan obtener la ventaja competitiva, como por ejemplo en los casos de EDIVAL y GUT Metal, el resto de los empresarios van a requerir de una ayuda para obtener el mismo resultado.

Dicha ayuda, por lo que ya se ha manifestado, deberá implicar un bajo costo, puesto que dichas empresas, se caracterizan por la escases de fondos. Es por esta razón que se pensó en construir un modelo que, al ser puesto a disposición de los empresarios PyME, les permita su aplicación con el requerimiento de elementos que sean parte de la empresa, por tanto, fueran sencillos de conseguir y que no implicaran una erogación económica, de la cual normalmente no disponen.

Por lo ya expuesto, la construcción de la confianza es una decisión que comienza en la persona, en este caso en el ápice estratégico y que si tiene suficiente fuerza, dicha decisión empieza a crecer pasando por los empleados, que pasan a ser colaboradores, de allí al mercado y concluye en la sociedad. La aplicación de la combinación del FODA con la Relación Superveniente, permite armar la estrategia competitiva, de acuerdo al modelo de Capital Social propuesto.

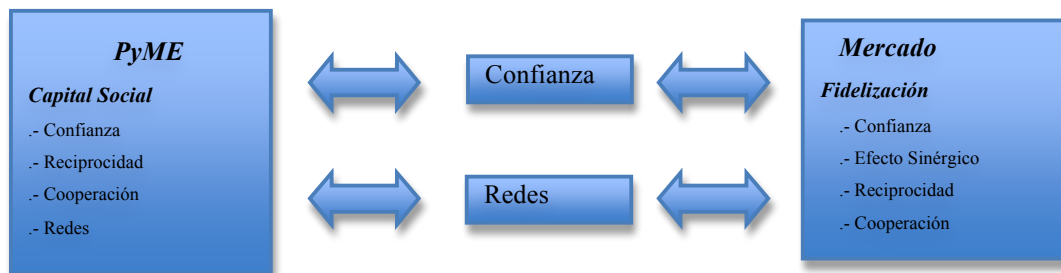
En virtud de los resultados obtenidos y en total correspondencia con la hipótesis y objetivos planteados, se propone la implementación del modelo basado en el Capital Social, como una forma de medir el nivel de confianza logrado por la

PyME, y su aplicación mediante la modificación de estrategias haciendo uso de la relación superveniente.

### 3.7.1 La medición del capital social

La medición del Capital Social de una PyME busca poder determinar el nivel de “aceptación y confianza” que la empresa ha logrado desarrollar en el medio en el cual le toca actuar. Si bien como ya se ha mencionado, es muy difícil poder establecer una única medida cierta del capital social. No obstante, se puede aproximar mediante mediciones que, por estar siendo utilizadas actualmente, la evaluación del “clima laboral” o la cantidad de contactos formales e informales con los que, de alguna manera, opera la firma. Dichas medidas que permiten tener “fotos instantáneas” del estado que la PyME ha logrado respecto de la construcción de fidelización hasta ese momento.

Gráfico 40: El Capital Social como nexo entre la PyME y el Mercado



Fuente Elaboración propia

Esto destaca que dicho capital social va cambiando y que por tanto debe ser construido día a día. La necesidad de recabar información al respecto ha llevado a establecer como medida de confianza diferentes trabajos, algunos realizados por la misma empresa de manera formal o informal (generalmente los de nivel interno) y otros como consecuencia de las investigaciones realizadas por Universidades o Instituciones dedicadas a la Investigación de estos parámetros (en cuanto al nivel externo).

### **3.7.1.1 Medición del nivel de confianza interno**

El nivel de confianza interno, como ya se ha expresado en el Marco Teórico es la base sobre la que se sustenta la estructura de construcción de la confianza.

#### **Objetivo**

- Conocer y determinar el nivel de satisfacción del personal de la PyME emprender acciones correctivas o de mejoramiento.
- Conocer la opinión de los trabajadores y en caso de haber sugerencia poder aprovecharlas como fortalezas de la empresa.

#### **Características de implementación**

- Por tratarse de PyME's que en algunos casos poseen pocos empleados, su implementación deberá ser realizada por el ápice estratégico de la misma, en función de su buen juicio y entender. Caso contrario se recurrirá al diseño de un formulario que contemple el objetivo buscado, dándole al mismo carácter anónimo y por tanto los resultados deberán ser confidenciales.
- Si la opción de realización de la encuesta es por formulario, podrá contener preguntas en un 80% cerradas y un 20% abiertas adaptadas a las actividades de la empresa. Para las preguntas cerradas, se recomienda utilizar una escala de Likert para facilitar su implementación.
- En cuanto a las preguntas abiertas, deberá utilizarse para obtener tanto opiniones como sugerencias, para la mejora de la producción, beneficios para los empleados y aportes para la obtención de una mayor fidelización de los clientes.
- La frecuencia de aplicación, en el caso de no usarse formulario será continua, pues depende de la observación directa. Pero en el caso de utilizarse formularios deberá ser anual con opción, a implementar un buzón de sugerencias con premios a las que logren una mejora concreta.

### **3.7.1.2 Medición del nivel de confianza externa**

De acuerdo con lo planteado en el apartado 1.4, donde se presenta un método que permite determinar la fidelidad de los clientes, se propone su implementación como una forma de conocer el grado de confianza externa. Dicho método es muy útil fundamentalmente para empresas que trabajan en producción de bienes y servicios, pues es sencillo de aplicar. En el caso de empresas que fabrican elementos que tienen una baja reposición, se deberá considerar en los nuevos clientes, la forma en que llegaron a la empresa. Especialmente en los casos en que hubo una recomendación de personas que ya eran clientes o de la observación de productos o servicios existentes en el mercado que presentan un rendimiento que se destaca respecto de los correspondientes a la competencia.

### **Objetivo**

- Cuantificar los clientes fieles que la empresa conserva de un año para otro y llevar un registro de la evolución de su fidelidad.
- Registrar el nivel de recomendaciones logrado y los casos en los que el nuevo cliente accede a la PyME por la calidad y eficiencia del producto.

### **Características de implementación**

- Este procedimiento deberá ser implementado una vez por año, en función de los destinatarios de ventas realizadas, teniendo en cuenta que deberá establecerse un criterio para aquellos casos en que el nuevo cliente guarde alguna relación con uno ya existente.

#### ***3.7.1.3 Determinación del nivel de las redes***

Una medida de la vida de las PyME's se puede encontrar en los núcleos familiares, entre los cuales se establecen relaciones de confianza que están basadas en el parentesco o amistades de muchos años, lo cual le confieren un valor muy importante al momento de reducir la incertidumbre de los negocios y por tanto constituyen la base para el establecimiento de su activo. Puesto que en caso de correr riesgos estas redes sirven de protección para sus miembros.

Estos vínculos, son en muchos casos, una solución para aquellas

situaciones en las cuales, los intercambios de favores son la clave de una solución rápida y eficiente. Otro elemento importante es la facilidad de comunicación entre los diferentes miembros de dicha red, que antiguamente estaba limitada por las distancias físicas. Pero ahora la tecnología (Internet) al acortar las distancias, ha majorado y aumentado la cantidad y calidad de los miembros de las redes.

### **Objetivo**

- Determinar y registrar los miembros que pertenecen a las redes en las que se encuentra incorporada la PyME, a fin de poder mejorar el nivel de fortalezas y disminuir debilidades
- Verificar la posibilidad de armado de un “cluster” para potenciar el efecto sinérgico de las redes.

### **Características de implementación**

- Para su implementación será necesario establecer un registro de todos los contactos y su correspondiente potencial de contribución a fin de poder organizar con rapidéz las soluciones a los problemas que presenta el entorno.
- Este registro será incorporado como parte de las Fortalezas de la empresa y portanto pasará a tener importancia al momento de poder establecer las Oportunidades de la PyME.
- La cantidad de redes y su permanencia en ellas puede ser considerado un índice de construcción de confianza, pues si se rompe el lazo con uno de sus miembros los demás integrantes inmediatamente evaluarán la situación y tomarán partido en función de sus consideraciones.

Una vez registrados los datos de la confianza (interna y externa) y la cantidad y calidad de las redes en las cuales forma parte la PyME, es momento de evaluar esos datos e incorporarlos en la matriz estratégica ( ver Gráfico 41) a la que se le aplicó la relación superveniente, a fin de poder construir la o las ventajas competitivas que ayuden al éxito de la empresa.

En la misma se observa que se debe iniciar escribiendo la misión, de la cual se van a desprender los objetivos y en este momento va a aparecer las

fortalezas y debilidades que en virtud de las condiciones del entorno van a definir las oportunidades y amenazas. A partir de este momento y haciendo los cruces correspondientes van a surgir las estrategias a ser implementadas. De la unión de fortalezas y debilidades se tienen las estrategias de control pues ambas dependen de la PyME. Del cruce de las fortalezas y las oportunidades aparecen las estrategias para afianzar la ventaja competitiva, pues van a ser las fortalezas de la empresa que pone en evidencia las oportunidades de la PyME. De la misma forma el cruce entre las debilidades y las amenazas determina las estrategias para desactivar las desventajas competitivas. Y por último el cruce entre amenazas y oportunidades dará lugar a aquellas estrategias que por no depender directamente de la PyME, van a implicar acciones indirectas respecto de la causa que las produce, por ejemplo si llueve, no se puede parar la lluvia, pero sí, se puede usar un paraguas. En otras palabras es una forma de facilitar el trabajo de armado de las estrategias correspondientes, tanto al momento de partida como a aquel en el cual se desea planificar como posible escenario.

Gráfico 41: Propuesta de matriz para el análisis estratégico

## ***Matriz de Análisis Competitivo***

Misión: .....

<b>Objetivos</b> a) ..... b) ..... c) .....	<b>Fortalezas</b> a) ..... b) ..... c) .....	<b>Amenazas</b> a) ..... b) ..... c) .....
<b>Debilidades</b> a) ..... b) ..... c) .....	<b>Estrategias de Control</b> a) ..... b) ..... c) .....	<b>Estrategias de Desac. Desv. Compet.</b> a) ..... b) ..... c) .....
<b>Oportunidades</b> a) ..... b) ..... c) .....	<b>Estrategias Ventaja Competitiva</b> a) ..... b) ..... c) .....	<b>Estrategias Indirectas</b> a) ..... b) ..... c) .....

Fuente: Elaboración propia

Corresponde entonces evaluar si los objetivos siguen siendo los mismos o las condiciones del entorno ha provocado un cambio en “qué” se quiere lograr. En



virtud de esto queda definida la situación de las Fortalezas y Debilidades, las que a su vez y en virtud de la realidad del entorno van a aparecer las Oportunidades y Amenazas, a través de las cuales, la PyME estará encaminándose hacia obtener una mayor satisfacción de los clientes y por tanto su fidelización. La importancia de la matriz propuesta radica en que está preparada para ser aplicada en un todo de acuerdo con lo planteado por la Relación Superveniente ya presentada y explicada convenientemente.

### 3.7.2 Armado de escenarios

El paso siguiente se deberán armar los correspondientes escenarios, para lo cual se utilizará el método planteado por Gache y Otero<sup>574</sup> y GENICI<sup>575</sup>, puesto que una PyME deberá reaccionar frente a los valores que pueden tomar las fuerzas de entorno modificando los valores de sus variables internas (Fortalezas y Debilidades), a fin de poder lograr una posición destacada en el mercado.

Supongase que en la Figura 28A, se parte de  $t=0$ , es decir la situación de un momento determinado o para el ejemplo, actual de la empresa. En dicho entorno existen las variables independientes, entre las que se puede identificar la economía, política, demografía, naturaleza, los competidores, etcétera., etc. y las variables propias de la PyME o dependientes, como ser los valores intrínsecos de la empresa (Fortalezas y Debilidades) y la capacidad de reacción de la empresa frente a problemas externos. Cabe destacar que a las variables internas las llamamos dependientes, porque son las que van a cumplir el rol de adaptarse a los cambios que impongan las variables externas o independientes.

En un primer paso ( $t=0$ ) las variables independientes son las que están en continuo cambio y por tanto, por medio del ápice estratégico de la PyME, van a modificar y definir a las dependientes, estableciendo un equilibrio dinámico, pues cada vez que el entorno se modifica, la empresa debe adaptarse a dicho cambio por medio de sus variables endógenas. Esto último se materializa a través de la

---

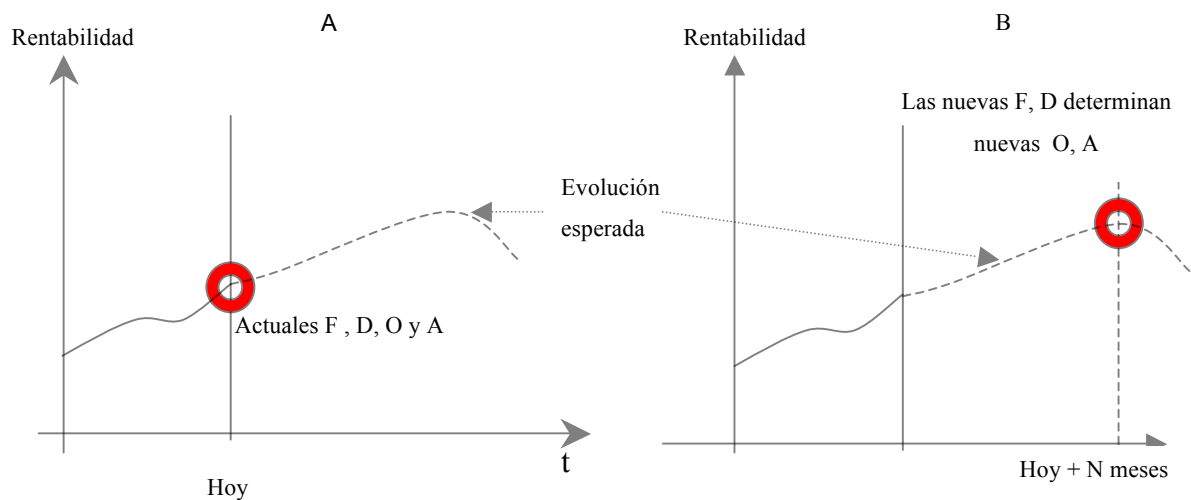
<sup>574</sup> GACHE, Fernando y OTERO Dino *La confianza, el Foda, las PyME's y los escenarios: ejercicios desde el Humanismo Económico* paper presentado en las I Jornadas Internacionales de estrategias Macroeconómicas desde el Humanismo Económico, Córdoba (2006)

<sup>575</sup> GENICI *Índice de Confiabilidad de Empresas PyME's*, ponencia presentada en el III Congreso de Ingeniería Industrial (COINI09), Misiones. (2009)

acción de la empresa sobre sus variables controlables (internas) para adaptarse a las variaciones externas creando nuevas Oportunidades y Amenazas en el entorno. Es decir, la condición de escenario surge como consecuencia de un profundo análisis de las variables del entorno, fundamentalmente de las consideradas críticas<sup>576</sup> para el negocio, y de la capacidad de pronóstico que el empresario conocedor del negocio pueda hacer al respecto.

Gráficamente se representa la Figura 28A donde se muestra la condición de inicio o actual donde evoluciona la rentabilidad de la PyME. En dicha figura la línea “llena” representa el camino recorrido y la línea de “trazos” el futuro previsto por el empresario. Dicha situación se caracteriza por mostrar el estado de una empresa que ha en función de los cambios operados en el entorno ha a modificado sus Fortalezas y Debilidade para obtener una ventaja competitiva.

Gráfico 42: Presentación de escenarios por medio del FODA al que se le aplicó la relación superveniente



Fuente Elaboración propia

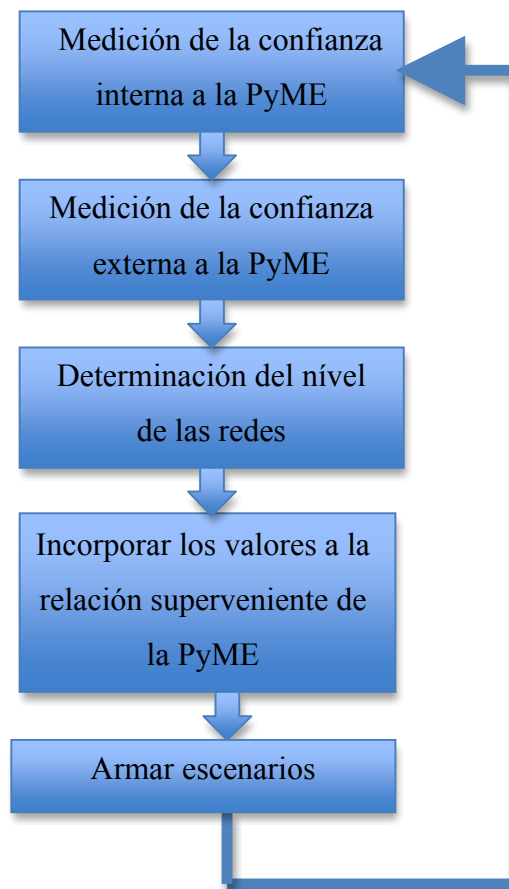
En la Figura 28B se muestra el estado futuro al cual el ápice estratégico de la PyME quiere llegar y para lo cual deberá estudiar, aplicando la relación superveniente, cuáles deberán ser los cambios a realizar en las Fortalezas y Debilidades para poder lograr el óptimo de Oportunidades y Amenazas.

<sup>576</sup> Se considera crítica a aquellas variables que ante pequeñas variaciones se producen grandes efectos en el desarrollo de las actividades de la PyME.

Es por esta razón que se puede expresar que desde la óptica de la relación jerárquica planteada, las Fortalezas y Debilidades son el conjunto de variables que el empresario puede manejar a fin de adaptarse a los embates del entorno, y que por ello se las puede definir como el “timón” de la empresa.

A partir de allí, es decir una vez hechas las correcciones de rumbo (adecuación de Fortalezas y Debilidades), la empresa entra en un período de evolución autónoma en el cual se verificará si las acciones previstas responden a la realidad impuesta por el entorno, caso contrario, se deberán hacer los ajustes necesarios a fin de lograr el estado de situación deseado (o al menos, lo más cerca posible). En otras palabras, tras un profundo análisis de la realidad del negocio, el empresario podrá irse adaptando a la realidad impuesta por el entorno, alternando intervalos de ajuste con evolución autónoma.

Gráfico 43: Proceso de implementación



Fuente : Elaboración propia

Análogamente se pueden generar otros escenarios, en los cuales se tengan en cuenta otras posibles situaciones futuras o “futuros posibles” en los que intervengan las mismas u otra combinación de variables, tanto las exógenas, impuestas por las condiciones de un entorno cambiante, como las correspondientes endógenas, establecidas por la empresa como respuesta a esos cambios. De esa manera se dispondrá de un conjunto de situaciones que en definitiva van a poner en evidencia lo que se espera del futuro y las acciones a implementar (en caso de corresponder) a efectos de compensar dicho corrimiento.

## CONCLUSIONES

*Una crisis de confianza sin precedente desestabiliza la economía mundial. Las grandes instituciones financieras están amenazadas, millones de pequeños ahorristas en el mundo que depositaron sus ahorros en la bolsa ven cómo su patrimonio se descompone día tras día, millones de jubilados que han cotizado en fondos de pensiones temen por su jubilación, millones de hogares modestos viven momentos difíciles por el alza de los precios.*

NICOLÁS SARCOZY

La presente tesis se propuso poner en evidencia que cada PyME, en función de la relación superveniente establecida entre la Misión, Objetivos, Fortalezas/Debilidades; y por último, Oportunidades/Amenazas, es única y que la verdadera fuerza que le permitirá obtener verdaderas ventajas competitivas será la cuidadosa elección de las variables antes mencionadas. Por otra parte, un elemento fundamental que todo negocio puede aprovechar positivamente para poder desarrollar ventajas competitivas a mediano largo plazo, es la confianza y que en ese caso, la misma será la base sobre la cual las PyME's deberían construir su estrategia de desarrollo.

Por otra parte se trató de objetivar y realizar una aproximación conceptual a una concepción que ha sido y es conocida por todas las personas que operan en los negocios, pero que presenta la dificultad de su subjetividad. Entre las múltiples dimensiones que atraviesa, se encuentran las áreas del comportamiento, la cognición, lo emocional, etcétera, por lo cual se dificulta su aplicación en los diferentes emprendimientos.

Al iniciar este análisis se buscó ayudar a disminuir la complejidad de la toma de decisiones en el campo de los negocios, que surgen como consecuencia de la incertidumbre en la información disponible en los mercados, mediante la construcción de la confianza entre los diferentes actores que forman parte del negocio. Y por tanto, que las organizaciones se comportan como sistemas que necesitan gestionarse cuidadosamente, para satisfacer y equilibrar sus necesidades internas y adaptarse a las circunstancias ambientales o del entorno.

La diversidad de posibles definiciones del concepto “confianza” y su importancia en los negocios presentan el desafío de analizarlos en conjunto, a fin de obtener los efectos sinérgicos que mejoren las relaciones económico-financieras. El trabajo de autores como Covey-Merrill<sup>577</sup>, entre otros, presentó a la confianza como generadora de valor para los negocios, dado que su existencia facilita la toma de decisión, aún en condiciones de extrema dificultad. Por lo que da lugar a pensar que puede ser utilizada como un elemento importante para la obtención de ventajas competitivas en las PyME’s. El análisis del nacimiento y evolución de la confianza, determina que se construye en las personas, y en la medida que se la sepa “cuidar y alimentar” va a ir creciendo y estableciéndose en el grupo de trabajo, luego en la organización, de allí al mercado y por último a la sociedad.

Por otra parte el entorno en el cual las PyME’s desarrollan sus actividades cambia continuamente. Pues está formado por una diversidad de personas e instituciones, que a su vez, cada una tiene sus propias variables y esas variables se caracterizan por no ser lineales. Lo cual significa que no siempre se puede predecir la respuesta, ni aún ante la condición de ser estimuladas con las mismas entradas.

En el trabajo se planteó que un modelo que permite controlar la incertidumbre y el riesgo, está dado por el nivel de Capital Social que opere en el sistema bajo análisis. Dicho modelo posee dos elementos que son básicos para el desarrollo de las PyME’s, las redes sociales y la confianza, que a su vez dan lugar a que se produzca un caldo de cultivo dentro y fuera de la organización, para que se puedan compartir conocimientos, experiencias, etcétera, así como también solidificar la satisfacción y retención tanto de clientes como de colaboradores.

La propuesta de trabajar con un diagrama FODA Superveniente facilitó la medición de dicho Capital Social. Para el interior resultó ser más apta una herramienta muy utilizada por consultoras y expertos en recursos humanos, como es la encuesta de Clima Laboral. Por otra parte para el exterior, o sea para conocer el nivel de la relación establecida con el entorno, se propuso utilizar como elemento de medición el nivel de retención de clientes que la empresa tiene de un año respecto del siguiente, lo cual permite conocer los niveles de satisfacción y

---

<sup>577</sup> COVEY Stephen y MERRILL Rebecca *op. cit.*

retención. Pero también da idea de las redes establecidas por la empresa con el entorno.

Estas propuestas dieron lugar a la apertura de dos líneas de investigación que, si bien, no se han podido desarrollar, su estudio sería muy provechoso para los empresarios PyME's e inclusive para los investigadores. La primera consiste en replantear el concepto de Cluster desde la óptica del Capital Social generando las bases para un crecimiento conjunto de las empresas que trabajan en el mismo rubro utilizando los beneficios que ofrece el avance tecnológico, pero haciendo hincapié en el rol protagónico que juega la confianza. Se podría comenzar a trabajar con el Cluster formado, por ejemplo en la Ciudad de Rafaela, (Provincia de Santa Fe), pero aplicando el concepto de complejidad propuesto en el presente trabajo. Lo cual permitirá hacer un análisis más real, puesto que los negocios que realizan esas empresas, están dentro de en una realidad que cambia minuto a minuto y por tanto aquellas estrategias que hoy sirven para obtener una respuesta exitosa en el mercado, mañana dicha realidad, puede hacer que no surtan el mismo efecto. Y la segunda se aplicaría a profundizar la forma de medición del Capital Social propuesto. Cabe destacar que se trata de un concepto dinámico, que trabaja con variables no lineales y por tanto presenta un comportamiento complejo, que hasta ahora no ha sido desarrollado en su totalidad. Puesto que, “La confianza, reciprocidad, continua interacción, soporte mutuo y las características comunes heredadas y adquiridas de los habitantes de estos municipios constituyen los pilares básicos para el desarrollo del capital social en la comunidad”<sup>578</sup>.

En cuanto al nivel de confiabilidad de una PyME, se determinó que toda empresa podría revertir un proceso negativo y para ello debería empezar por tomar conciencia de la importancia del cliente y generar un producto que apunte a su entera satisfacción. O sea, destacando las características que permitan generar el mejor clima de confianza tanto en el entorno como en el interior de la organización.

Es interesante ver que si la empresa logra trabajar en un ambiente de confianza, el mercado va a percibirlo. Pues, se transparenta el clima de laboral que

---

<sup>578</sup> FORNI Pablo, SILES Marcelo, BARREIRO Lucrecia *¿Qué es el Capital Social y cómo Analizarlo en contextos de Exclusión Social y Pobreza?* JSRI Research Report #35, The Julian Samora Research. (2004) Institute, Michigan State University, East Lansing, Michigan. EE.UU. Pág. 2.

se vive en la misma. En última instancia, la sociedad en su conjunto va a terminar reconociendo que dicha empresa es distinta o tiene algo que la hace diferente.

El complejo mundo de los negocios está fuertemente influenciado por el factor confianza, el cual se pone en evidencia con las diferentes crisis vividas y que, según se ha probado, se trata de crisis de confianza, como la iniciada en el 2007.

La visión y claridad de conocimientos de Hyman Minsky que le permitieron anticipar la crisis financiera, deja abierta una línea de investigación muy interesante, respecto a profundizar el estudio de este seguidor de Keynes. La investigación deberá estar orientada a analizar cuál es el impacto de la actual y galopante globalización en el mundo financiero mundial y en especial, cuáles deberían ser las acciones que desde esta óptica, se deberían implementar dentro del capitalismo, a efectos de evitar nuevas crisis de confianza en el futuro.

En cuanto al trabajo presentado, es consecuencia de la línea de investigación iniciada con el Modelo Competitivo propuesto por Fernando Gache en su tesis de Maestría en Administración de Negocios<sup>579</sup>, la que se modificó mediante la estratégica superveniente<sup>580</sup>. De esta forma se creó una herramienta que permitió analizar la situación de las PyME's, en condiciones reales, donde se tienen en cuenta las variables no lineales que dan lugar a la complejidad, generando una nueva visión de la matriz estratégica FODA que facilita a los empresarios PyME's la toma de decisiones.

Como una forma de aplicación del modelo y en total concordancia con la línea de investigación elegida, se han generado trabajos de investigación, los que se han plasmado en papers presentados y/o publicados a nivel internacional como:

**“El FODA, Las PyME's y La Superveniencia en los Negocios”** Este trabajo fue el trabajo final del seminario *Corrientes filosóficas de la organización empresarial*, dictado por el Dr. Pablo García y en el que se puso en evidencia la relación superveniente tomada como base para el desarrollo del modelo propuesto en el presente trabajo. En él se analiza, hasta qué punto existe el “comportamiento Libre” en las Empresas, en función de la relación que liga los elementos claves que definen el armado de estrategias en una empresa, desde el punto de vista de la

---

<sup>579</sup> GACHE Fernando *Estudio de la obtención op. cit.*

<sup>580</sup> GARCÍA Pablo y GACHE Fernando *op. cit.*



noción de superveniente, a efectos de servir como base de futuros trabajos en los cuales se establezca un modelo estratégico aplicable a las PyME's.<sup>581</sup>

**“Propuesta de Modelos para Captar las influencias del entorno en la evaluación de alternativas para las PyME's”** Por medio de la presentación de este paper se buscó generar un modelo que basado en la lógica difusa, permitiera determinar el nivel de influencia de las diferentes variables del entorno en el futuro próximo. Se basa en una encuesta realizada a los directivos de empresas de primer nivel, que por tener una mayor proximidad a los posibles cambios del entorno, son los que tienen una mejor visión del futuro próximo y a partir de allí construir un orden jerárquico de dichas variables que facilite a los directivos PyME's la toma de decisión.<sup>582</sup>

**“La superveniencia como concepto clave en la construcción de estrategias de negocio”** por medio de este trabajo se presentó un análisis de la existencia del comportamiento libre, entendido este concepto como la posibilidad de accionar libremente en la toma de decisiones dentro de una PyME. Puesto que dicha toma de decisión es un proceso que se inicia con una necesidad y el éxito de la estrategia para resolverla es función de la relación que liga a los elementos clave que definen el armado de tácticas en una organización. Surge entonces la noción de Superveniencia como el tipo de relación que permite el logro del éxito buscado.<sup>583</sup>

**“La confianza, el FODA, las PyME's y los escenarios: ejercicios desde el Humanismo Económico”** El trabajo tiene por finalidad presentar estrategias que contribuyan al crecimiento de las economías regionales. Para ello se muestra cómo minimizar la incertidumbre que se genera, a los empresarios PyME's, al momento de planificar sus acciones futuras. Se relacionan en forma innovadora cinco elementos claves tales como la confianza, los objetivos, el entorno, la empresa y los escenarios futuros; ello se hace por medio de una versión nueva del Foda. Dicha versión facilita la construcción de escenarios partiendo de un profundo conocimiento de las variables socio-económicas del entorno que resultan

---

<sup>581</sup> GARCÍA Pablo y GACHE Fernando *op. cit.*

<sup>582</sup> GACHE Fernando, OTERO Dino y FONT Elba *Propuesta de Modelos para captar las Influencias del Entorno en la Evaluación de Alternativas para PyME's*, paper presentado en el VII Encuentro Internacional sobre Educación Formación Profesional, Innovación y Cooperación, País Vasco. (2006)

<sup>583</sup> GACHE Fernando, CATALDI Zulma, KRAUS German., LAGE Fernando., FIGUEROA, Nancy *La superveniencia como concepto clave en la construcción de estrategias de negocio*, paper presentado en el GCMM'2006 – Global Congress on Manufacturing and Management, Brasil, (2006): pág. 51.

críticas para obtener y mantener una ventaja competitiva basada en la confianza. El trabajo se hace en el marco del Humanismo Económico que campea en las Jornadas de Estrategias Macro organizadas por el CIEC, Centro de Investigaciones Económicas de Córdoba.<sup>584</sup>

**“Evoluciones Dinámicas en el Diagrama FODA”** En este paper, profundizando el análisis realizado hasta el momento, se hizo un exhaustivo análisis de la **“empresa”** y de su **“entorno”**, a efectos de poder determinar cómo evolucionan las variables con más probabilidades de hacer que dicho proyecto sufra variaciones groseras, y por tanto difíciles de controlar.<sup>585</sup>

**“Adam Smith: La mano invisible o la Confianza”** En 1776 Adam Smith planteó que una mano invisible era quien movía a los mercados para obtener su eficiencia. No obstante en el presente trabajo planteamos la hipótesis, que dicha mano invisible, es en realidad la confianza que cada persona siente en el momento de hacer un negocio. Que además es única, pues es distinta a la confianza de los demás y que se trata de una variable no lineal que fundamentalmente está ligada a las respectivas historias personales. Para ello vamos a tomar como base el trabajo de Leopoldo Abadía (2009), respecto de la crisis económico financiera que se desató en el 2007-2008, para poner en evidencia la forma en que opera la confianza. Por lo tanto la contribución que esperamos hacer con este trabajo es destacar que, el nivel de confianza de los diferentes actores, es quien realmente mueve a los mercados, (por tanto la economía) y que la crisis de las hipotecas subprime es una crisis de confianza a nivel mundial.<sup>586</sup>

Dentro de la línea de investigación se ha dirigido una tesis de maestría: "Regionalización de servicios en empresas transnacionales en Latinoamérica a partir del año 2000". De igual forma, actualmente se está orientando otra tesis de Maestría en Administración de Negocios cuyo título es “Implementación del Modelo de Calidad de Servicio: Perennidad de las marcas automotrices a través de la construcción de confianza cliente-concesionario en el mercado argentino, con la calidad de servicio como diferencial.”

---

<sup>584</sup> GACHE, Fernando y OTERO Dino *La confianza, el Foda...op. cit*

<sup>585</sup> OTERO Dino y GACHE Fernando *Evoluciones ...op. cit.*

<sup>586</sup> GACHE Fernando y OTERO Dino *op. cit.*

Ambas tesis y los trabajos mencionados anteriormente están dentro de la línea de investigación elegida “Administración de Negocios-Negocios-Confianza-Complejidad y caos” por medio de la cual se busca poder estudiar la incidencia de la variable no lineal confianza en el mundo de los negocios, destacando que la complejidad y el caos que se observan en los diferentes mercados tienen su base en lo impredecible de su comportamiento.

Asimismo y en total correspondencia con dicha línea de investigación se ha creado un Proyecto de investigación GENICI (Generación de Índices de Confiabilidad de Industrias), cuyo objetivo se centra en hacer las investigaciones de campo necesarias para poder brindar a los directivos PyME’s herramientas que les faciliten la gestión. O sea que, con los elementos con que ya cuentan (fundamentalmente el conocimiento del mercado en que operan), más la información y elementos puestos a su disposición por el mencionado grupo de investigación, puedan realizar la toma de decisiones con menor incertidumbre. Como consecuencia de los objetivos perseguidos se han llevado a cabo investigaciones que se han plasmado en papers presentados, aprobados y publicados a nivel nacional como son:

**“Perfil del segmento industrial desde la óptica de los Intervalos de confianza”** El trabajo tuvo por finalidad aplicar el modelo presentado en el paper *“Propuesta de modelos para captar las influencias del entorno en la evaluación de alternativas para las PyME’s”*. En este caso se analizó la interacción entre las empresas que se encuentran en la *“arena”*, respecto del entorno constituido por los futuros ingresantes, los proveedores, los compradores, los sustitutos, además de las fuerzas que se desarrollan internamente en la propia *“arena”*. Como innovación respecto del paper mencionado, se cambió la forma de cálculo de utilizada *“Fuzzy Logic”*, por Intervalos de Confianza. El modelo aplicó el método Delphi, a los expertos del Segmento industrial **Autopartes** requiriendo su opinión respecto a la importancia que las fuerzas mencionadas presentan respecto del Segmento bajo análisis, asignándole un peso por medio de etiquetas lingüísticas. Por tratarse de un sistema complejo también se analizaron las interacciones entre las mencionadas fuerzas.<sup>587</sup>

---

<sup>587</sup> GENICI *Perfil del segmento industrial desde la óptica de los Intervalos de confianza*, ponencia presentada en el I Congreso de Ingeniería Industrial (COINI07), Buenos Aires. (2007)

**“Modelo de encuesta Delphi”** Como complemento del paper *“perfil del sector industrial desde la óptica de los intervalos de confianza”*, se presentó el trabajo elaborado por el grupo GENICI (Generación de Índices de Confiabilidad de Industrias) para la aplicación del método Delphi, a los expertos del sector industrial de las auto-partes. A tal efecto, se utilizó un método didáctico y muy accesible para los expertos, consistente en el uso de la terminología a la que están acostumbrados y que se conoce como etiquetas lingüísticas. Esta forma de describir el peso o incidencia de un determinado acontecimiento, facilita la asignación de un valor o peso, a situaciones como las que se presentan en el contexto económico social. La conclusión a la que se arribó permitió confeccionar un perfil que puso en evidencia, el impacto que tienen las variables del microentorno, correspondientes al sector autopartes, en el desempeño de las PyME’s involucradas.<sup>588</sup>

**“Índice de Confiabilidad de Empresas PyME’s”** El presente trabajo tuvo por finalidad presentar las primeras conclusiones obtenidas como consecuencia de minimizar la incertidumbre que se les genera a los empresarios PyME’s al momento de planificar sus acciones a futuro. Así como también, medir o evaluar la capacidad de su empresa para intercambiar bienes y/o servicios con el Mercado meta a efectos de satisfacer sus necesidades y generar Utilidades. Para ello se relacionaron cinco elementos claves como son la confianza, los objetivos, el entorno, la empresa y los escenarios a futuro, por medio de una versión nueva del FODA. Dicha versión facilitó la construcción de escenarios partiendo de un profundo conocimiento de las variables socio-económicas del entorno que resultan críticas para obtener y mantener una ventaja competitiva basada en la confianza.<sup>589</sup>

**“La confianza como una herramienta para administrar el riesgo”** Las organizaciones se encuentran inmersas en un entorno dinámico, que continuamente obliga a los empresarios a estar en estado de alerta, a fin de no perder la confianza de los clientes. Por esta razón deben estar en condiciones de modificar las estrategias, de manera de dejar las actividades no buscadas por estos, para llevar adelante aquellas estrategias que le permitan en principio mantenerse

---

<sup>588</sup> GENICI *Modelo de encuesta Delphi*, ponencia presentada en el I Congreso de Ingeniería Industrial (COINI07), Buenos Aires. (2007)

<sup>589</sup> GENICI *Índice de Confiabilidad.. op. cit*

en el mercado y aspirar a lograr una ventaja competitiva. Es sabido que dichos cambios de estrategias implican riesgos, que la empresa debe evaluar cuidadosamente antes de su implementación. En el trabajo se planteó, que por medio de la construcción de la confianza puede facilitarse a los profesionales que operan en las organizaciones, controlar o minimizar el riesgo, haciendo que el asumir un riesgo controlado se convierta en un elemento de crecimiento y por tanto de ventaja competitiva.<sup>590</sup>

Como resultado de los trabajos de investigación expuestos se presenta una línea de investigación muy interesante, que desde el punto de vista del presente trabajo se constituye en un verdadero desafío para las personas encargadas de tomar las decisiones en el siglo XXI y que serán las bases a utilizar por las futuras generaciones. El reto será avanzar en el conocimiento de los sistemas sociales de igual forma que en el pasado se avanzó en el conocimiento de los sistemas físicos. Dado que como se ha manifestado, el ser humano debe ser el origen y fin de las actividades socio económicas de intercambios de bienes y servicios para satisfacer necesidades.

Según Teresa Pozzoli<sup>591</sup>, “el conocimiento humano, medido a la manera de los bibliometristas, demoró 1750 años en duplicar por primera vez su volumen. La siguiente vez lo hizo en 150 años, luego en 50 y hoy se duplica cada cinco años. Se estima que el año 2020 aumentará al doble cada 73 días.”<sup>592</sup>

Este dinamismo, se constituye en una entrada más de los negocios complejos que están en continua adaptación a las variables del entorno en el cual se mueve, donde la confianza es sólo una más, lo cual hace que el resultado en cada instante sea único y por tanto difícil de predecir.

En virtud de lo expuesto se plantea una nueva línea de investigación que estaría avocada a determinar el nivel de incidencia y por tanto de importancia del concepto confianza, en la característica evolutiva de la economía, en contraposición a la economía ortodoxa. Dicha investigación daría continuidad a lo ya planteado respecto a que los negocios evolucionan siguiendo los vaivenes de una variable no lineal que es parte importante de cada uno de los actores que conforman los negocios: *La Confianza*.

---

<sup>590</sup> GACHE, Fernando *La confianza ... op. cit.*

<sup>591</sup> POZZOLI Teresa *Compexus: psicología, ciencias de la salud y cambio cultural: desde el paradigma de la complejidad*, Lom, Chile. (2001)

<sup>592</sup> *Ibidem*, pág. 180.

El grado de avance logrado respecto a considerar a los negocios como sistemas complejos donde la confianza juega un rol importante, permitió el análisis de la crisis 2007 y sus efectos tanto en EE.UU. como en España. Dejando abierta la inquietud de investigar, respecto a cuál fue el peso que en las diferentes crisis que se han vivido a nivel mundial ha tenido la confianza. Especialmente en el caso de la Gran Depresión de los años 30. De igual forma se podrían analizar las diferentes escuelas económicas, desde la óptica de la confianza que generan en los mercados y establecer una jerarquía desde ese punto de vista.

La similitud jerárquica entre las PyME y lo propuesto por Abraham Maslow, permitió avalar que tanto las PyME como los seres humanos presentan necesidades básicas a ser cumplimentadas. En cuanto lo que para los humanos se corresponde con la autorrealización, en una PyME se corresponde con lo que debería ser la máxima aspiración de la empresa y es la retención de los clientes, dado que si se logra, está garantizada la demanda de los productos/servicios y por tanto la posibilidad de armar con un nivel creciente de confianza, estrategias a mediano, largo plazo.

Considerar que “la mano invisible” presentada por Adam Smith era la confianza permitió considerar que la estabilidad propuesta por Pareto queda sujeta a las variaciones de la confianza reinante en el mercado, pues como se trata de una variable no lineal que presenta momentos de “calma” pero también de “caos”, dicha estabilidad va a ser condicional.<sup>593</sup>

La toma de decisiones bajo incertidumbre, representan la gran mayoría de los casos. Por esta razón y aprovechando el análisis realizado, queda claro que si es posible generar confianza en un negocio, empresa, institución, etcétera, la incertidumbre que dificulta la toma de decisión disminuye. He aquí una línea de investigación que puede ayudar a los procesos de toma de decisión y que puede ser el tema de una tesis: La confianza como herramienta para afrontar la incertidumbre en los negocios de alto riesgo. La idea es aplicar el modelo de creación de confianza planteado y por medio de la misma reducir los elementos que pondrían en riesgo el trato.

Cuando la confianza es tenida en cuenta por los empresarios, se dan casos como los analizados. Donde se pudo verificar que Edison Valsagna (dueño de la

---

<sup>593</sup> MINSKY Hyman *Stabilizing ... op. cit.*

empresa) actuando por convencimiento propio, entendió la importancia del cliente y lo que para el mercado significa la confianza de poder encontrar en EDIVAL una empresa que anteponía la satisfacción del cliente a obtener una mayor ganancia. De igual forma ocurrió con la empresa GUT METAL. O sea se pudo constatar que en estos dos casos fue posible construir confianza y que la forma de hacerlo está en concordancia con lo propuesto en el trabajo, además de ser coincidente con las respuestas brindadas por los expertos consultados.

Ambas empresas han pasado situaciones difíciles ( por ejemplo, el corralito, la crisis económico financiera de 2001), sin recurrir a reducir personal para poder pasar el mal momento. Por el contrario redoblaron la apuesta, basados en la confianza de sus clientes. Puesto que tanto en EDIVAL como en GUT Metal, existe un importante Capital Social que se pone de manifiesto en **la calidad**, la **honestidad**, el **compromiso**, la **iniciativa** y el trabajo en equipo, que se logra fundamentalmente por medio de las **redes sociales**.

Se encontró aquí una nueva línea de investigación en la que la confianza pasa a ser una de las claves del logro de la ventaja competitiva. Sería importante poder analizar, empresas que se encuentran en situación crítica y con tiempo y la anuencia de sus responsables probar el modelo propuesto verificando cuáles son las condiciones que impiden o favorecen la aplicación del modelo de confianza.

La importancia de la información que puede brindar el conocimiento del nivel de confianza en los diferentes ambientes, ha llevado a instituciones prestigiosas como el Eurobarómetro en Europa o la Universidad Torcuato Di Tella en Argentina, el Observatorio PyME, Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas (FIEL), entre otros, a crear y medir índices de confianza respecto de su gobierno, de los consumidores, expectativas de inflación, el nivel de confianza empresaria, etcétera.

La información obtenida pasa a integrar el conjunto de **señales** que ayudan a la toma de decisión, disminuyendo la incertidumbre y por tanto a haciendo más confiables los negocios. En especial en el caso de las PyME's que en la Argentina conforman el 99% de las empresas y su nacimiento o muerte tienen impacto en la economía. En el presente trabajo se determinó, en total coherencia con lo planteado por la Fundación FIEL, que las causas de la muerte de estas firmas, desde el punto de vista del entorno, se centra en problemas de confianza que se

ponen en evidencia en condiciones de inestabilidad política, social jurídica y económica.

Fue interesante verificar que del modelo que permite graficar la evolución dinámica del FODA, se pudo establecer el área de desarrollo seguro de la PyME, lo cual, junto con los resultados y conclusiones respecto a la condición no lineal de la confianza y la complejidad asociada, permitió acercarse a una formulación matemática de la evolución compleja de la Pymes.

O sea, por considerar el efecto de la realidad, entre cuyas características se encuentra el tiempo, la incertidumbre y el riesgo, se posibilitó dirigir la investigación hacia la propuesta de una posible representación gráfica de los negocios en función de la confianza. Cabe señalar que varias de las hipótesis planteadas requieren aún ser demostradas experimentalmente pero establecen un camino para continuar la investigación.

En una primera aproximación, la rotación de las PyME's se veían como un modelo muy similar a los conceptos estudiados por las leyes de la Termodinámica, en especial porque en estos últimos tiempos han nacido nuevas disciplinas como ser la econofísica, que surge como resultado de la incursión que los físicos han realizado en el campo de la economía y que llevaron a estudiar si las condiciones del estado de equilibrio termodinámico se cumplen en economía.

Se llegó a la conclusión que no se cumplen las condiciones necesarias para definir las variables termodinámicas, la ley cero de la Termodinámica no se cumple y que la primera ley se cumple razonablemente. Otra disciplina es la bioeconomía, que al igual que la econofísica tienen su punto de partida en la complejidad del ser humano.

En el apartado 3.5 se mostró que los sistemas económicos son sistemas complejos y no pueden asimilarse, en intervalos de mediano largo plazo, a los sistemas complicados analizables por ejemplo mediante las leyes termodinámicas. Solo el tratamiento no lineal con todo lo que ello implica, es el único que puede usarse en la descripción de la evolución de las empresas y los sistemas económicos a mediano-largo plazo.

Una posible continuidad de la presente investigación consiste en utilizar la modelización por agentes como una forma de resolver los sistemas complejos. Puesto que, el problema es que muchos de los sistemas complejos no pueden ser analizados matemáticamente, pudiendo sí ser estudiados mediante experimentos



numéricos. Los sistemas que tienen esa característica son denominados “irreducibles”, siendo a través de simulaciones la única manera de estudiar su evolución.<sup>594</sup>

Para esto, se propone hacer uso de dicha modelización, siguiendo el camino iniciado por autores como:

BUZING Pieter, EIBEN Gusz y SCHUT Martijn<sup>595</sup>

EPSTEIN, Joshua<sup>596</sup>.

EPSTEIN, Joshua y AXTELL Robert<sup>597</sup>

FLENTGE Félix, POLANI Daniel y UTHMANN Thomas<sup>598</sup>

En cuanto a la modelización en computadora, se propone hacer uso del software “NETLOGO” de distribución gratuita, con opción de colaborar con los diseñadores del mismo en caso de lograr la satisfacción esperada.<sup>599</sup>

Más allá del presente trabajo y como investigación futura, se planteará una de las ideas en la que se está trabajando. Consiste partir de la ecuación logística planteada en el apartado 3.5 y asumir que el factor K de la abscisas se puede considerar la presión que el interesado realiza para convencer a la contraparte de la bondad del producto, a la que se puede llamar “presión de marketing” y que está relacionada con la confianza que se espera obtener del cliente o mercado, pero que también depende de la empresa y del entorno.

$$X_{(n+1)} = X_{(n)} \cdot K (1 - X_{(n)}) \quad (37)$$

Donde :

$X_{(n+1)}$  : El ingreso obtenido en concepto del intercambio realizado para un determinado juego de valores.

$X_{(n)}$  : El valor correspondiente al ingreso correspondiente a la transacción anterior.

K : La presión de Marketing ejercida sobre el mercado.

---

<sup>594</sup> DI GRESIA Luciano *Simulación mediante Agentes Económicos Computados* Documento de Trabajo n° 13, Departamento de Economía de la Universidad Nacional de la Plata – Facultad de Ciencias Económicas. Disponible online en <[www.depeco.econo.unlp.edu.ar](http://www.depeco.econo.unlp.edu.ar)>, (1999):

<sup>595</sup> BUZING Pieter, EIBEN Gusz y SCHUT Martijn *Emerging communication and cooperation in evolving agent societies* en Journal of Artificial Societies and Social Simulation. (2005)

<sup>596</sup> EPSTEIN Joshua *Agent-Based Computational Models And Generative Social Science*, Princeton, Complexity. (1999)

<sup>597</sup> EPSTEIN Joshua y AXTELL Robert *Growing Artificial Societies: Social Science from the Bottom Up*, Cambridge, The MIT Press. (1996)

<sup>598</sup> FLENTGE Félix POLANI Daniel y UTHMANN Thomas *Modelling the emergence of possession norms using memes* en Journal of Artificial Societies and Social Simulation. (2001)

<sup>599</sup> Disponible online en <<http://ccl.northwestern.edu/netlogo/>>

En el eje de las ordenadas se encuentra X que puede representar por ejemplo el nivel de negocios realizados por las empresas o el índice EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amotization), ingresos, etcétera. Si se analiza el gráfico en función de esta suposición se puede observar que en la medida que no exista presión de marketing el ingreso es muy pequeño o no existe y por tanto la confianza no se ha puesto en evidencia ( $K = 0$ ), o sea no hay negocios o los que existen son muy chicos y dependen de la necesidad del cliente y por tanto lo mismo ocurre con los ingresos.

Pero a medida que aumenta la presión de marketing y la confianza empieza a crecer, por tanto a aumentar la variable X. Esto sigue hasta que el nivel de confianza llega a un límite a partir del cual un aumento de presión ocasiona una disminución en la capacidad de hacer negocios con el mismo interlocutor. A dicho límite en la Argentina se lo conoce como “mejor no sirve” ( $K \sim 3$ ). Ver Gráfico 26

A partir de ese punto, cualquier presión de marketing extra ya no mejora la condición del negocio, sino que lo perjudica pues la confianza empieza a disminuir y el mercado, cubriéndose de posibles riesgos, empieza a buscar diferentes opciones para poner su dinero.

Esta situación es común en los mercados financieros puesto que, como dice el viejo dicho “nunca pongas todos los huevos en la misma canasta” (o dicho de otra forma hay que desconfiar que aquella persona que te ofrezca “el oro y el moro”), el futuro es muy difícil de predecir y por tanto los riesgos son elevados. En especial en aquellos casos en que se ofrece a cambio de su participación abultados beneficios sin esfuerzo y en el corto plazo. Por lo cual se recomienda invertir en cuatro o cinco papeles distintos. Cabe destacar que, como continuidad del trabajo “Adam Smith: la mano invisible o la confianza”<sup>600</sup>, se está investigando la hipótesis “Confianza, la mano invisible de los mercados financieros”.

Como conclusión final, se puede decir que se considera haber aportado un modelo, que sobre la base de la relación superveniente planteada, facilitará a las PyME desarrollar estrategias competitivas construidas en base a sus propias y únicas características, dado que todos los emprendimientos tienen características particulares que le son propias.

---

<sup>600</sup> GACHE Fernando y OTERO Dino *op. cit.*

Pero el esfuerzo va un poco más allá, pues tanto las PyME's como el entorno son dinámicos y “para poder hacer negocios inmersos en la realidad, se requiere un constante replanteo de las estrategias, a efectos de lograr la ventaja competitiva que representa la **confianza** de un cliente satisfecho”.

## BIBLIOGRAFÍA

ABADÍA, L. (2009): *La crisis ninja y otros misterios*, España, Espasa Calpe.

ADLER LOMNITZ, L. (2001): *Redes sociales, cultura y poder: ensayos de antropología latinoamericana*, México MA Porrúa / FLACSO, 2001(1994).

ALCAZAR, M. (2002): *Enron, la Argentina y la Pérdida de Confianza*, Perú, Universidad de Piura.

ANDALEEB, S.S.: “An Empirical Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence” en *Journal of Retailing*, 72, n°1, (1996), págs. 77-93.

ANDERSON, J. y NARUS, J.: “A model of the distributor’s perspective of distributor manufacturer working relationships” en *Journal of Marketing*, 48, (1990), págs. 62-74.

ANDERSON, E. y WEITZ, B.A. (1983): “Make or Buy Decisions: A Framework for Examining Vertical Integration Issues in Marketing” Wharton Working Paper Nro. 83-001, University of Pennsylvania.

– “Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads” en *Marketing Science*, 8, (1989), págs. 310-323.

ANDRIESSEN, D. (2004): *Making Sense of Intellectual Capital: Designing a Method for the Valuation of Intangibles*. EE. UU., Elsevier Butterworth-Heinemann.

APPLEGATE D, BIXBY R, CHVÁTAL V, COOK W. (2006): *The Traveling Salesman Problem*, Princeton University Press, New Jersey, Estados Unidos.

ASCÚA, R. (2003): *La creación de competencias dinámicas bajo un contexto de inestabilidad macroeconómica: el caso EDIVAL*, Buenos Aires, CEPAL.

ATRIA, R. et al. (2003): Capital social. Reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma. Libro de la Cepal 71, Santiago de Chile, CEPAL.

AXELROD, R. (1984): *The Evolution of Cooperation*, EE. UU., American Association of the Advancement of Science.

BANKS, E. (2004): *Alternative Risk Transfer: Integrated Risk Management through Insurance, Reinsurance, and the Capital Markets*, Inglaterra, John Wiley & Sons Ltd.

BAYOUMI, T. (2007): *Estudios Económicos y Financieros: Perspectivas Económicas: Las Américas*, Washington D.C., Editorial Fondo Monetario Internacional.

BEINHOCKER, E. (2006): The origin of wealth: Evolution, complexity, and The radical remaking of economics, Estados Unidos, McKinsey & Company, Inc.

BERTALANFFY, L. (1989): “Progresos en la teoría general de los sistemas”, en  
- *Teoría general de los sistemas*, México, Fondo de Cultura Económica.  
(1962)

BIERHOFF, H.W. (1999): “Sozialpsychologie”, en PETERMANN, F.: *Psicología de la confianza*, Barcelona, Herder.

BLAU, P. (1964): *Exchange and Power in Social Life*, Nueva York, John Wiley & Sons, Inc.

BONTIS, N. (2001): *World Congress on Intellectual Capital Readings*, Estados Unidos, Butterworth - Heinemann.

BOURDIEU, P. (1983): “The Forms of Capital”, en *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Nueva York, J. Richardson.

BOYER R., NEFFA J. (2004): “La economía Argentina y su crisis (1976-2001) Visiones institucionalistas y regulacionistas”, Editor Niño y Dávila Caisse de Dépôts et Consignations, CEIL-PIETTE, CONICET.

BROWN, S. et al. (2002): *Competir al borde del caos: estrategias para enfrentar los cambios vertiginosos*, Barcelona, Granica.

CASADO RICARDO, J. .: “El aprendizaje en el paradigma tecnológico de la educación”, en *e Learning América Latina*, 1, n° 29, (noviembre, 2009). Disponible online en <[www.elearningamericalatina.com](http://www.elearningamericalatina.com)>

CASTAINGTS TEILLERY, J. (2002): *Simbolismos del dinero: Antropología y Economía: una encrucijada*, España, Anthropos.

COLEMAN, J.S.: “Social Capital in the Creation of Human Capital”, en *American Journal of Sociology*, 94, (1994), págs. 95-120.

– (1990): *Foundations of Social Theory*, Cambridge, Belknap Press.

COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION (2004): *International convergence of capital measurement and capital standards*, Alemania, Basel. Disponible online en <[www.federalreserve.gov](http://www.federalreserve.gov)>

COVEY, S. (2003): *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, Argentina, Paidós Argentina.

COVEY, S. y MERRILL, R. (2006): *The Speed of Trust The one Thing that Changes Everything*, Gran Bretaña, Simon & Shuster UK Ltd.

CRISTINI, M. y BERMÚDEZ, G. (2004): *Las PyME's argentinas: ambiente de negocios y crecimiento exportador*. Documento de trabajo N° 80, Buenos Aires, FIEL.

DARWIN, C. (2009): *El origen del Hombre*, España, Crítica.

– (1859): *The origin of species*, EE. UU., Randon House Value Publishing, Inc.

– (1887): *The Autobiography of Charles Darwing: 1809-1882*, EE. UU., Classic Books International.

DEVOTO, F. (2009): “Empleos y Capacitación”, en *Ieco, Suplemento del Diario Clarín*, Buenos Aires, 14-06-09.

DODD, R. (2007): “Los tentáculos de la crisis hipotecaria”, en *Publicación Finanzas & desarrollo*, Washington D.C., Fondo Monetario Internacional.

DONEY, P.M. y CANNON, J.P.: “An Examination of the Nature on Trust in Buyer-Seller Relationships”, en *Journal of Marketing*, 61 (Abril, 1997), págs. 35-51.

DURSTON, J, et al. (2000): El capital social campesino y los programas de superación de la pobreza rural en Chile, Chile, CEPAL.

ECHEBERRÍA, M. A., et al.: “El capital social de las organizaciones y su entorno: conceptualización teórica, medición e intervención en la generación del capital social”, en *Ekonomiaz*, n° 59 (2° Cuatrimestre, 2005).

ECHEVERRIA, R. (2000): La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación, España, Granica.

EDERSHEIM, E. (2007): *The Definitive Drucker: Challenges For Tomorrow's Executives. Final Advice From the Father of Modern Management*, Nueva York, McGraw-Hill.

FIEL (1996): *Las pequeñas y Medianas Empresas en la Argentina*, Argentina, Fundación Investigaciones Económicas Latinoamericanas.

FINE, B. (2001): *Social Capital versus Social Theory: Political Economy and Social Science*, Londres, Routledge.

FMI (2008): *Perspectivas de la economía mundial: La vivienda y el ciclo económico*, EE. UU., División de servicios Multimedia del FMI.

FORMI ., SILES M. y BARREIRO L.: “¿Qué es el Capital Social y cómo Analizarlo en contextos de Exclusión Social y Pobreza? Estudio de Caso en Buenos Aires, Argentina” en *Research Report*, n°35, (2004), pág. 14.

FORRESTER, J.W. (1998): *Diseñando el futuro*, Sevilla, Universidad de Sevilla.

– (1991): *System Dynamics and the Lessons of 35 Years*, Massachusetts, Kenyon B. De Greene.

FRIEDMAN, M. (1953): *Essay in Positive Economics*, Chicago, University of Chicago Press.

GACHE, F.: “La empresa frente al riesgo y la confianza”, en *Revista Científica Proyecciones*, 9, nº 1, (2011).

—: “Estudio de la obtención de una ventaja competitiva sostenida a través de nexos informáticos entre instituciones de investigación y desarrollo y PYME” tesis de maestría, Universidad Tecnológica Nacional, 2002. Defendida el 12/04/2002 Calificación Sobresaliente.

GACHE, F. y OTERO, D.: “Adam Smith: la mano invisible o la confianza”, en *Journal: Visión de Futuro*, 7, nº2, (diciembre, 2010).

GACHE, F.; PEUSNER, O. y GONZALEZ, J.: “Estudio de la obtención de una ventaja competitiva sostenida a través de nexos informáticos entre instituciones de investigación y desarrollo y PyME”, en *Revista Científica Proyecciones*, 1, nº 2, (2003).

GAMBETTA, D. (1988): “Can we trust?”, en GAMBETTA, D. (ed.), *Trust: Making and breaking cooperative relations*, Nueva York, Blackwell, págs. 213-237.

GARCÍA, P. y TALAK, A. (2004): “On causal explanation: Statistical Approach, Fuzzy Logia and Superveniente”, en *Techniques and Methodologies for Modelling and Simulation of Systems*, México, AMSE, págs. 22-24.

GELL MANN, M. (1995): *El Quark y el Jaguar: aventuras en lo simple y lo complejo*, Barcelona, Tusquest.

GEORGE, A. L. y ANDREW, B. (2005): *Case studies and theory development in the social sciences*, Cambridge, MIT Press.

GLENN, G. C. (1977): “A Dynamic Theory of Racial Income Differences”, en WALLACE, P. A. y LEMUND, A. (eds.), *Women, Minorities, and Employment Discrimination*, Lexington, Lexington Books.



GÓMEZ R. (2003): *Neoliberalismo globalizado: Refutación y Debacle*, Buenos Aires, Macchi.

GRANOVETTER, M. (2000) “¿Qué es el capital social comunitario?”, en DURSTON, J., *Serie Políticas Sociales N° 38*, Santiago de Chile, CEPAL.

GEYSKENS, I. et al. (1996): *The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study. study* International Journal of research in Marketing 13 ELSEVIER,(1996)

GUNDLACH, G.T. y MURPHY, P.: “Ethical and Legal Foundations of Relationship Marketing Exchanges”, en *Journal of Marketing*, 57 (octubre, 1993), págs. 35-46.

HAKEN, H. (2006): *Information and Self-Organization - A Macroscopic Approach to Complex Systems*, Estados Unidos, Springer.

HANIFAN, L.J. (2004): “¿Qué es el Capital Social y cómo Analizarlo en contextos de Exclusión Social y Pobreza?”, en FORNI, P.; SILES, M. y BARREIRO, L. *Estudios de Caso en Buenos Aires, Argentina JSRI Research Report #35*, Michigan, FCE.

HARDING, G.: “The Tragedy of Commons”, en *Science*, 162, (1968), págs. 1243-1248.

HARSANYI, J. (1976): *Essays on Ethics, Social Behavior, and Scientific Explanation*, EE. UU., Springer.

HAYLES, N. (1990): *La evolución del caos. El orden dentro del desorden en las ciencias contemporáneas*, Barcelona, Gedisa.

HOMANS, G. (1961): *Social Behavior: Its Elementary Forms*, Nueva York, Harcourt, Brace and World.

HUETE, L. M. (1997): *Servicios y Beneficios*, Bilbao, Deusto.

HUME, D. (2001): *Tratado de la Naturaleza Humana*, Edición Electrónica Libros en red (traducción del inglés Vicente Viqueira).

HUMPHREY, A.(2004): Précis del material publicado en <www.businessballs.com>, tomado de una entrevista personal con Albert Humphrey, quien es uno de los creadores del modelo FODA. EE.UU.

JACKSON, Don. (1999): “Familienregeln: Das eheliche Quid Pro Quo”, en PETERMANN, F., *Psicología de la confianza*, Barcelona, Herder.

– : “Build Customer Relationships That Last”, en *Harvard Business Review*, 63 (noviembre-diciembre, 1985), págs. 120-128.

JAMES, H. (1987): *The Golden Bowl*, Inglaterra, Penguin English Library.

JANE, J. (1961): *The Life and Death of Great American Cities*, Nueva York, Random House.

JIMÉNEZ, A.; NOHORA, Y. y ALDANA, E. (2005): “Medición de la confianza en las organizaciones”. Disponible online en <<http://hdl.handle.net>>

JOST, J. (2003): .”External and internal complexity of complex adaptive systems”, ponencia presentada en el *Max Planck Institute for Mathematics in the Sciences*, Leipzig.

KAHNEY, L. (2008): *Inside Steve’s Brain*, Published by Penguin Group (USA)

KAUFFMAN, S.: “Anticaos y adaptación”, en *Investigación y Ciencia*, (enero, 1992), págs. 46-53. Disponible online en <[www.investigacionyciencia.es](http://www.investigacionyciencia.es)>.

KAPLAN, R. y NORTON, D. (2001): *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the new Business Environment*, Boston, Harvard Business Scholl Press.

KELLY, K. (1998): *Nuevas reglas para la nueva Economía*. España, Granica.

KIFF, J. y MILLS, P.: “La crisis hipotecaria deja lecciones” en *Boletín FMI*, 36, n°12, (octubre, 2007).

KOLB, ROBERT (2011) *Financial Contagion The Viral Threat to the Wealth of Nations*, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. Published simultaneously in Canada.

KOSKO, B. (1993): *Pensamiento borroso. La nueva ciencia de la lógica borrosa*, Barcelona, Crítica.

KPGM (2006): *Entendiendo la administración de riesgo empresarial: Un modelo emergente para generar valor al accionista*, Chile, KPMG Auditores Consultores Ltda.

KRASTING, B. (2009): “US Mortgage Market 2000-2008-Follow the Money”. Disponible online en <<http://brucekrasting.blogspot.com>>

KROPOTKIN, P. (2009): *The Conquest of Bread*, Nueva York, Cosino.

– (1978): *El Apoyo Mutuo: un factor de la evolución*, Buenos Aires, Zero.

– (1900): *El comunismo anarquista*, Francia, Les Temps Nouveaux.

KRUGMAN, P. (2009): “How Did Economists Get It So Wrong” en *The Nueva York Times*, Nueva York, 6-9-09.

KRUMBOLTZ, M. y POTTER, A. (1980): “Verhaltenstherapeutische Techniken für die Entwicklung von Vertrauen, Zielorientierung in gruppen”, en PETERMANN, F. *Psicología de la confianza*, Herder, Barcelona, España.

KUHN, H.W., et al. (1953): *Contributions to the Theory of Games*, Estados Unidos, Princeton University Press.

LEARNER, E. (2008): “What’s a Recession, Anyway”. Disponible online en <[www.nber.org](http://www.nber.org)>

LIST, F. (1856): *The National System of Political Economy*, Philadelphia, Lippincott.

LORENZ, E. N. (2000): “El efecto mariposa”, en LORENZ, E. N., *La esencia del caos*. Madrid, Debate.

LOVAGLIO, N. (2006): “Confianza en las organizaciones”, paper presentado en la Red iberoamericana de universidades por la responsabilidad social empresarial Barcelona.

LUCE, R. D. y RAIFFA, H. (1957): *Games and decisions: introduction and critical survey*, Nueva York, Wiley.

LUHMANN, N. (2000): “Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives”, en GAMBETTA, D. (ed.) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Oxford, págs. 94-107. Disponible online en <[www.sociology.ox.ac.uk](http://www.sociology.ox.ac.uk)>

– (1996): *Confianza*, Barcelona, Anthropos.

MALTHUS, T. (1998): *An Essay on the Principle of Population*. EE. UU., J. Johnson. Disponible online en <[www.esp.org](http://www.esp.org)>

MANDELROT, B. y HUDSON, R. (2004): *The (Mis)behavior of Markets*, EE.UU., Basic Books.

MANUELITO, S.; CORREIRA, F. y JIMÉNEZ, L.: “La crisis sub-prime en Estados Unidos y la regulación y supervisión financiera: lecciones para América Latina y el Caribe”, en *Publicación de las Naciones Unidas CEPAL-Serie Macroeconómica del desarrollo*, n° 79, (2009).

MASCAREÑAS, J.: “Riesgo Económico y Financiero”, en *Publicación Universidad Complutense de Madrid*, (enero, 2008).

MATAIX, C.: “El giro de la nueva ciencia: de Platón a Aristóteles”, en *Revista de Filosofía (Universidad Complutense)*, VII, n°12, 3ª época, (1994).

MAURO, P. y YAFEH, Y.: “Las crisis financieras del futuro”, en *Publicación Finanzas & desarrollo*, (diciembre, 2007) Disponible online en <[www.imf.org](http://www.imf.org)>

MAY, R.: “Simple mathematical models with very complicated dynamo”, en *Nature*, 261, (junio, 1976), pág.459.

MAYER, R. C.; DAVIS, J.H. y SCHOORMAN, F.D. (1995): “An Integration Model of Organizational Trust”, en *Academy of Management*, 20, (1995), págs. 709-734.

MCEWEN, W. (2005): *Married to The Brand*, EE.UU., Gallup Press.

- MCLUHAN, M. y POWERS, B. (1990): *La aldea global: transformaciones en la vida y los medios de comunicación mundiales en el siglo XXI*, España, Gedisa.
- MINSKY, H. (1986): *Stabilizing an Unstable Economy*, Nuevo Haven y Londres, Yale University Press.
- MITCHELL, M. (2009): *Complexity: A Guided Tour*, Oxford, Oxford University Press.
- MOHR, J.J. y SPEKMAN, R. E. (1994): “Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques”, en *Strategic Management Journal*, 15, (1994), págs. 135-152.
- MOLENARES, N.: “Vida asociativa y desarrollo local en dos pueblos nicaragüenses”, en *Revista de la CEPAL 90*, (Diciembre 2006).
- MONSALVE, S.: “John Nash y la teoría de juego”, en *Lecturas Matemáticas*, 24 (2003), págs. 137-149.
- MOORMAN, C.; ZALTMAN, G.; y DESHPANDÉ: “Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations”, en *Journal of Marketing Research*, 29 (agosto, 1992), págs. 314-328.
- MORENO, J. (2002): “Fuentes, autores y corrientes que trabajan la complejidad”, en VELILLA, M. (comp.), *Manual de iniciación pedagógica al pensamiento complejo*, Colombia, Corporación para el desarrollo Complexus.
- MORGAN, R.E. y HUNT, S.D. (1994): “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing”, en *Journal of Marketing*, 58 (julio, 1994), págs. 20-38.
- MORIN, E. (1990): *Introducción al pensamiento complejo*, Barcelona, Gedisa.
- MUNNÉ, F.: “Las teorías de la complejidad y sus implicaciones en las ciencias del comportamiento”, en *Revista Interamericana de Psicología*, 29, 1, (diciembre, 1995).

– (1994): “Complejidad y caos: más allá de una ideología del orden y del desorden”, en MONTERO, M. (coord.), *Conocimiento, realidad e ideología*, Caracas, Avespo.

– (1993): “La teoría del caos y la psicología social”, en FERNÁNDEZ, I. JIMÉNEZ y MARTÍNEZ, M. F. (comp.), *Epistemología y procesos psicosociales básicos*, Sevilla, EUDEMA.

NASH, J.: “The Bargaining Problem”, en *Econometrica*, 18, N° 2, (1950).

– “Equilibrium Points in n-Person Games”, en Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, 36, N° 1 (1950a).

NAVARRO CID, J.: “Las Organizaciones como Sistemas Abiertos Alejados del Equilibrio”, tesis de doctorado, Universidad de Barcelona, 2001.

NIELSON, C.C.: “An Empirical Examination of the Role of Closeness. in Industrial Buyer-Seller Relationships”, en *European Journal of Marketing*, 32, nº5/6, (1998), págs. 441-463.

NONAKA, I y TAKEUCHI, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Nueva York, Oxford University Press.

NORTH, D. C. (1990): *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Nueva York, Cambridge University Press.

OTERO, D., et al. (2009): “Índice de Confiabilidad de Empresas PYME”, ponencia presentada en el “Segundo congreso de Ingeniería Industrial COINI 2009”,

– (2007) “Perfil del segmento industrial desde la óptica de los intervalos de confianza”, ponencia presentada en el “Primer congreso de Ingeniería Industrial COINI 2007”, Buenos Aires.

OTERO, D. y GACHE, F.: “Evoluciones Dinámicas en el Diagrama FODA”, en *Journal: Visión de Futuro*, 6, nº2, (diciembre, 2006).

- OTERO, D.; GACHE, F. y FONT, E. (2006): “Propuesta de modelos para captar las influencias del entorno en la evaluación de alternativas para las PYME”, ponencia presentada en el Congreso Virtual “Educa 2006”, Bilbao, España.
- OTERO, D.; GIULIANI, D. y SASSANO, M.: “Temporal Dimension and Transition out of Chaos”, en *Physica*, 178 (1991).
- PAULOS, J. (2009): *Érase una vez un número*, Barcelona, Tusquets.
- PASTOR, J.; GARCÍA, E. e IZQUIERDO, A.: “Complejidad y Psicología Social de las Organizaciones”, en *Psicothema*, 19, nº2, (2007), págs. 212-217.
- PORTER, M. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and Competitors*, Nueva York, The Free Press.
- PORTES, A.: “Social capital: its origins and applications in modern sociology”, en *Annual Review of Sociology*, 24, nº1, (1998), págs. 1-24.
- PORTES, A. y LANDOLT, P.: “The downside of social capital”, en *The American Prospect*, 26, (1996), págs. 18-21.
- PRIGOGINE, I. (1983): *¿Tan solo una ilusión? Una exploración del caos al orden*, Barcelona, Tusquets.
- PRIGOGINE, I. y STENGERS, I. (1991): *Entre el tiempo y la Eternidad*. Buenos Aires, Alianza.
- PUTMAN, R.; LEONARDI, R. y NANETTI, R. (1993): *Making Democracy Work: Civic Traditions In Modern Italy*, Princeton, Princeton University Press.
- PUTMAN, R. (2000): *Bowling along: The collapse and Revival of American Community*, Princeton, Princeton University Press.
- RAPPOPORT, A. (1985): *General Systems Theory*, Cambridge, Abacus Press.
- RASMUSSEN, M. (2003): *Quantitative Portfolio Optimization, Asset Allocation and Risk Management*. Nueva York, PALGRAVE MACMILLAN Houndmills.

REVISTA ÁREA MINERA “Concha y Toro, CAP estarían entre las empresas más afectadas por el terremoto”, Chile. (2010) Disponible online en <www.aminera.com>.

REICH, R. (2007): *Supercapitalism: The Transformation of Business, Democracy, and Everyday Life*, EE. UU., Alfred A. Knopf.

ROJAS, M. (2003): *Historia Completa de la Argentina*, Argentina, CADAL.

ROTTER, J. B. (1967): *A new scale for the measurement of interpersonal trust*, EE. UU., Journal of Personality.

ROSETO BIXBY, L. (2006): “Capital social, asentamientos urbanos y comportamiento demográfico en América Latina, en *Dynamics of Values in Fertility. Notas de Población*, n° 81, (2006).

RUMER B. y RYVKIN, M. (1980): *Thermodynamics, Statistical Physics, and Kinetics*, Moscú, Mir.

SAGAN, C. (1998): *Miles de millones: Pensamientos de vida y muerte en la antesala del milenio*, Barcelona, Ediciones B.

SAMUELSON, P. y NORDHAUS, W. (2002): *Economía*, Madrid, McGraw Hill Interamericana.

SAN MARTÍN, S.: “La Relación Confianza-Compromiso. Propuesta de un Modelo Explicativo”, tesis de licenciatura no publicada, Universidad de Burgos, 2000.

SAP (2006): *Historia de éxito Viña Concha y Toro*, Chile, Sap AG.

SCHEER, L.K. y STERN, L.W.: “The Effect of Influence Type and Performance Outcomes on Attitude Toward the Influencer”, en *Journal of Marketing Research*, 29 (febrero, 1992), págs. 128-142.

SCHURR, P. y OZANNE, J. “Influences on Exchange Processes: Buyers’ Preconceptions of a Seller’s Trustworthiness and Bargaining Toughness”, en *Journal of Consumer Research*, 11 (marzo, 1985), págs. 939-954.



- SCHUSTER, H. (1995): *Deterministic Chaos*, Nueva York, Wiley.
- SEN A. (2000): *Development as Freedom*, Alfred A. Knopf, Random House, New York.
- SENGE, P. (1995): *La quinta disciplina*, España, Granica.
- SENGE, P. et al. (1995): *La quinta disciplina en la práctica*, España, Granica.
- SHEA, G. (1984): *Building Trust in the Workplace*, Briefing, AMA Management.
- SMITH, A. (1759): *The theory of moral sentiments* Reeditado por Edited by R. H. CAMVUELL and A. S. SKINER ;textual editor w. B. TODD, (1984).
- (1776): *An Inquiry into the Nature and Causes of The Wealth of Nations*, Reeditado por Edited by R. H. CAMVUELL and A. S. SKINER ;textual editor w. B. TODD, (1984)..
- SMITH, J.,VAN NESS, H. y ABBOTT, M. (1997): *Introducción a la Termodinámica en Ingeniería Química*, México, McGraw-Hill.
- STERLING, E. (1974): *Alexis Carrel: Visionary Surgeon*, EE. UU., Charles C. Thomas.
- STEWART, T. y ZADUNAISK, D. (2001): *El Capital Intelectual: La Nueva Riqueza de las Organizaciones*, España, Granica.
- TITO LIVIO (1990): *Historia de Roma desde su fundación.. Libros IV-VII*, (traducción por José A. Villar Vidal), Madrid, Gredos.
- TSONIS, A. A. y ELSNER, J. B.: “The weather attractor over very short timescales”, en *Nature*, 333, (1988), págs. 545-547.
- VICE, D. y MALSEED, M. (2006): *Historia de google: secretos del mayor éxito empresarial, mediático y tecnológico de nuestro tiempo*, Madrid, Plaza Edición.
- VON NEUMANN, J. y MORGENSTERN, O. (1944): *Theory of Games and Economic Behaviour*, Princeton, Princeton University Press.

WHITEHEAD, A.N. (1948): *Science and the Modern World*, Nueva York, Mentor.

WILLIAMSON, O.E.: “Strategizing, Economizing, and Economic Organization”, en *Strategic Management Journal*, 12, (1991), págs. 75-94.

– (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*, Nueva York, The Free Press.

WOOLCOCK, M.: “Social Capital and Economic Development: Toward a Theoretical. Synthesis and Policy Framework”, en *Theory and Society*, 27, (1998), págs. 151-208

YIN, R. K. (1994): *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, California, Sage.

ZOELLICK, R.: “Hay riesgo de una grave crisis social”, en *Diario el País*, Madrid, 24-5/-09.

– : “Zoellick advierte que el papel del dólar cambiará con el nuevo orden económico”. Discurso en la Universidad Johns Hopkins de Washington, 28-9-09. Disponible online en <[www.telecinco.es](http://www.telecinco.es)>

ZUBIERA IRÚN, J.C.: “La clave está en la Confianza”, en *Diario Montañas*, Cantabria, 2008

ZUPAN, M. (1990): *Why nice guys finish last: A comment on Robert Axelrod's The Evolution of Cooperation*, Netherlands, Kluwer Academic Publishers.

# ANEXO

## FORMULARIO DE LA ENCUESTA

Instrumento para la captura de información de expertos en Áreas de Negocios PyME's	
Estimado Experto: En virtud de sus antecedentes, se lo ha seleccionado para ser parte del grupo de expertos que brinden información respecto a si la confianza presenta alguna influencia al momento de hacer negocios. En caso de estar de acuerdo en participar se le solicita que responda las preguntas insertas en el formulario, agradeciendo desde ya la inestimable colaboración, lo saludo y quedo a su disposición para lo que estime corresponder.	
Preguntas	
1	¿Qué es la confianza? _____ _____
2	¿Qué aspectos disminuyen o aumentan la confianza? _____ _____
3	¿La confianza permite disminuir el riesgo de la toma de decisiones? _____ _____
4	¿La confianza genera valor para los negocios? _____ _____
5	¿Se puede construir la confianza? _____ _____
6	¿Se puede medir la confianza en las empresas? _____ _____
7	¿Las PyME's pueden ganar la confianza del mercado? _____ _____
8	¿Interviene la confianza al momento de tomar decisiones? _____ _____
9	¿Cuál es el factor fundamental que genera confianza en una PyME? _____ _____
10	¿Se puede revertir un proceso de desconfianza? _____ _____

Fuente: Elaboración propia



Fecha de defensa: \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_  
/ \_\_\_ /

Fecha de entrega del archivo:

### 3. Información de acceso al documento

Autorizo Publicación<sup>1</sup>  SI  NO

Puede ser liberado para publicación <sup>2</sup> Total  Parcial   
Después de un año

En caso de publicación parcial, señale las restricciones:

Sumario

Capítulos. Especifique:

Bibliografía.

Otras restricciones:

En calidad de titular de los derechos de autor de la mencionada publicación, **autorizo** a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, **a publicar, sin resarcimiento de derechos de autor**, conforme a las condiciones arriba indicadas, en medio electrónico, en la red mundial de computadoras, en la biblioteca y en la Revista Científica Visión de Futuro de la Facultad de Ciencias Económicas y sitios en las que ésta última haya otorgado licencias, para fines de lecturas, impresión y/o descarga por Internet, **a título de divulgación de la producción científica generada por la Universidad**, a partir de la fecha.-

Se deslindará a la Facultad de Ciencias Económicas y a la Universidad Nacional de Misiones de toda responsabilidad legal que surgiera por reclamos de terceros que invoquen la autoría de la obra de tesis cuya publicación se efectúe.-

Además se le informa que Ud. puede registrar su trabajo de investigación en el Registro de la Propiedad Intelectual, no siendo responsable la Universidad Nacional de Misiones y/o Facultad de Ciencias Económicas por la pérdida de los derechos de autor por falta de realización del trámite ante la autoridad pertinente.-

Asimismo, notificamos que para obtener el título de "Patente de Invención" es necesario presentar la solicitud de patente dentro del año de la publicación o divulgación. (art. 5 Ley 24.481).-

---

Firma del Autor

---

Firma del Director de Tesis

POSADAS -AR

Lugar

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_/

Fecha

<sup>1</sup> En caso de autorizar la publicación puede optar que la misma sea parcial o total después de un año a partir de la fecha de defensa.

<sup>2</sup> Aplicable a compromisos de índole institucional, acuerdos con terceros, etc.; esta especificación podrá ser mantenida durante un año a partir de la fecha de defensa.-