

El libro de las PyMEs

Director de la colección:
ERNESTO GORE

Coordinación editorial:
DÉBORA FEELY

Diseño de tapa:
MVZ ARGENTINA

CARLOS CLERI

El libro de las PyMEs

GRANICA

BUENOS AIRES - MÉXICO - SANTIAGO - MONTEVIDEO

© 2007 by Ediciones Granica S.A.

BUENOS AIRES Ediciones Granica S.A.
Lavalle 1634 - 3° G
C1048AAN Buenos Aires, Argentina
Tel.: +5411-4374-1456
Fax: +5411-4373-0669
E-mail: granica.ar@granicaeditor.com

MÉXICO Ediciones Granica México S.A. de C.V.
Cerrada 1° de Mayo 21
Col. Naucalpan Centro
53000 Naucalpan, México
Tel.: +5255-5360-1010
Fax: +5255-5360-1100
E-mail: granica.mx@granicaeditor.com

SANTIAGO Ediciones Granica de Chile S.A.
San Francisco 116
Santiago, Chile
E-mail: granica.cl@granicaeditor.com

MONTEVIDEO Ediciones Granica S.A.
Salto 1212
11200 Montevideo, Uruguay
Tel./Fax: +5982-410-4307
E-mail: granica.uy@granicaeditor.com

www.granica.com

Reservados todos los derechos, incluso el de reproducción
en todo o en parte, en cualquier forma

I.S.B.N. 950-641-500-6

Hecho el depósito que marca la ley 11.723

Impreso en Argentina. *Printed in Argentina*

Cleri, Carlos A.R.
El libro de las PyMEs - 1a ed. - Buenos Aires : Granica,
2007.
448 p. ; 22x15 cm.
ISBN 978-950-641-500-6
1. PyMEs. I. Título
CDD 338.47

ÍNDICE

PRÓLOGO	9
INTRODUCCIÓN	17
PARTE I LOS ELEMENTOS MANEJABLES DEL NEGOCIO	31
Capítulo 1 LA EMPRESA. INSTITUCIÓN VITAL DEL SISTEMA	33
Capítulo 2 EL EMPRESARIO	57
Capítulo 3 LA ESTRATEGIA	83
PARTE II LOS ASPECTOS NO MANEJABLES	109
Capítulo 4 EL IMPACTO DEL ESCENARIO SOBRE LA EMPRESA	111
Capítulo 5 LA ADAPTACIÓN DE LA EMPRESA AL ENTORNO	135
PARTE III LA CONFORMACIÓN DE UNA EMPRESA EXITOSA	163
Capítulo 6 UNA MIRADA SISTÉMICA A LA EMPRESA	165

Capítulo 7	
HACIA UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIA	183
Capítulo 8	
CONFORMAR UNA EMPRESA COMPETITIVA	211
Capítulo 9	
LIDERAZGO. ELEGIR EL DESTINO	251
Capítulo 10	
ACONDICIONANDO EL VEHÍCULO. LA ARMONÍA	277
Capítulo 11	
PONERLE NAFTA AL VEHÍCULO	301
Capítulo 12	
UN VEHÍCULO VELOZ, FLEXIBLE Y FUERTE	335
Capítulo 13	
VIAJAR ACOMPAÑADOS: LA COOPERACIÓN, UN TALENTO ESENCIAL	359
Capítulo 14	
COMPROMETER A LOS PASAJEROS	369
Capítulo 15	
ELEMENTOS ADICIONALES PARA HACER UN VIAJE CONFORTABLE	399
A MODO DE EPÍLOGO	425
MANIFIESTO DEL MOVIMIENTO EUTÓPICO (TEXTO PARTICIPATIVO)	429
BIBLIOGRAFÍA	434

PRÓLOGO

“Fue así como jugaba entre tornos y balancines, virutas y grasa, y llevaba en mi nariz a la escuela el dejo a esencia de banana del horno de pintura...”

Criado entre las vicisitudes económicas, emocionales y éticas de una pequeña fábrica argentina de “bicicletas, motos, sillas plegadizas y butacas metálicas”, el autor del presente texto de dirección de empresas escribe desde el fondo de sus vivencias y sueños más esenciales.

No se puede cambiar el mundo de golpe: eso es algo utópico. Por otra parte, rendirse al realismo predominante de que “esto es lo que hay” es casi un equivalente de la depresión. Mi buen amigo Carlos Cleri ha escogido una estrategia mucho más “eutópica” (entre la utopía y el realismo): dedicar buena parte de sus energías vitales a la comprensión y desarrollo equilibrado de las organizaciones que generan la mayor parte del empleo, la dignidad y la riqueza del planeta: las micro, pequeñas y medianas empresas.

Referido ocasionalmente a la realidad argentina pero de eminente orientación internacional, este libro tiene una especial utilidad para todo empresario y directivo situado en el tramo superior de las pequeñas empresas y en el inferior de las medianas, las cuales emplean a unas 50 personas, facturan anualmente alrededor de 10 millones de euros y tienen una caracterización propia.

Tal como afirman Collins y Porras, está consolidándose en todo el mundo un revolucionario enfoque estratégico. En un entorno cada vez más turbulento, global y competitivo, ya no basta con tener una buena idea, capitalizar una oportunidad de mercado y tratar de maximizar beneficios a corto plazo. Los negocios oportunistas han de pasar a ser organizaciones humanas bien estructuradas mediante valores finales e instrumentales que les den orientación y sentido perdurable más allá de generar para sus propietarios beneficios económicos a corto plazo. Por otra parte, la perdurabilidad y el desarrollo del sistema capitalista mismo pasa por su humanización, por entender y aplicar el valor del respeto a la persona y a su medio.

El autor se declara humanista, y ha pensado y comprobado en multitud de ocasiones que humanismo y buenos negocios pueden y deben ir juntos.

Humanismo significa entender a las personas como semejantes, como fines o como centro del sistema, y no como meros recursos, capital o activos. Por supuesto, este no es el enfoque predominante en la mayoría de los textos y las escuelas de dirección de empresas, y tomado verdaderamente en serio constituye una auténtica revolución.

Con la lectura de este libro, el lector se ahorrará la de multitud de los mejores tratados y modelos de dirección de empresas, y en el caso que los conozca, podrá integrarlos con una determinada perspectiva teórico-práctica basada en el hilo conductor de crear empresas sinérgicamente eficientes y generadoras de bienestar. Para ello, revisa y resume enfoques tan diversos como el eneagrama, el empowerment, la organización que aprende, el coaching, o la gestión del conocimiento.

Aunque trata sobre todo de los aspectos directamente manejables por el empresario, presenta la relación entre entorno y estructura organizativa en forma claramente resumida e integrable. En todo caso, el autor invita a las

PyMEs a tener un pensamiento estratégico y sistémico, entendiendo la necesidad de comprender su entorno y sus dinámicas internas.

Carlos Cleri no sólo comprende el cuerpo sino también el alma de las PyMEs, tanto con sus virtudes como con sus debilidades, y más cuando son empresas familiares. Por otra parte, analiza las competencias del empresario y directivo como líder, resaltando su papel en la formulación de visión, misión e ideología de la empresa.

Definitivamente, la visión, la misión y los valores compartidos son el alma de la empresa, su moral, su carácter, su espíritu, su identidad diferenciadora y su poesía. Son activos humanistas no tangibles pero de vital importancia para animar y dar coherencia y moral al esfuerzo de alto rendimiento de las personas en la empresa. La falta de valores verdaderamente dialogados e inductores de sentido para la acción genera empresas desalmadas, anodinas, deshumanizadas, fragmentadas y prosaicas, personas desanimadas, proyectos inanimados y equipos desmoralizados. Esta falta de alma genera empresas a las que, para la gran mayoría, cuesta un importante esfuerzo acudir los lunes por la mañana. Irónicamente, cuando son de gran tamaño, estas empresas con mucho cuerpo y poca alma acostumbran ser llamadas “corporaciones”.

El término “estrategia” proviene del griego *strategía*, compuesto por *stratós*, “ejército”, y *ago*, “conducir”, por lo que viene a significar el arte de dirigir o conducir las operaciones militares. Sin embargo, si confiamos en que los cambios de todo tipo se suceden en forma acelerada en este inicio de siglo, podemos afirmar que el fin de la concepción estratégica empresarial basada en el paradigma militar verticalista está próximo. En la actualidad, hasta el mismo ejército y otras organizaciones conceptualmente emparentadas, como la Iglesia, han de cambiar de manera radical muchos de sus supuestos tradicionales si desean sobrevivir y desarrollarse.

La estrategia de empresa está evolucionando desde su enfoque inicial de planificación y de marketing estratégico, casi exclusivamente centrado en la relación de idoneidad entre producto y mercado, hacia un pensamiento más global que incluye la cultura organizativa adecuada para alcanzar los objetivos de mercado. La estrategia de empresa está ampliándose desde las ciencias económicas hacia las ciencias sociales. Considerar a las personas como fines y no como recursos es una decisión estratégica de primer nivel decisorio desde la propiedad y dirección de la empresa.

Más allá de sintetizar y articular modelos ya conocidos, el autor se compromete en el diseño de una nueva empresa que asuma lo ético como eje central, sea competitiva y consiga que las personas sean felices en ella. Esto es lo que podemos denominar una “dirección por valores”.

La propuesta de una *dirección por valores* (DpV) surgió en 1997 en dos textos independientes, uno en inglés de Blanchard y O’Connor y otro en español del autor de este prólogo y de Shimon Dolan, varios años antes de que se empezara a hablar de *responsabilidad social empresarial* (RSE) a nivel internacional. En la actualidad, nuestro libro se ha ampliado y traducido a varios idiomas, incluyendo el inglés.

La dirección por valores es un nuevo enfoque democratizador y humanizador de empresas, que propugna una determinada formulación tanto de sus valores finales (visión y misión) como de las reglas del juego o valores instrumentales éticos, emocionales y pragmáticos, para llegar a alcanzar la visión y cumplir con la misión o aportaciones a sus diferentes grupos de interés: propietarios, empleados, clientes, proveedores y la sociedad en general. El método para conseguirlo puede definirse como “constructivismo conversacional” o, lo que es casi lo mismo, “hablando se entiende la gente”.

Contribuyendo a la difusión de la dirección por valores, el autor apuesta claramente por confiar (en griego *empisté-*

yo, “creer en”), como valor central de la nueva empresa, en contraposición al control como mecanismo clásico y prácticamente único de gestión de personas.

La obsesión por el control suele basarse en la inseguridad y el miedo a la incertidumbre. Llevada a un extremo, implica aversión al riesgo, reticencia al cambio y escepticismo acerca de la libertad y la creatividad humanas. La obsesión cartesiana por la racionalidad y el control surge de la incapacidad para reconocer y apreciar el valor de la espontaneidad, del humor, o de los sentimientos. De ahí que la máquina, y no el organismo vivo, continúe siendo el concepto vigente en el mapa mental de muchos directivos para la organización humana.

A principios del siglo XXI estamos empezando a asistir tímidamente a la configuración de una nueva forma de pensar y hacer las cosas en el mundo de las organizaciones empresariales: una nueva cultura que está descartando el antiguo supuesto de que sólo unos pocos en la cima tienen el conocimiento y la energía emocional suficiente para diseñar y poner en práctica eficazmente las estrategias de supervivencia y desarrollo de la empresa. Por otra parte, la predicción generada por expertos –ya sean internos o externos– no tiene el mismo valor que la visualización de futuro y el consenso de valores compartido por todos, que los hace sentir propietarios emocionales de su sistema cultural.

El libro termina con una lógica referencia a la empresa familiar.

En la práctica, la existencia de una familia propietaria complica las relaciones de poder en la empresa, demandando energía que mucho mejor sería dedicar a su desarrollo interno y a la relación con el mercado. Sin embargo, en un mundo vitalmente necesitado de humanización para su prosperidad ética, emocional e incluso económica, la empresa familiar puede llegar a jugar un papel determinante.

Los valores de una empresa familiar, tanto los finales como los instrumentales, son un reflejo directo de los valores del fundador y de su familia, incluso aunque no se hayan hecho explícitos. Así, por ejemplo, que una empresa familiar sea solidaria, cumplidora o altamente contaminante tiene mucho que ver con que valores como la generosidad, la formalidad o el respeto por la naturaleza estén o no profundamente arraigados en la conciencia del fundador y sus familiares.

La dirección por valores puede ser especialmente útil en la empresa familiar para promover conversaciones de integración y sinergia de valores a diversos niveles:

- conversaciones de integración y sinergia entre valores “paternos” y valores “de la nueva generación”;
- conversaciones de integración y sinergia entre valores “paternalistas” o “caritativos” puntuales del pasado y valores estratégicos y sistematizados de responsabilidad social empresarial;
- conversaciones de integración y sinergia entre valores “económico-pragmáticos” sustentados desde la propiedad, valores “emocionales” sustentados por la familia, y valores “éticos” sustentados por el liderazgo de la empresa socialmente responsable.

Por otra parte, la empresa familiar puede ser especialmente sensible al planteamiento estratégico de una dirección por valores en cuanto está acostumbrada a tener que cuidar el equilibrio entre lo económico, lo ético y lo emocional en el seno de la familia propietaria.

Finalmente, Carlos Cleri tiene la amabilidad, la osadía y el compromiso social suficientes para plantear a modo de epílogo el “Manifiesto eutópico”, en cuyos dos primeros puntos proclama ni más ni menos que “queremos más tiempo para vivir y queremos más vida en el trabajo”. El lector está claramente invitado a participar de este nuevo

movimiento social, en el que el mundo de la empresa tiene un papel activo, determinante e incluso histórico.

Como sugiere el autor al inicio, vale la pena pasar por este mundo esforzándose en procurar consensos, aceptar disensos y contribuir a la construcción de una vida más humana, más próspera y más feliz.

Salvador García

Profesor de la Universidad de Barcelona (UB), España.
Impulsor del movimiento eutópico (www.eutopia.es)

INTRODUCCIÓN

Quiero transmitir al lector, que me ha honrado con abordar este libro, mi reconocimiento por su confianza y la esperanza de que le sea útil. Tengo la seguridad de que encontrará acuerdos y divergencias, y de eso se trata: de encontrar los consensos, aceptar los disensos y construir una nueva vida.

También quiero presentarle mi motivación para haber pasado tanto tiempo escribiendo esta obra. Además, explicarle con qué se encontrará en las páginas siguientes. Finalmente, deseo agradecer a quienes están detrás del papel, y que de una u otra forma contribuyeron de manera directa a la elaboración.

Mi motivación

Por sobre todas las cosas: humanismo

Creo en el hombre, soy un fundamentalista del humanismo.

Todos mis esfuerzos están orientados al colectivo sin distinciones; pero, al mismo tiempo, respeto las individualidades. Deseo un mundo de distintos que puedan vivir juntos, no un universo de autómatas que piensen lo mismo, similar a la brillante descripción que hizo George Orwell en *1984*. Afirmo que todo acto humano, en cualquiera de

sus dimensiones (política, económica, social, etc.) debe estar orientado a aportar al bien común y a la calidad de vida de cada ciudadano.

El aspecto económico constituye tan sólo una parte del bienestar. Sin embargo, esa porción es suficientemente grande como para que nos ocupemos de ella. Nuestro sistema económico se desarrolla al ritmo de la actividad empresarial que, a su vez, es movida por el interés de lucro, cuyo orden es fijado por el mercado en que juegan los intereses de compradores y de quienes quieren satisfacerlos. Pero el mercado tiene limitaciones. Por supuesto que sigue siendo el mejor “asignador” de recursos que conocemos, pero no es óptimo y, con el tiempo, la concentración de poder en la oferta ha agravado su imperfección¹.

Por ello, el mercado debe ser mediatizado por la acción de quien(es) represente(n) los intereses del conjunto y tenga(n) una visión de largo plazo. Hasta el momento, esa vigilancia le corresponde al Estado. Aunque conocemos también sus limitaciones, su acción puede evitar los desvíos más importantes ocasionados por las actitudes basadas en el desmedido deseo de lucro, necesariamente oportunistas y de corto plazo, que llevan a la concentración del ingreso, el daño ambiental, la explotación de las personas, etc.

Referirse a la evolución positiva del sistema económico es hablar de desarrollo y no de crecimiento. No minimizo el valor del aumento cuantitativo de lo producido, pero lo interpreto como exiguo. El desarrollo es un concepto más

1. Los intereses que se expresan en el mercado son de corto plazo y no toman en cuenta los efectos secundarios que generan. Por ejemplo, el consumidor quiere pagar lo menos posible, pero ello puede significar (también por ejemplo) que el abaratamiento conlleve a la destrucción paulatina del ambiente, con lo que el interés individual de corto plazo se enfrenta con el interés de la humanidad en el largo plazo y, como sabemos, si esto sigue así no será necesario un muy largo plazo para que estemos “todos muertos”, como decía Keynes.

amplio, que incluye el crecimiento, pero también el hecho de ganar la lucha contra la pobreza y ser la base para potenciar un reparto más justo y equilibrado de la riqueza generada. Es así como el crecimiento se ocupa de la producción de la riqueza, y los otros dos aspectos, de su distribución equitativa.

Ahora bien, si nos detenemos en el aspecto económico, debemos considerar la creación de opulencia.

Si ponemos como objetivo la generación de riqueza, necesariamente debemos glorificar un orden continuo de acumulación, si bien la acumulación que convalida el crecimiento deseado no es de carácter genérico, sino que está relacionada de manera específica con el capital reproductivo, o sea, con aquellos activos con los cuales es posible generar nueva riqueza.

Propongo entonces hacer un pequeño ejercicio intelectual, partiendo del concepto básico de que el crecimiento es la acumulación de capital reproductivo (ciclo de reproducción ampliada del capital); su existencia depende de la inversión, cuya decisión es tomada, en primer lugar, por las empresas².

Las sociedades mercantiles sólo toman la decisión de aplicar fondos para aumentar su capacidad productiva cuando tienen rentabilidad y expectativas favorables³. Las buenas perspectivas se vinculan a la estabilidad macroeconómica y la existencia de una demanda potente; en tanto que la renta tiene que ver con la productividad y la capacidad para gestionar las organizaciones.

2. También es importante la inversión realizada por el Estado en infraestructura, conocimientos, ciencia y tecnología, educación y toda otra aplicación de fondos que aumente el volumen de riqueza que, también en primer lugar, las empresas pueden engendrar.

3. Siguiendo con la nota anterior: la inversión del Estado depende de sus ingresos, o sea, de los impuestos; y estos a su vez, fundamentalmente (en los entornos razonables, cuando los sistemas fiscales son progresivos –y progresistas– y no regresivos) de las ganancias de las empresas.

La productividad está sujeta al acervo del capital y conocimiento, al nivel tecnológico con que opera y a la habilidad directiva para gestionar. Aspectos todos que están íntimamente relacionados con el nivel de educación de la población⁴.

¿Por qué no alcanza con el crecimiento? Simplemente porque el objetivo no es la opulencia de corto plazo del sistema económico, sino el bien común. En los últimos tiempos, el crecimiento se ha despegado del progreso general porque se desvinculó del empleo. Así asistimos a una etapa prolongada de crecimiento sin empleo.

Hoy, para ampliar el producto no se necesita gente. Se produce más reemplazando personas por máquinas. Crecer sin empleo puede ser muy eficiente desde el punto de vista de las estadísticas económicas, pero muy ineficaz en términos de progreso humano. Para la mayoría de la población, la prosperidad está basada en un empleo digno, en la participación de la creación de riqueza y en la posibilidad de disfrutarla. Luego vienen otras cuestiones.

El trabajo remunerado es el que asegura al individuo su ingreso y con ello la posibilidad de comprar en el mercado los bienes y servicios que satisfagan sus necesidades humanas. El empleo es el mayor reaseguro de felicidad⁵.

Por lo tanto, quiero detenerme ahora en el empleo.

Cuando enfocamos la creación de trabajo remunerado, lo primero que surge es que la mayor parte de las personas son empleadas por organizaciones pequeñas.

Las grandes empresas aportan a la sociedad a partir de su evolución tecnológica, pero esta, normalmente, reem-

4. Es claro que el desarrollo es, en última instancia, una función derivada de la educación. Los que tuvimos alguna oportunidad de estudiar el milagro japonés, y los propios nipones, estamos absolutamente convencidos de la veracidad de esta afirmación.

5. Por supuesto que hablo en términos generales sin entrar en estas páginas en lo que es una retribución adecuada, ni –menos– en a quién corresponde el fruto de su labor.

plaza mano de obra (y materias primas críticas). La destrucción paulatina de empleo por parte de las grandes corporaciones (e incluso de pequeños innovadores) no es una práctica perversa, sino el producto de la lógica competitiva y el precio a pagar para mover la frontera de lo posible. La subsistencia de la gran empresa depende de la incorporación de tecnología⁶.

Según ese concepto actual, la lógica excluyente de las megacorporaciones implica que la expulsión de mano de obra irá deteriorando paulatinamente la demanda, y de ahí que habría menos consumidores, el mercado languidecería y, en consecuencia, la producción sería excesiva y los negocios desaparecerían. Y con ellos, las compañías insignes del sistema.

Por eso, algunos de nosotros nos dedicamos a promover la presencia paralela de una lógica complementaria. La que hace que la mayor parte de la población del mundo

6. Tampoco voy a entrar en la discusión de las bondades o efectos perniciosos del avance tecnológico. Sólo dejaré constancia de que, como humanista, creo que la tecnología debe estar al servicio del hombre y no al revés, como ha ocurrido. La tecnología permite, *a priori*, reducir el esfuerzo humano para generar riqueza, tener más comodidad y seguridad en el trabajo, resolver cuestiones graves de salud, mantener el medio ambiente, etc. El problema es cómo se reparte el beneficio de la innovación tecnológica. No me opongo a la genuina retribución que debe poseer el innovador (o la empresa que incorpora una nueva tecnología), sólo que no puede acarrear un perjuicio superior al conjunto social. Si provoca desempleo grave, a la larga el propio beneficiado será el mayor perjudicado porque deberá vivir en un mundo desequilibrado y con carencia de compradores. El problema es que esto no se ve (o no se quiere ver), porque el beneficiado sabe que a la larga estará muerto y no le importa lo que suceda con los que vienen, ni siquiera con su propia descendencia. Pero estas son las reglas de juego actual; sólo se podrá pensar en una situación diferente si existe un orden distinto, si se impone la noción de que la tecnología tiene que ayudar a mejorar la calidad de vida, establecer un reparto equilibrado y colectivo de las ventajas que trae aparejadas, introducir un modelo de respeto a la humanidad, a todos y a cada uno, y generar un sistema que combine el desarrollo económico con el social.

tenga empleo. La que sustenta a las micro, pequeñas y medianas empresas.

Veamos ahora el tema desde otro punto de vista.

Decía que para lograr lucro hay que tener consumidores, y para que haya compradores debe haber trabajo. Pero también, para obtener beneficios es preciso que la gente elija nuestros productos; y para eso debe estar satisfecha con ellos, y la complacencia depende en gran parte de la calidad del producto/servicio que se entregue y de la relación que se geste entre comprador y vendedor.

Para que el cliente esté satisfecho, el personal de la organización debe trabajar con alegría y generar el mejor producto o servicio. Su esfuerzo debe significar una oferta de la mejor calidad, lo que depende del trabajo a conciencia; de menor costo, lo que deriva de la productividad; y, además, que el contacto entre la empresa y el comprador sea cálido y amigable, atributos que sólo pueden ser brindados por trabajadores que hacen las cosas con felicidad.

Así ocurre si cada trabajador está motivado y comprometido con la misión de la empresa, si se siente y es parte de ella, lo que sólo se puede lograr si las personas son respetadas como semejantes y no como recursos, capital o activos.

Porque para que una empresa funcione, eficaz y eficientemente, debe poner en su centro de atención a todas las personas que en ella trabajan y también respetar el carácter humano de los compradores, proveedores y de cada miembro de la comunidad con que se mantienen vínculos.

El humanismo debe, pues, impregnar toda actividad productiva.

El proceso de constituir al hombre como eje del desarrollo personal y de sus formas organizativas (familia, grupo, empresa, sociedad) es un desafío permanente. Y lo es más en el caso concreto de las sociedades mercantiles, tan redundantes en sus atractivos materiales y tan carentes de humanismo.

Ya se irán decantando los sistemas y encontraremos formas renovadas de lograr la “felicidad terrenal”. Pero, por lo pronto, ahora es necesario que la empresa que es el motor del sistema, respete al ser humano (cliente, trabajador, propietario, ciudadano).

Como me acotaba mi colega Claudio Pietrantuono, “empresa es una comunidad de personas, para personas y con las personas”, por lo que ni estas, ni su operación llamada trabajo, pueden ser reducidas a la mera condición de “recurso”.

Pymemanía

Toda mi vida estuvo relacionada con las pequeñas empresas. Me crié al lado de la fábrica de bicicletas, motos, sillas plegadizas y butacas metálicas de mi padre. En el patio de mi casa había una puerta que comunicaba con el establecimiento. Fue así como jugaba entre tornos y balancines, viruta y grasa, y llevaba en mi nariz a la escuela el dejo a esencia de banana del horno de pintura.

Recuerdo los “ajustes de cinturón” de las épocas bravas. Se comía polenta y arroz pero no se dejaban de pagar los sueldos. Los obreros eran parte de mi familia ampliada.

Me acuerdo de las reuniones informales de familia para tratar cuestiones de la empresa y cuando en grupo de primos poníamos niples en las llantas de las bicicletas. Tengo presente la llamada de mi padre a Guatemala para pedirme opinión sobre si aceptar la coima que le exigían los testaferros del Ente Autárquico Mundial '78 para concretar una venta de miles de butacas para los estadios mundialistas, hecho que podía salvar a la fábrica asolada por la misma política económica engendrada por los intermediarios del poder militar. Por supuesto que primó el temperamento ético de mi familia italiana y fue así como las butacas fueron de plástico y no de metal.

No me olvidaré del sufrimiento de mi tío, y el de mi propio padre, cuando un chupatintas contable y el consorte de la hija de un buen amigo de la familia –al que mi padre le entregó acciones por una ayuda en malos momentos y que fueron apropiadas por su yerno– produjeron el vaciamiento y quiebra de la empresa.

Con el tiempo seguí ligado al tema PyMEs desde el Ministerio de Economía, donde impulsé los programas asociativos (consorcios de exportación) en los años '80; más tarde mi consultoría se dedicó fundamentalmente a ayudar a las empresas menores en el desafío de exportar; mi vida académica tuvo esa misma orientación, igual que la mayor parte de mis libros y escritos. Desde la Sociedad Latinoamericana de Estrategia (SLADE), junto con mi querido amigo Luis Bianco, poníamos el énfasis en los temas estratégicos ligados a las PyMEs, acompañando al mejor grupo de estrategias nacionales más comprometidos con la realidad de las grandes empresas (Roberto Serra, Armando Bertagnini, Rubén Rico, entre los más destacados). Dos veces desde el Instituto de Comercio Exterior y Apoyo a las PyMEs del Banco Ciudad impulsé el segmento. Hoy tengo una vivencia directa derivada del contacto con las PyMEs que me facilita mi doble función de directivo de Garantizar S.G.R. y presidente de la Fundación Garantizar el Desarrollo. En Garantizar, además, tuve el privilegio de compartir horas de trabajo con uno de los más dignos dirigentes de PyMEs que conozco, César Tortorella.

Este libro está motivado por una realidad familiar; por la conciencia de la enorme importancia que tiene la PyME sobre lo micro, lo macro y lo social, y por la correspondencia entre el humanismo, la sociedad y la pequeña empresa.

Da fe de que perseguir el lucro y respetar al ser humano no sólo no son contradictorios sino que pueden llegar a reforzarse. Aunque sea difícil de observar a corto plazo, aunque se nos impregne de cultura mercantil salvaje, quiero creer y

transmitir que humanismo y buenos negocios pueden ir juntos. No lo hago para tranquilizar mi conciencia, pero estoy seguro de que logrando armonía, a muchos empresarios honestos se les bajará el nivel de estrés.

En cuanto a la obra en sí, nació como un libro de estrategia que profundizaba el pequeño adelanto realizado en la colección que editó la revista *Mercado*⁷.

El desarrollo se hizo demasiado extenso al abordar temas relacionados con gestión, cultura, formas organizativas y, dada la particularidad, incluir representaciones de políticas de Estado imprescindibles para el desarrollo del conglomerado PyME. Siendo el conjunto demasiado largo, opté entonces por encarar cada tema por separado.

Este primer libro está dedicado a aspectos culturales, organizativos y de gestión que la práctica me lleva a recomendar a los dirigentes de PyMEs, fundamentalmente de la periferia del sistema económico mundial.

De qué trata el libro

En el mercado no compiten las empresas sino cadenas de valor que enhebran desde el insumo más básico hasta el bien o servicio que es finalmente consumido. De esa forma, no basta con ser eficiente. Todos los eslabones deben serlo y sus engarces no deben cargar los costos sino reducirlos (eficiencia por especialización).

Por otra parte, también habrá que considerar que sólo una pequeña fracción del precio final es controlada por la empresa, pues el resto viene dado desde afuera. El entorno al que está vinculada la organización mercantil es funda-

7. CLERI, Carlos: *Estrategias PyME y Cooperación Interempresaria*. Editorial Coyuntura, Buenos Aires, 2000.

mental a la hora de manejar la competitividad. Un contexto negativo añade costos, en cambio uno eficiente los disminuye. Gran parte de la capacidad competitiva está relacionada con la forma en que se manejan las relaciones con el universo de fuera de la empresa, pero que está vinculado a ella de manera directa o indirecta.

En el mundo de los negocios hay aspectos que son manejables y otros que no.

De afuera hacia dentro, se puede definir la existencia de un entorno lejano, no manejable, en el que prácticamente las compañías (y más las PyMEs) no pueden accionar. No están en la órbita los aspectos vinculados a las megatendencias mundiales de carácter económico, político, social, tecnológico. Lo importante es tener el escenario bajo observación. Medir las consecuencias de los hechos no manejables. Conformar un paraguas de protección para guarecerse de los efectos adversos. Armar instrumentos flexibles y ágiles para aprovechar las posibilidades favorables que se presenten.

Un segundo entorno está vinculado a la actividad, sector o industria en el que cada empresa actúa. Allí, las acciones individualmente consideradas tienen poco peso relativo (proporcionado a su participación en el mercado); aunque algún acto innovador, incluso de una firma pequeña, puede provocar un cambio en la tendencia o el funcionamiento de la industria (reinención).

El tercer nivel del ambiente es próximo. Es el de las relaciones directas con el exterior. Incluye los vínculos con los clientes, los proveedores, la comunidad y hasta con los competidores directos. Sobre este nivel se puede accionar, y aunque limitadamente, se logra algo de influencia.

Finalmente se encuentra el espacio de lo que es directamente controlado, pues la empresa tiene a su disposición la posibilidad de tomar decisión sobre ello; e incluye la forma en que estructuramos la organización mercantil; el

papel, trato e importancia que les asignamos a las personas que en ella trabajan; la forma en que se conduce el negocio; los objetivos estratégicos; los caminos para alcanzarlos, y aun la cultura organizacional.



Este libro se refiere al manejo del ámbito interno, del entorno cercano y de las relaciones próximas. Es decir, los aspectos manejables.

En primer lugar, presenta los elementos esenciales del negocio –la empresa, el empresario y la estrategia– y formula algunas apreciaciones sobre sus características principales. Al considerar a la organización mercantil, se repara en que su razón de ser en la sociedad es producir bienes o servicios para satisfacer las demandas de los consumidores, logrando generar un lucro a su propietario (dueño del capital). Se enfatiza en los dos grandes pilares que sustentan la vida de las PyMEs al permitir crear valor para sus clientes: su idea del negocio y la voluntad de hacerlo efectivo. Pero al mismo tiempo, se advierte que la empresa es una organización de personas para servir a otras (propietarios, personal, clientes), por lo que sus acciones deben ir orientadas en este doble sentido: crear un ámbito laboral pleno y satisfactorio, que produzca alegría en la creación

de riqueza (y con ello lograr el nivel máximo posible de eficiencia), y a la par, producir beneficios.

Cuando se aborda al empresario, se observa su carácter de conductor. En especial se toma en cuenta la potencia de sus hechos, estilo, intereses, valores y objetivos. En las empresas menores el *character* del conductor está amplificado.

Y aunque tiene que ver con las relaciones del segundo círculo, el tema estratégico es tratado de manera escueta porque es el núcleo del próximo libro. Se remarcan sólo algunos aspectos de elaboración, los parámetros principales y las palancas que tienen las PyMEs para generar negocios.

En la segunda parte del libro se analizan los cambios en el escenario de los negocios (se refiere al cuarto círculo, o sea, el que está alejado del control de las empresas). Estas mudanzas incluyen fuertes exigencias, pero también oportunidades, para el accionar empresario.

Desde allí se proponen una serie de cursos de acción relacionados con los ámbitos manejables para mejorar la eficacia y la eficiencia de una PyME indiferenciada, y deja a los lectores la tarea de lograr la adaptación a sus casos particulares.

Al inicio se presentan acciones para mejorar la conducción. Esto tiene que ver con las cosas que el dirigente o empresario debe hacer para mejorar su gestión. Luego se hace mención a ciertos aspectos del funcionamiento de la organización que están en condiciones de ser mejorados para lograr mayor efectividad. En este sentido se proponen acciones que tiendan a:

- 1) organizar a las personas de la mejor manera y,
- 2) crear el ambiente para alcanzar el máximo nivel de productividad posible.

En la última parte se presentan aspectos relacionados con la organización y la gestión práctica para aprovechar y mejorar los negocios.

El texto finaliza con la presentación del “Manifiesto eutópico”.

Agradecimientos

Quiero agradecer al enorme grupo de personas que han hecho posible este trabajo; todos ellos son la parte del iceberg que no se ve pero que lo sustenta.

En primer lugar a Luis Sznaiberg, que leyó, corrigió, comentó y ayudó a aclarar muchos barullos producidos por la ansiedad para comunicar. También a Claudio Pietrantuono. A mi hija Paola, que pulió los primeros momentos del libro y a mi compañera Marisa, que soportó mis largos tiempos de fin de semana sobre la computadora y alentó la obra.

PARTE I

LOS ELEMENTOS MANEJABLES
DEL NEGOCIO



