



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



Las empresas resilientes y la relación con el valor organizacional. Pymes textiles

Tapia, Gustavo Norberto

2012

Cita APA:

Tapia, G. (2012). Las empresas resilientes y la relación con el valor organizacional. Pymes textiles. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas

Este documento forma parte de la colección de tesis doctorales de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.
Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

“TESIS”

Las empresas resilientes y la relación con el valor organizacional. Pymes textiles.

Autor:

Gustavo Norberto Tapia

Director de tesis:

Juan Carlos Alonso

Codirector de tesis:

Adriana Fassio

CATALOGADO

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más sincero reconocimiento al Dr. Juan Carlos Alonso y a la Dra. Adriana Fassio, -excelentes docentes, profesionales y personas-, director y codirectora de esta tesis, por sus aportes y oportunos comentarios sobre la validación de los juicios emitidos y por sus recomendaciones en los momentos más críticos en el desarrollo de este trabajo.

También mi gratitud al Cont. Eduardo Casullo, -Director general de UBATEC-, por la excelente disposición y las introducciones con empresarios y economistas del sector textil.

Aprecio la notable colaboración de la Dra. María Teresa Casparri y del equipo de trabajo que lidera en el Centro de Matemática Aplicada para la Gestión y la Economía de nuestra facultad, en pos de que este trabajo se lleve a cabo cumpliendo las pautas académicas y epistemológicas.

Un especial agradecimiento a docentes e investigadores como Carlos Aire, Ricardo Fornero, Patricia Bonatti e Ignacio Vélez Pareja, depositarios de mi admiración, por compartir su experiencia y conocimientos con una desinteresada actitud en busca del mejoramiento de los estudios financieros que he empleado en esta tesis.

Un abrazo para César Albornoz y Heriberto Fernández y para los maestros y amigos de la Sociedad Argentina de Docentes en Administración Financiera – SADAF-, todos ellos destacados profesionales en sus actividades, que constantemente bregan por un conocimiento abierto y esencial de las finanzas.

Destaco a las autoridades, el personal y equipos de las instituciones en las que ejerzo con pasión la actividad académica, especialmente la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA por poder conjugar distintas perspectivas del entorno económico y social.

Gustavo Tapia

Y sin duda, todo este recorrido por tratar de reflejar un pedacito de la mágica realidad, no tendría valor si no reconociera el cimiento que da sentido y valor a mi vida, mi madre Elena y mi padre Rubén –que en paz descansa-, mi esposa Ana María y mis hijos Cristian y Milagros.

Gustavo Tapia

RESUMEN

La posibilidad de establecer la contribución que la resiliencia de las organizaciones realiza al valor económico de las mismas, optimiza el proceso de valuación económico-financiero. El carácter relativo, relacional y contextualizado de los factores que expliciten la resiliencia favorecerá la comprensión del valor económico (o su precio) en entornos turbulentos y mundos indóciles.

Si una empresa mantiene un nivel de resiliencia aceptable a lo largo de un tiempo, podrá estimarse si soportará situaciones adversas considerando magnitud y duración. En el caso de las empresas PYMES, habida cuenta de su tasa de mortalidad este aspecto resulta relevante.

El proceso de decisión financiera requiere de aptitud y conocimiento para un enfrentar a la complejidad del entorno, el cual se manifiesta con incertidumbres, inestabilidades, cambios dinámicos, ambigüedades por la que transitan empresas que pretenden continuar siendo viables. De alguna manera, este trabajo se enmarca en la preocupación general de la necesidad de una labor interdisciplinaria, integrando elementos subjetivos y objetivos que alimentan el proceso de decisión con repercusión en las ciencias sociales, particularmente en la Economía y en las Finanzas.

La aplicación de una metodología que vincula directamente la resiliencia con el valor organizacional promueve la inducción de nuevos escenarios y la creatividad de alternativas, con procesos innovativos de gestión en la valuación de empresas.

Palabras clave: resiliencia – crisis – valor – rentabilidad – viabilidad.

ÍNDICE

Dedicatoria	2
Agradecimientos	3
RESUMEN	4
CAPÍTULO I: INTRODUCTORIO	11
I.1 Formulación del problema	12
I.2 Hipótesis y objetivos	14
I.3 Antecedentes y justificación	16
I.4 Identificación del aporte que se realizará	21
I.5 Metodología	23
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	28
II.1 Sobre la resiliencia	29
II.1.1 Nociones generales	29
II.1.2 Fortaleciendo la resiliencia	36
II.1.3 Emergentes de la Física	40
II.1.3.1 Relaciones con la complejidad	50
II.1.4 Emergentes de la Psicología	56
II.1.5 Emergentes de la Economía	67
II.1.6 La resiliencia en las organizaciones	87
II.1.6.1 Modelos de resiliencia en la gestión	93
II.2 Sobre el concepto de crisis	103
II.3 Sobre el concepto de valor	116
II.4 Tipología de organizaciones. Aprendizaje y mediciones financieras	125
II.4.1 Sobre el aprendizaje organizacional	127
II.4.2 Sobre aspectos financieros	135

CAPÍTULO III: PYMES Y SECTOR TEXTIL.	140
ANTECEDENTES Y CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO ECONÓMICO SOCIAL	
III.1 El aporte de las empresas PYMES	141
III.2 Antecedentes y repercusiones del sector textil	161
III.2.1 Industrias, productos y firmas. Eslabones de cadena	170
III.2.2 Industria textil en Argentina. Evolución y condiciones de trabajo	176
III.2.3 Situación actual de la cadena de valor	186
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA RESILIENCIA EN EL SECTOR TEXTIL	196
IV.1 Análisis del sector	199
IV.2 Resiliencia en las empresas textiles	220
IV.3 PYMES textiles con datos de Pro-Tejer	228
IV.3.1 Análisis de la resiliencia de empresas textiles	228
IV.3.2 Resiliencia por empresa	242
IV.3.3 Índice de resiliencia y comparaciones	252
IV.4 Conjeturas y presunciones sobre la resiliencia en el sector textil	258
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES	269
V.1 Conclusiones	273
V.2 Consideraciones Finales	284
ANEXOS	287
Capítulo I: Sobre el diseño metodológico	288
Capítulo III: Evolución inversión, producción y empleo	299
INTI informe Vestir 2011	305

Capítulo IV: Fundación Observatorio PYME. Indicadores 324

FUENTES CONSULTADAS Y BIBLIOGRAFÍA 332

GLOSARIO 367

ÍNDICE DE FIGURAS

Capítulo II

Figura 1: Sobre la crisis financiera de EUA	39
Figura 2: Panarquía	46
Figura 3: Equilibrios múltiples	48
Figura 4: Equilibrios en la naturaleza	51
Figura 5: Ciclo adaptativo	52
Figura 6: Ciclos y panarquía	54
Figura 7: Rueda de la resiliencia	66
Figura 8: Ciclo adaptativo	75
Figura 9: Ciclo adaptativo en tres escalas	77
Figura 10: Vulnerabilidad y resiliencia	78
Figura 11: Modelo resiliente de desastres con localización	79
Figura 12: Localización: impacto sobre actividad agricultura y resiliencia	80
Figura 13: Elementos para medir la resiliencia ante desastres económicos	86
Figura 14: Gobernanzas y riesgo	94
Figura 15: Estrategias innovativas	97
Figura 16: Capital y ventajas competitivas	101
Figura 17: Elementos para la decisión de inversión en Argentina	114
Figura 18: Valor de uso y valor de cambio	119
Figura 19: Valor de la naturaleza y valor económico	120
Figura 20: Valor económico total	123
Figura 21: Modelo de cambio organizacional	128

Capítulo III

Figura 1: Círculo virtuoso del crecimiento	142
Figura 2: Participación del crédito al sector privado en el PBI 1970-2006	143
Figura 3: Índice de competitividad PYMES 2009	144
Figura 4: Determinantes de la competitividad sistémica	147
Figura 5: Comercio mundial de mercancías según ramas productivas	163
Figura 6: Principales países exportadores de Productos Textiles y Prendas de Vestir	164
Figura 7: Cadena productiva sector textil e indumentaria	165
Figura 8: Formación precio de la ropa en la cadena textil	173
Figura 9: Configuración de cadena textil	174
Figura 10 Cantidad unidades productivas	187
Figura 11: Cantidad empresas por cantidad de empleados y segmento	188
Figura 12: Composición de las exportaciones y de las Importaciones	189
Figura 13: Inversiones en bienes de capital	190
Figura 14: Fondos para inversiones del sector	191
Figura 15: Créditos a la fabricación de productos textiles y de cuero	191
Figura 16: Principales problemas de la cadena de valor	192
Figura 17: Ejes estratégicos y sintonía fina Sector Textil	195

Capítulo IV

Figura 1: Principales preocupaciones de industria PYME	207
Figura 2: Actividades amenazadas por importaciones con pérdida participación de mercado en 2008	208
Figura 3: Empleo por actividad industrial de cadena textil	210
Figura 4: Conclusiones y perspectivas cadena textil	211
Figura 5: Determinantes de la competitividad sistémica. Capacidad estratégica grupos de actores	224

Figura 6: Utilización del capital de trabajo	229
Figura 7: Endeudamiento: aplicación de créditos	230
Figura 8: Evolución del personal en el año	231
Figura 9: Dotación: perspectivas	232
Figura 10: Inversiones: % de aumento de capacidad	233
Figura 11: Incremento capital de trabajo casos afirmativos	233
Figura 12: Inversión en infraestructura	234
Figura 13: Intangibles: impactos positivos y negativos	235
Figura 14: Principales problemas	236
Figura 15: Evolución prevista precios de venta productos	239
Figura 16: Evolución prevista costo de insumos	239
Figura 17: Perspectivas evolución de ventas	241
Figura 18: Evolución nivel de actividad	242
Figura 19: Inversiones nuevas y en ejecución	246
Figura 20: Dotación de personal	246
Figura 21: Aplicaciones de fondos	247
Figura 22: Recursos intangibles	247
Figura 23: Empresas textiles resilientes por actividad	248
Figura 24: Evolución costos y precios según resiliencia de la empresa	249
Figura 25: Evolución costos y precios con rentabilidad	250
Figura 26: Rentabilidad y resiliencia	250
Figura 27: Mercado: perspectivas y variación real	251
Figura 28: Actividad: perspectivas y nivel real	251
Figura 29: Nivel de resiliencia de las empresas	254
Figura 30: Nivel de resiliencia por actividad industrial de la cadena textil	255

Figura 31: Correlación entre resiliencia teórica y fáctica	256
Figura 32: Correlación R teórica y fáctica por actividades	256
Figura 33: Correlación entre resiliencia teórica y valor patrimonial	257
Figura 34: Gestión de riesgos vs gestión de continuidad de negocios	262
Figura 35: Esquema del ciclo de desastres	263

CAPÍTULO I

INTRODUCTORIO

CAPÍTULO I:

INTRODUCTORIO

I.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El término resiliencia tomado de la Física, se refiere en esa ciencia a la capacidad que tienen los materiales de volver a su forma cuando son forzados a deformarse. Las ciencias sociales han encontrado en este término una metáfora adecuada para referirse a la capacidad humana de enfrentar, sobreponerse y de ser fortalecido e incluso transformado por las experiencias de adversidad.

Aplicando el concepto al mundo de los negocios, puede decirse, entonces que, empresas resilientes son aquellas capaces de absorber cambios y rupturas, tanto internos como externos, sin que por ello se vea afectada su rentabilidad y que incluso desarrollen una flexibilidad tal que, a través de procesos de rápida adaptación, logren obtener beneficios extras, sean éstos pecuniarios o intangibles, derivados de circunstancias adversas y / o imprevistas.

La visión del negocio, la dirección estratégica, el posicionamiento en el mercado, la situación financiera, el marketing, la publicidad, la estructura de información, el equipamiento, los soportes tecnológicos y un sin fin de otras cuestiones relevantes en la dirección de empresas son factores que coadyuvan a lograr ese desempeño diferencial.

Siendo el objetivo de las finanzas la maximización del valor de una organización, y estando éste afectado por elementos como la rentabilidad, el riesgo, la vida económica, etc.; y como consecuencia

de haber transitado en contextos turbulentos, muchas veces de conflictos y de crisis, las organizaciones han atravesado con capacidad y adaptación por nuevos y complejos procesos para superar este trance.

La materia de estudio de la tesis doctoral se centra en determinar si existe relación entre la resiliencia y el valor de la empresa. En el caso afirmativo, conocer en qué grado y profundizar sobre los elementos críticos de esa relación. Para dar cumplimiento a este cometido, se investigó y analizó el sector de empresas Pymes textiles porque este conjunto de organizaciones ha sufrido particularmente una serie de transformaciones a partir de crisis económicas, que provocaron importantes cambios en la decisión y conducción, previo a la evolución para iniciar la recuperación y el mejoramiento.

Las preguntas problematizantes que se enuncian seguidamente son orientadoras del rumbo que pretende responder el trabajo de tesis:

- *¿Hay algún vínculo entre la resiliencia y el valor organizacional? En caso afirmativo ¿cuál es el vínculo?*
- *¿Qué factores esenciales y críticos determina ese grado y rango?*
- *¿Cómo se miden los valores de esos factores esenciales según se considere o no una situación de tipo adverso?*
- *¿Qué elementos relacionados con el valor de la organización podrían indicar que se transita una situación de conflicto, crisis o adversidad?*
- *¿Cómo se determina el grado y posibles rangos de resiliencia en el ámbito de la organización?*

- *¿Cuáles son los hitos representativos de estas situaciones y cómo podría estimarse la duración crítica a partir de su aparición?*
- *¿Qué condiciones en la relación resiliencia – valor organizacional, promueven la inducción de nuevos escenarios para el desenvolvimiento de la empresa?*
- *¿Qué importancia tendría para los sujetos inversores y financiadores de la organización que una organización sea considerada resiliente en relación a la cuantía y plazo de operaciones?*

La relación resiliencia – valor organizacional no ha sido abordada hasta el momento en el campo de las finanzas. Se trata entonces de identificar las variables más relevantes vinculadas con el objeto de estudio, posibilitando posteriormente la descripción del fenómeno a partir de los cambios contextuales importantes que hayan impactado en los resultados económicos de las empresas.

En el mismo sentido, la solución de este problema o una aproximación a la misma conforma la finalidad del trabajo de tesis.

I.2 HIPÓTESIS Y OBJETIVOS

Se enuncian las hipótesis del trabajo de la presente investigación de la siguiente manera:

H1: Las organizaciones resilientes tienen menor riesgo por lo que su valor económico es superior respecto de otras organizaciones no resilientes.

H2: A mayor resiliencia mayor valor económico.

Considerando las preguntas problematizantes mencionadas en el punto anterior y las hipótesis de este trabajo, podrá también darse respuesta a la cuestión de si es válido considerar el valor de resiliencia como parte del valor de las organizaciones. Se procederá luego a definir el objetivo general perseguido en esta investigación, como así también los objetivos específicos. A partir de aquí, se establecerán los lineamientos a seguir para solucionar el problema que se plantea a priori.

El objetivo general que se persigue responder es:

- Determinar la existencia de resiliencia en una organización y su correlación con el valor de la misma, considerando tanto los factores de orden primario como los incidentales según el contexto de aplicación.

En tanto que los objetivos específicos que se pretende satisfacer con la investigación consisten en:

- 1.- Fijar un procedimiento para realizar las mediciones y permitir evaluar los resultados emergentes del mismo.
- 2.- Elaborar un modelo económico – financiero que especifique los elementos presentes en la relación resiliencia – valor organizacional habiendo esas organizaciones transitado situaciones de crisis.
- 3.- Explicar a partir del análisis de la correlación resiliencia – valor organizacional cambios de dirección en las decisiones de inversión y de financiamiento.

Considerando la enunciación del objetivo general, es un estudio de tipo descriptivo - correlacional.

En cuanto al primer y tercer objetivos específicos manifestados, el abordaje metodológico es descriptivo, en tanto para el segundo, y en función del avance logrado en el proceso de investigación, se plantea un estudio correlacional.

A la luz de los objetivos planteados en la presente investigación, la estructura inductiva es la que predomina en el trabajo, dado que se parte de datos de las empresas Pymes del sector textil –con operaciones en el país y para un período determinado-, y que conforman las unidades de análisis de esta tesis, sobre las que a posteriori se conceptualizará.

I.3 ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

El valor es una cualidad que confiere a las cosas, hechos o personas una estimación positiva o negativa sobre ellas. La axiología es la rama de la filosofía que se encarga del estudio de la naturaleza y la esencia del valor. Para el idealismo objetivo, el valor se encuentra fuera de las personas; para el idealismo subjetivo, en cambio, el valor se encuentra en la conciencia -subjetividad de los sujetos que hacen uso del valor-. Para la corriente filosófica del materialismo la naturaleza del valor reside en la capacidad del ser humano para valorar al mundo en forma objetiva.

En la Teoría Económica existen varias corrientes para determinar el valor económico. Así, la teoría substantiva –que comparten las corrientes clásicas y marxistas-, opina que el valor es el monto necesario para la producción social de un bien económico (valor de uso), con un determinado nivel de desarrollo tecnológico. Para estas escuelas, los precios se derivan del valor oscilando en pequeñas variaciones. En la corriente clásica, cuando se trata de valores de

cambio, al costo de producción se le agrega el costo de oportunidad (cantidad de ganancias potenciales que se pierden por tomar la decisión de producir uno u otro bien). En el estudio de la teoría del valor en la escuela austríaca, sobresalen Friedrich von Wieser quien afirmó que los factores de la producción tienen valor por la utilidad que ellos confieren al producto final, es decir la utilidad marginal; y Carl Menger quien sostuvo que el valor de los factores es igual al valor del último que contribuyó al producto final antes de alcanzar el punto óptimo de Pareto.

Otra postura relevante es la que constituye la corriente neoclásica, que manifiesta que el valor es una magnitud subjetiva que se mide por la estima de valoración del público. En este caso los precios no tienen por qué tener cercanía con los costos de producción.

Sin perjuicio de la elección de una posición filosófica y económica para valuar, valorar una empresa implica necesariamente mirar hacia el futuro, lo que supone la posibilidad de trabajar con tecnología estadística –probabilística y caótica-, pero que no garantiza de modo alguno precisión los efectos que se produzcan. Sin embargo, se apunta a acortar la brecha de los resultados de esos efectos y sus previsiones, a la vez que se puede trabajar con horizontes de planeamiento un tanto más extensos.

Un inconveniente no menor, que se observa a menudo en la realidad cotidiana son las valoraciones sesgadas (en muchos casos el sesgo tiene origen en los intereses de quien contrata la valuación). En estos casos debe determinarse el quantum y la dirección.

La posibilidad de establecer la contribución que la resiliencia de las organizaciones realiza a su valor económico, optimiza el proceso de valuación económico-financiero. El carácter relativo, relacional y contextualizado de los factores que expliciten la resiliencia favorecerá la

comprensión del valor económico (o su precio) en entornos turbulentos y mundos indóciles.

El *input* que significaría la resiliencia en la evaluación de los riesgos tendría efecto tanto en casos de adaptaciones contextuales como por aprovechamiento de oportunidades. Este proceso debiera incluir los factores más relevantes que afectan a la empresa durante la situación de adversidad o crisis. Adicionalmente, se fortalecerán los argumentos para asumir posiciones de opinión y se podrán establecer criterios y políticas con mayor seguridad.

Siendo una empresa una cartera de proyectos, el riesgo en el campo financiero, es un elemento crítico para su valuación. También lo es, para la determinación de las fuentes y costos de financiación. En las inversiones, el riesgo, se manifiesta por ejemplo en las diferentes posibilidades de concreción que tiene un flujo de fondos. A mayores flujos de ingresos, mayor valor económico y viceversa. Como consecuencia de estas diferentes posibilidades, habrá tasas de rentabilidad para cada flujo que se estime. En tanto que en las decisiones de financiación el costo de capital constituye el factor preponderante y en su estructura, el riesgo sistemático conforma uno de los principales componentes.

El aporte más relevante que persigue esta investigación es conocer más sobre la relación entre la resiliencia y el valor. Este conocimiento permitiría determinar con mayor precisión los niveles de riesgo con su impacto en el valor económico, lo que en las decisiones financieras implica privilegiar algunos flujos de inversión respecto de otros y acotar el riesgo sistemático en la tasa de corte de la inversión.

En las últimas décadas, en plena manifestación de las crisis sobre el contexto macroeconómico prácticamente no se ha discriminado o disgregado un valor positivo por readaptación o por futuros

aprovechamientos de oportunidad, sino que la alta volatilidad y los cambios abruptos de precios, en muchos casos han repercutido por igual perdiéndose categorizaciones de empresas por tamaño, por actividad, por sector, por región. Este aspecto puede ser mucho más notable aún en el sector textil.

La cuestión planteada en esta tesis resulta además, trascendente para todas las organizaciones, tengan o no finalidad del lucro o diferentes tamaños. Aún así, se estima que las empresas que más podrían beneficiarse con este conocimiento serían las pequeñas y medianas empresas –Pymes- a las que se suele subvalorar frente a situaciones de adversidad.

Sin perjuicio, de que una crisis implica desgastes, pérdidas, y también oportunidades, por otro lado, el conocer qué hace a las empresas efectivamente resilientes, significará tener conocimiento de fortalezas a priori se estima guardan relación con el valor de la empresa.

Al estudiarse los límites de la racionalidad de los agentes económicos, muchos modelos de comportamiento han tratado de integrar visiones de la Psicología con la teoría Económica. Así es que la denominada economía del comportamiento (*behavioral economics*), como también diferentes campos de estudios referidos a las finanzas conductuales, consideran a los factores sociales, cognitivos y emocionales en la comprensión de las decisiones económicas de los individuos y de las instituciones que desempeñan estas funciones.

Se incluyen en el análisis: consumidores, prestamistas e inversores, también sus efectos sobre los precios de mercado, los beneficios y los recursos de la asignación. En la elección, incide la interpretación que se realice sobre el contexto y los sesgos que promueven el propio interés.

Tanto en la Economía del Comportamiento como en las Finanzas Conductuales, hay una preocupación por la brecha entre el precio y el valor. En ellas, si bien es dificultoso, se intenta integrar factores subjetivos de los decisores con factores objetivos que surgen de los hechos que se manifiestan en el mercado o que se espera acontezcan.

La determinación de un valor de resiliencia, podría acotar la brecha entre precio y valor, así como los procesos de subvaloración de activos durante tiempos críticos. En este sentido, también estaría enriqueciendo a la teoría económica del comportamiento y a las finanzas conductuales, al ajustar mejor la tasa de corte de las inversiones a partir de información de más calidad y finura elaborada sobre una base no arbitraria. En principio podría considerarse que el valor de los intangibles, el del capital humano y el conocimiento inciden en la determinación del precio y explicitan una parte del valor organizacional. Se tratará de dar respuesta a este asunto, en base al trabajo de campo explicitado en el capítulo cuarto.

Hace poco más de dos mil años, Marco Tulio Cicerón dijo: *“De hombres es equivocarse; de locos persistir en el error”*. De hecho, está en nosotros la búsqueda de la evidencia, de la convicción, de la verdad.

Los valores dominantes y el peso del determinismo y del positivismo se muestran inadecuados para comprender y resolver las nuevas cuestiones que van surgiendo, así como para crear nuevos caminos para avanzar en las ciencias sociales. En las ciencias ecológicas, el concepto de resiliencia emergió como una forma de analizar el por qué algunos sistemas colapsan cuando son impactados y otros no. Este camino puede también ofrecer una visión general muy útil para determinar cómo pueden adaptarse los sistemas económicos y prosperar en circunstancias cambiantes, dependiendo entre otros

factores de la diversidad con bases más amplias de sustentación, de la flexibilidad funcional y de la rigurosidad de la retroalimentación acerca de los resultados.

I.4 IDENTIFICACIÓN DEL APOORTE QUE SE REALIZARÁ

En la actualidad, existe una brecha importante entre el precio y el valor. En momentos de crisis se exagera la volatilidad con cambios rápidos y continuos de precios. Por supuesto, cuando luego se verifica que estos precios no son representativos del valor se concluye que ha existido una gran oportunidad para algunos inversores que han descreído de la subvaloración de los bienes.

Se espera que el aporte principal sea el perfeccionamiento de la medición económica-financiera, a partir de la incorporación del concepto de resiliencia en este proceso.

Al identificarse las variables y factores intervinientes con su incidencia, se podrá calcular de un modo más fehaciente la magnitud del riesgo y por ende perfeccionar el cálculo de valoraciones de proyectos, negocios, estrategias o empresas.

Es un aporte a la mejora de los procedimientos e instrumentos, par la valuación de inversiones y deudas, lo que implicaría la consideración de un nuevo elemento en el modelo de valuación de activos a partir de la incorporación de la resiliencia en el análisis.

Finalmente, el progreso en la precisión de la valuación es una temática relevante y actual tanto en el ámbito académico como en el profesional. Por un lado el mejoramiento de las técnicas de valuación pueden acortar la diferencia con el precio y por otro, la

difusión de información más fina sobre las Organizaciones podría incidir en la oferta – demanda de las empresas justificando nuevos guarismos de precios en las operaciones comerciales.

En el campo financiero constituye un aporte a la mejora de la técnica para la determinación del valor económico de una empresa, de un negocio, de un proyecto, o de una estrategia, al estimarse que se contará con variaciones más precisas de ingresos y costos frente a situaciones críticas por las que puede atravesar una organización.

Al desconocerse si una organización podría salir airoso de una crisis o situación adversa que se aproxima, el comportamiento usual es que se subvalore rentabilidad y liquidez o que se sobrevalore el riesgo. Este aspecto mejoraría con información más transparente y oportuna.

Como consecuencia de lo comentado previamente, desde un punto de vista operativo se estima un aporte al perfeccionamiento de los instrumentos de medición y los modelos de valuación, al incorporarse a los mismos el efecto de resiliencia.

El poder determinar una correlación entre el valor económico de una organización y el nivel de resiliencia posibilita el abordaje explicativo posterior de las variables interrelacionadas en el proceso de valuación. Una parte de esta tarea habrá que continuarla luego de que se convalide la correlación mencionada como objetivo de este trabajo de tesis.

En lo conceptual, se desprende de lo anterior un pequeño pero importante avance en la teoría financiera, considerando las diferentes interrelaciones de variables, las readaptaciones y las modificaciones en las mediciones, y el enriquecimiento del conocimiento en el tratamiento del entorno económico y social.

La incorporación del concepto resiliencia en el modelo de valuación de activos, permitiría un análisis situacional y evolutivo de las organizaciones más realista, en tanto podría influenciar en un menor efecto sobre los precios en las empresas resilientes durante el tránsito de la crisis.

Se espera que el aporte de este trabajo, pueda mejorar la concepción de valor de una organización, lo que perfeccionaría la aplicación de la teoría financiera en materia de valuación de actividades y negocios.

I.5 METODOLOGÍA

Como se ha mencionado al enunciar el objetivo general, el alcance del diseño de investigación, será de tipo descriptivo - correlacional, en tanto que para el primer y tercer objetivos específicos, la metodología será descriptiva y para el segundo, y en función del avance logrado en el proceso de investigación se plantea un estudio correlacional.

Bajo esta consigna, se trabajó en planos cuantitativos y cualitativos, considerando a las empresas Pymes de la cadena industrial textil como unidades de análisis. Estas organizaciones han sido afectadas fuertemente por crisis externas y políticas de gobierno y han recorrido ciclos de aprendizaje y renovación para continuar siendo viables.

Este proceso de investigación se inició con entrevistas exploratorias y cuestionarios con respuesta abierta a expertos economistas e informantes claves conductores de empresas. De esta manera se logró tener mayor amplitud en las perspectivas físicas, psicológicas y económicas, detectando variables críticas y contrastando situaciones

y perspectivas. Luego, con este avance, se determinó con mayor exactitud los cursos de acción posteriores.

En una segunda parte del trabajo de investigación se mantuvieron varias reuniones con economistas y empresarios del sector textil, como también con otros profesionales especialistas en empresas Pymes y de la Macroeconomía. De las reuniones con economistas emergió el tratamiento temático del capítulo tercero de esta tesis, para fundamentar sólidamente, con los antecedentes históricos, la relación resiliencia – valor, explicitada en el capítulo cuarto. De las reuniones con empresarios además de la importante y equilibrada ponderación pretendida para cada punto crítico de este trabajo, especialmente en cuanto a la utilización de recursos económicos y la formulación de estrategias empresariales, se puso a disposición datos e información de las empresas textiles y del sector para elaborar el trabajo de campo.

La fundación Pro-Tejer que nuclea a las empresas del sector textil más representativo por actividad de la cadena industrial, facilitó las respuestas de encuestas por el período 2009 – 2012 solicitadas, así como información adicional. Las empresas del sector textil también aportaron información sobre el comportamiento individual obtenido en los primeros meses de 2013 en materia de valor patrimonial y recuperación. Se explican con mayor profundidad aspectos sobre la metodología empleada en el desarrollo del trabajo de campo en el Anexo 1.

Con los datos logrados se construyó una base de datos dinámica y se procedió a un análisis horizontal y vertical para poder medir el peso de factores y recursos en cada año. Con ello se pudo conocer la evolución individual de cada empresa considerada como unidad de análisis (cada empresa fue identificada con un número a solicitud de los empresarios).

La elaboración de la base de datos dinámica, implicó previamente efectuar la consistencia y el ordenamiento de cada punto y repensar las relaciones entre variables y factores con la finalidad de clarificar sobre la resiliencia de las empresas y su vínculo con el valor económico. Se contó con datos de 230 empresas que conformaron una muestra estadística aleatoria, representativa y de significación.

Las empresas que conformaron la muestra son Pymes, emergentes de toda la cadena textil productiva –hilandería, tejeduría, acabados, confección-, y están radicadas en los centros más importantes de todo el país. Se observó y mantuvo en la muestra, una relación estable y equilibrada de las actividades de las empresas en cada período. Además, a partir del cálculo de algunos parámetros estadísticos como la media, la varianza, el desvío estándar y coeficientes de variabilidad, se pudo comprobar que los estimadores conseguidos son consistentes e insesgados, con un mínimo error medio cuadrático.

Con el procesamiento de los datos y el análisis de las relaciones se determinó un índice de resiliencia de empresas con diferentes grados, contemplando para su formación elementos cuantitativos y cualitativos. Se han desplegado una cantidad trascendente de gráficos para visualizar mejor las relaciones emanadas del modelo. La profundización de estas aplicaciones se presenta en el punto tercero del capítulo cuarto.

Con la preparación de los diferentes grados de resiliencia (denominada teórica), se cotejó la valoración patrimonial y otros aspectos de interés -caída de facturación, menor participación en el mercado, desvinculación de personal, carencia de créditos-, de las empresas de la población de la muestra que estuvieron potencialmente expuestas a crisis. Con eso se pudo determinar la resiliencia fáctica y proceder a la comparación con la construida por el modelo como también correlacionarla con el valor organizacional.

Los resultados que surgen de esta investigación no son generalizables a otros casos de estudio. Sin embargo, constituyen una propuesta aplicable a otros casos en que estén involucradas importantes decisiones de inversión y de financiamiento. Se han estudiado los caracteres, las conexiones y las relaciones de causalidad que surgen de las observaciones efectuadas. Si bien las conclusiones a que se arriben no se considerarán demostraciones de algo, sí podrán ser tenidas en cuenta como posibilidades de veracidad.

Satisfechos los primeros objetivos específicos, para el tercer objetivo se planteó una propuesta de estudio correlacional, a partir de la indagación sobre los cambios en las decisiones financieras a partir del estudio de la resiliencia en la organización.

Así como puede decirse que el agua es necesaria para todos los seres vivos, y a partir de allí se puede concluir con certeza que las plantas necesitan agua, se pretendería para este trabajo decir que las empresas resilientes tienen un grado menor de riesgo económico y por ende valen más que las organizaciones no resilientes. En diferentes condiciones contextuales físicas y económicas, las organizaciones pueden ser evaluadas incluyendo además las afectaciones específicas que los decisores agreguen.

El esquema que se plantea es racional si consideramos que parte de lo existente a lo posible. Se refuerza esta idea si consideramos la conveniencia en el empleo de medios para alcanzar los fines propuestos. El logro no es menor, dado que responde primero al plano económico social y luego al estratégico organizacional e instrumental operativo.

Esta tesis se estructura de la siguiente manera:

Capítulo Primero: **Introductorio.** Cuenta con un anexo que amplía la información sobre el trabajo de campo y técnicas empleadas.

Capítulo Segundo: **Marco Teórico** –sobre los emergentes de la Física, de la Psicología, de la Economía, y la resiliencia en la Organización, la Crisis y el Valor-.

Capítulo Tercero: **Pymes y sector textil. Antecedentes y contribución al desarrollo económico social.** Cuenta con un anexo que ahonda con información adicional sobre las variables principales que afectan al sector.

Capítulo Cuarto: **Análisis de la resiliencia en el sector textil.** Se agrega anexo de indicadores del sector Pymes y su comparación con el textil.

Capítulo Quinto: **Conclusiones y consideraciones finales.** – Sobre la convalidación o no de las hipótesis, cumplimiento de los objetivos, conclusiones del trabajo y consideraciones finales-.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

II.1. SOBRE LA RESILIENCIA

II.1.1 NOCIONES GENERALES

La palabra “resiliencia” -según el diccionario- deriva del latín *resiliens, lientis*, participio activo de *resiliere*: rechazar) que significa “*que salta hacia arriba*”, y en su acepción general se le describe como elasticidad. El término resiliencia proviene de la física y se refiere a la capacidad que tienen los metales para recobrar su forma original después de haber estado sometido a altas presiones. En las ciencias humanas se atribuye a la capacidad del hombre para atravesar situaciones adversas, y lograr salir no solamente a salvo, sino aún transformados positivamente por la experiencia.

En física resiliencia es la resistencia que oponen los cuerpos a la rotura por choque y es mensurable mediante ciertos procedimientos técnicos. En ingeniería describe la capacidad de ciertos materiales de recobrar su forma original luego de someterse a algún proceso de presión deformadora. En los ensayos tecnológicos usuales se aumenta lentamente la carga, situación que se presenta muy pocas veces en la práctica. En un instante se producen sobrecargas de corta duración y muy intensas. El ensayo de resiliencia pretende evaluar la capacidad de resistir cargas bruscas. Tanto las condiciones de aplicación de la carga, como la velocidad con que se aplica, la temperatura del metal y los factores que provocan una concentración de esfuerzos, ejercen un efecto importante sobre la capacidad del metal para resistir una carga por choque.

En las personas, la fortaleza psicológica de los seres que se sobreponen a la adversidad es la capacidad de afrontar distintas etapas difíciles de la vida saliendo fortalecida de ellas con un saldo positivo aún en experiencias duras. La flexibilidad, la percepción adecuada, la diferenciación de riesgos y peligros, el reforzamiento de las habilidades, el sentido de la finalidad, son características fundamentales que se exteriorizan en las personas y organizaciones resilientes.

Partiendo de la base que la resiliencia del individuo influye en el grupo social al que pertenece, así pues, se pueden generar conductas resilientes colectivas. La resiliencia de un grupo impacta también en el individuo, provocando respuestas resilientes de este. Hay una compleja dialéctica de elementos resilientes individuales y grupales apuntando a los principios sistémicos y hologramáticos de los que hace referencia Morin (1998)¹. El paradigma de la complejidad constituye una forma de situarse en el mundo que ofrece un marco creador de nuevas formas de hacer ciencia, sentir, pensar y actuar que orientan el conocimiento de la realidad y la adquisición de criterios para posicionarse y cambiarla.

Poder rescatar los aspectos positivos de cada suceso negativo siempre redundará en nuevas y mejores cualidades para seguir con proyectos innovadores y reforzar los anteriores. La fortaleza se manifiesta con mayor evidencia en situaciones de crisis con componentes catastróficos.

¹ El principio sistémico u organizacional bajo el que se relaciona el conocimiento de las partes con el conocimiento del todo. // El principio hologramático que incide en que las partes están dentro del todo y el todo está en cada parte. // El principio retroactivo que refleja cómo una causa actúa sobre un efecto y, a su vez, éste sobre la causa. // El principio recursivo que supera la noción de regulación al incluir el de auto producción y auto-organización. // El principio de autonomía y dependencia en el que expresa la autonomía de los seres humanos pero, a la vez, su dependencia del medio. // El principio dialógico que integra lo antagónico como complementario. // El principio de la reintroducción del sujeto que introduce la incertidumbre en la elaboración del conocimiento al poner de relieve que todo conocimiento es una construcción de la mente.

Las grandes crisis afectan a todos los sectores de la sociedad pero en ausencia de proyecto futuro el impacto se potencia. La falta de oportunidades para desarrollar talentos y para valorar aportes al entorno enfatiza los aspectos negativos y complejiza el contexto de actuación. La educación, la experiencia, el aprendizaje, la capacitación, aportan vitalidad y energía para actuar en los planos y segmentos problemáticos. Frente a este panorama, nos preguntamos ¿cómo continuar con nuestro proyecto organizacional? Y más aún, ¿cómo construir empresas exitosas en contextos de inestabilidad?

Aplicando el concepto al mundo de los negocios, podríamos decir, entonces que, empresas resilientes son aquellas capaces de absorber cambios y rupturas, tanto internos como externos, sin que por ello se vea afectada su rentabilidad y que incluso desarrollan una flexibilidad tal que, a través de procesos de rápida adaptación, logran obtener beneficios extras, sean éstos pecuniarios o intangibles, derivados de circunstancias adversas y/o imprevistas.

La visión del negocio, la dirección estratégica, el posicionamiento en el mercado, la situación financiera, el marketing, la publicidad, la estructura de información, el equipamiento, los soportes tecnológicos y un sin fin de otras cuestiones relevantes en la dirección de empresas son, sin duda alguna, muchos de los factores que coadyuvan a lograr ese desempeño diferencial.

Sin embargo, más allá de su existencia jurídica y de su función económico-social, las organizaciones están constituídas por personas, por lo tanto son humano-dependientes en tanto sus actividades -sean éstas industriales, comerciales, financieras o de cualquier otro tipo- están siempre supeditadas al estado psico-físico de sus integrantes, ya que en última instancia son éstos quienes a diario toman las decisiones que inciden directamente en el resultado final del negocio.

En este sentido, el ser humano no es pensable como individuo aislado, sino que es esencialmente un ser social y en tanto cumple un rol laboral está atravesado por las perturbaciones del medio ambiente donde trabaja. Existe por tanto una interrelación recíproca de mutua influencia entre la organización y el individuo, en la cual desde la organización: todo aquello que promueva salud y realización personal a los empleados, indefectiblemente preserva y genera las condiciones para desarrollar la capacidad de trabajo del individuo y desde el individuo: es solamente él quien puede utilizar su saber creativo para cambiar la dirección de las acciones en función de las variaciones del contexto

El concepto de resiliencia ha tenido múltiples aplicaciones a lo largo de su teorización hasta la fecha. Al ser este un concepto utilizable en el campo económico ha dado lugar a que sea introducido en múltiples proyectos con posibles riesgos en su implementación de no prestarse especial atención a la base conceptual en que se sustenta.

Lo que ha dado en llamarse resiliencia de primera generación, se sustenta en los modelos de resistencia y alude a las fortalezas individuales. Este aporte ha permitido la evolución de los atributos de los individuos y las instituciones para enfrentar las adversidades haciendo base en aspectos determinantes fundantes como la cultura y los valores de cada comunidad.

La resiliencia de segunda generación, aloja los desarrollos intelectuales y críticos, abriendo el juego a otras miradas posibles, con creatividad, con innovación, en un mundo más hostil y turbulento. En este sentido las empresas resilientes serían aquéllas que, en épocas de cambios constantes derivados de crisis económico-sociales y/o de la globalización de los negocios, presentan un desempeño superior a otras y obtienen aún beneficios extras provenientes de circunstancias adversas o imprevistas.

Crawford Holling (1973) introduce por primera vez el concepto de resiliencia en la literatura ecológica como una forma para comprender las dinámicas no lineales así como los procesos a través de los cuales los ecosistemas se auto-mantienen y persisten frente a perturbaciones y los cambios. Según definiciones de Holling, la resiliencia hace hincapié en las condiciones de un sistema complejo alejado del equilibrio donde las inestabilidades pueden transformar al mismo para que presente otro régimen de comportamiento, así la resiliencia es medida por la magnitud de perturbaciones que pueden ser absorbidas por el sistema antes de que sea reorganizado con diferentes variables y procesos.

La sustentabilidad es la capacidad de un sistema complejo de mantenerse en el tiempo a pesar de la volatilidad ambiental fomentada por el aprendizaje, la transformación, la renovación y la evolución continua. Años más tarde definiría lo que se conoce como el ciclo de renovación adaptativa de Holling para explicar la naturaleza cíclica de los sistemas complejos adaptativos. En forma complementaria se argumenta que la resiliencia incrementa la probabilidad de evitar cambios a dominios de estabilidad no deseados, además provee flexibilidad y oportunidad para desarrollar un sistema sustentable². Precisamente y en relación con los eventos socioglobales vigentes, evitar los dominios de estabilidad no deseados es uno de los desafíos más importantes en un mundo crecientemente agresivo entre los individuos, organizaciones con el entorno.

² Con respecto a la sostenibilidad, los autores -Common y Perrings (1992), señalan que la estabilidad y la resiliencia resultan dos conceptos claves, porque por un lado la estabilidad se refiere a la capacidad de las poblaciones para retornar al equilibrio, después de ocurrida alguna disturbancia o alteración de los ecosistemas en tanto que la resiliencia es un concepto más amplio que mide la propensión de los ecosistemas a mantener sus principales rasgos después de una alteración. Por eso, la resiliencia está relacionada con la diversidad sistémica, con la complejidad y la interconexidad, y se sugiere que los impactos humanos que reduzcan esas propiedades deben ser evitados.

Por lo tanto, podemos suponer que para aplicar el criterio de sostenibilidad al desarrollo es necesario previamente considerar el grado de resiliencia y estabilidad de los ecosistemas, teniendo en claro determinados modelos de desarrollo.

Según la definición de la *Resilience Alliance* y tal como mencionan Berkes, Colding y Folke (2000) el concepto de resiliencia tiene tres características definitorias:

- es la cantidad de cambio o transformaciones que un sistema complejo puede soportar manteniendo las mismas propiedades funcionales y estructurales;
- es el grado en el que el sistema es capaz de autoorganizarse,
- es la habilidad del sistema complejo para desarrollar e incrementar la capacidad de aprender, innovar y adaptarse.

En uno de los trabajos del *Resilience Project (Navigating Social-Ecological Systems)* Berkes, Colding y Folke (2000), la investigación se enfoca en el hecho sustancial de que las dinámicas de sistemas complejos están dirigidas a cuatro aspectos que están estrechamente interrelacionados entre sí, estos son:

- ❖ las desestabilizaciones, vistas como perturbaciones que desequilibran el *status quo*, son una fuerza esencial en la transformación de sistemas complejos
- ❖ la diversidad, que provee las fuentes para las respuestas adaptativas
- ❖ el conocimiento, que permite acceso a información, la experiencia y el aprendizaje
- ❖ la autoorganización, que utiliza la memoria del sistema complejo (su historia de transformaciones) para el proceso de renovación y reorganización.

Desde otro enfoque similar pero en la misma dirección, investigadores del *Santa Fe Institute* realizaron trabajos sobre la robustez de los sistemas económicos, sociales y ecológicos considerados como fenómenos complejos. En ellos se plantea a la robustez como la magnitud de volatilidad que puede ser compensada por el sistema complejo antes de llegar al colapso de sus características, procesos y funciones principales. Sus investigaciones tienen la finalidad de identificar y comprender las dinámicas comunes a estos sistemas para que puedan dar pie a la formación de una teoría en este nuevo campo que permita que los sistemas complejos de nuestro mundo de hoy sean cada vez más sustentables en el tiempo.

En línea por lo establecido por Berkes, Colding y Folke (2000), el concepto de la resiliencia está directamente asociado con la sustentabilidad de todo sistema complejo. Lo más significativo es entender que la resiliencia no es una propiedad absoluta y fija sino que, por el contrario es variable en el tiempo y el espacio, y depende en gran medida de las acciones y relaciones del sistema y de la volatilidad ambiental del contexto en el que se encuentre.

Si un sistema comienza a perder resiliencia, se incrementa el potencial de cambio, es decir aumentan las posibilidades de pasar a un estado o configuración organizacional diferente incluso si esta sujeto a perturbaciones pequeñas o perturbaciones que anteriormente eran insignificantes ó no producían ningún efecto adverso.

Ante una situación que antes no mostraba problemas, se pueden presentar luego algunos inconvenientes, en la cual la habilidad de aprendizaje no pudo mantener su potencial resiliente. En un sistema dinámico, es significativo mencionar que el concepto de resiliencia puede no referirse a la vuelta de un equilibrio anterior,

particularmente si los individuos y las organizaciones operaban alejados del equilibrio.

El concepto de la resiliencia y la sustentabilidad están directamente relacionados con las influencias en el largo plazo de las consecuencias de las transformaciones y el cambio, su impacto en lo adyacente posible y su devenir en el perfil de las sociedades, las economías y el sistema humano en su conjunto.

Podemos hablar de transformaciones más que de cambio, viendo al cambio como el fin de un proceso de diferentes transformaciones en diferentes escalas temporales y espaciales que pueden tomar múltiples direcciones. Así entonces, las transformaciones pueden no seguir un curso lógico sino, estar sujetas bajo determinadas condiciones: continuas, inevitables, graduales, abruptas, locales, globales, requeridos ó no, inducidas, fomentadas o inesperadas.

En las ciencias ecológicas, Holling (2001) demostró que el concepto de resiliencia emergió como una forma de analizar el por qué algunos sistemas colapsan cuando son impactados y otros no. Lo aprendido hasta ahora ofrece una visión general muy útil para determinar cómo pueden adaptarse los sistemas y prosperar en circunstancias cambiantes.

II.1.2 FORTALECIENDO LA RESILIENCIA

El modelo de resiliencia, es una herramienta para facilitar el cambio y parte de factores protectores internos que ayudan al individuo, aunado a las condiciones ambientales inmediatas existentes conforman este atributo que varía de un individuo a otro y que bien puede crecer o declinar con el tiempo. Henderson y Milstein (2003) extractaron de varios autores como: Bernard (1991), Werner y Smith (1992), Hawkins, Catalana y Millar (1992), los factores más relevantes que facilitan la resiliencia:

Factores protectores internos:

- Presta servicios a otros y/o a una causa.
- Emplea estrategias de convivencia, como adopción de buenas decisiones, asertividad, control de impulsos y resolución de problemas.
- Sociabilidad; capacidad de ser amigo; capacidad de entablar relaciones positivas.
- Sentido del humor y automotivación.
- Control interno y visión positiva
- Autonomía; independencia.
- Flexibilidad.
- Capacidad para el aprendizaje y conexión de éste.
- Idoneidad en algo y competencia personal.

Factores protectores externos:

- Promueve vínculos estrechos.
- Valora y alienta la educación.
- Emplea un estilo de interacción cálido y no crítico.
- Fija y mantiene límites claros (reglas, normas y leyes).
- Fomenta relaciones de apoyo con muchas otras personas afines.
- Alienta la actitud de compartir responsabilidades, prestar servicio a otros y brindar la ayuda requerida.
- Brinda acceso a recursos para satisfacer necesidades básicas de vivienda, trabajo, salud, atención y recreación.
- Expresa expectativas de éxito elevadas y realistas.
- Promueve el establecimiento y el logro de metas.
- Fomenta el desarrollo de valores pro sociales (como el altruismo) y estrategias de convivencia (como la cooperación).
- Proporciona liderazgo, adopción de decisiones y otras oportunidades de participación significativa.
- Aprecia los talentos específicos de cada individuo.

Desde la Física y desde la Psicología, pueden observarse resistencias que se presentan ante la presencia de crisis con el fin de no sucumbir ante las adversidades. Así, desde un punto de vista físico-psicológico, ciertas características y condiciones personales o del entorno son capaces de neutralizar o moderar los efectos de la exposición al riesgo. Henderson y Milstein (2003) han demostrado que la resiliencia no se adquiere evitando riesgos, sino mediante el control de la exposición a los mismos. La resiliencia no es sólo un proceso externo: también es uno interno, el proceso de convertirse en alguien más flexible, fuerte y capacitado. Las iniciativas de la transición tratan de promover esto ofreciendo el intercambio de habilidades, construyendo redes sociales y creando un sentimiento compartido de que ésta es una oportunidad histórica de construir un mundo nuevo.

En materia económica, se ha abordado el tema de la resiliencia para explorar la reducción de pérdidas de los desastres, y se ha distinguido entre la resistencia estática: en la que hay una eficiente asignación económica de los recursos existentes y capacidad de adaptación, y la resiliencia dinámica: que busca acelerar la recuperación económica mediante la reparación y reconstrucción del capital social. En su revisión de la literatura de las ciencias sociales sobre la resiliencia, Pendall, Foster, y Cowell (2007) identifican cuatro grandes temas asociados con el concepto de resiliencia: el equilibrio, el recorrido de la dependencia, el uso de una perspectiva de sistemas y la resistencia a los cambios turbulentos. Estos temas serán ampliados posteriormente en este capítulo.

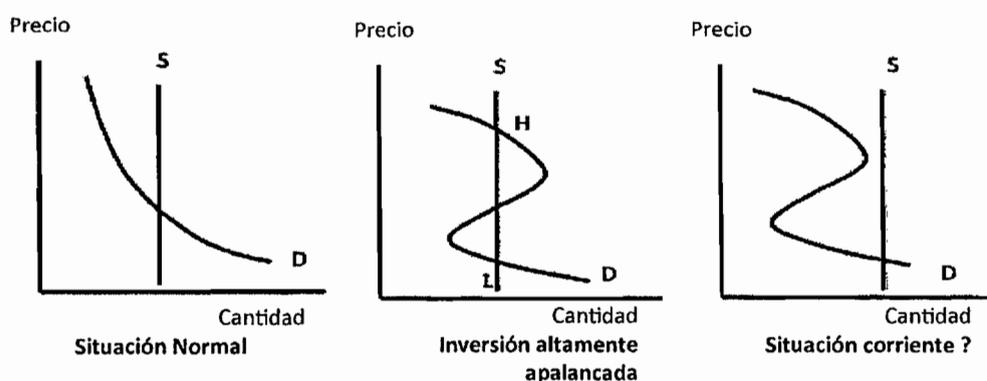
El economista Paul Krugman³ también acude al concepto de resiliencia en materia económica. En su *blog*, presenta un modelo gráfico de la crisis financiera 2008 en los EE.UU. que implícitamente

³ Paul Robin Krugman Premio Nobel Economía (2008)

describe cómo el sistema pierde capacidad de recuperación. Identifica las inversiones apalancadas como variable lenta que puede conducir a la creación de regímenes alternativos, la posibilidad de un choque a la vuelta al sistema de un régimen a otro, y ahora, posiblemente, un nuevo régimen.

Figura 1

Sobre la crisis financiera en EUA



Fuente: Krugman (2008)

Sintetizando el concepto de resiliencia y su relación con las organizaciones y los individuos podemos decir:

- ❖ La resiliencia se define como la capacidad de recuperarse rápidamente de enfermedad o de un desastre natural. Este concepto es aplicable a las personas, a los grupos, a las sociedades y a las instituciones.
- ❖ Las criaturas resistentes pueden vivir bien en situaciones difíciles de acuerdo a su adaptación al ecosistema y los cambios que ocurren en él.
- ❖ La resiliencia es la cantidad de energía que puede absorber un material antes de que comience a deformarse irreversible. Se corresponde con el área bajo la curva de un ensayo de

tracción entre la deformación nula y la deformación correspondiente al esfuerzo de fluencia.

- ❖ La resiliencia puede definirse como la capacidad adquirida de recuperarse de los efectos de una perturbación económica adversa a la que está normalmente expuesta, o de adaptarse a los efectos de la misma.

- ❖ En la época de la Gran Depresión (1930) se cambió el estilo de vida de miles de personas a partir de efectos acontecidos y de medidas tomadas en busca de la recuperación. En las grandes crisis siguientes se percibe comportamientos similares.

- ❖ Desde la perspectiva ecológica, la resiliencia se basa en la idea de un sistema en equilibrio estable cuyo comportamiento es previsible, y en esta acepción, la resiliencia es equivalente a la noción de estabilidad de un sistema, alrededor de un punto de equilibrio.

- ❖ Es la capacidad de un individuo u organización para continuar viviendo o ser viable y desarrollarse positivamente, a pesar de las difíciles condiciones de vida.

- ❖ El sujeto debe salir fortalecido y transformado por sus malas experiencias, cada vez más fuertes, con una actitud positiva.

II.1.3 EMERGENTES DE LA FÍSICA

Desde la Física la resiliencia se vincula con las siguientes concepciones:

- La magnitud que cuantifica la cantidad de energía que un material (p.ej. acero) puede absorber al romperse por efecto de un impacto, por unidad de superficie de rotura.
- Para los materiales sometidos a impactos o variaciones bruscas de cargas que pueden aparecer circunstancialmente, la falla se produce por lo general por no aceptar deformaciones plásticas o por fragilidad, aun en metales dúctiles. En estos casos conviene analizar el comportamiento del material en experiencias de choque o impacto.
- Los ensayos de choque determinan, la fragilidad o capacidad de un material para absorber cargas instantáneas, por el trabajo necesario para introducir la fractura de la probeta de un solo choque, referido a la unidad de área, para obtener así la denominada resiliencia.
- Con este concepto no se consigue una propiedad definida del material, sino que se obtiene un índice comparativo de su plasticidad, en relación a las obtenidas en otros ensayos realizados en idénticas condiciones, por lo que deben considerarse los diferentes factores que inciden sobre ella.
- La resiliencia se diferencia de la tenacidad en que esta última cuantifica la cantidad de energía absorbida por unidad de superficie de rotura bajo la acción de un esfuerzo progresivo, y no por impacto.
- La tenacidad corresponde al área bajo la curva de un ensayo de tracción entre la deformación nula y la deformación correspondiente al límite de rotura (resistencia última a la tracción). La resiliencia es la capacidad de absorber energía en el periodo elástico y corresponde al área bajo la curva del ensayo de tracción entre la deformación nula y el límite de fluencia.

El concepto de resiliencia irrumpió desde las ciencias ecológicas como una forma de analizar el por qué algunos sistemas colapsan cuando son impactados y otros no. Lo aprendido hasta ahora ofrece una visión general muy útil para determinar cómo pueden adaptarse los sistemas y prosperar en circunstancias cambiantes. Así, la resiliencia dentro de las comunidades, depende de la diversidad, de la flexibilidad funcional y de la rigurosidad de la retroalimentación.

El concepto emergente de la Física incide cuando nos referimos al desarrollo sostenible, en el cual se incorpora necesariamente las tres dimensiones de interacción en el campo: económico, social y ambiental. Por ello, el concepto de resiliencia - en el campo ambiental y social- resulta clave como un indicador de las posibilidades de mayor comprensión en los procesos de diagnóstico y, por lo tanto, en la caracterización sistémica de la dinámica de los ecosistemas al nivel espacial-territorial: las interacciones e intercambios posibles entre los sistemas sociales y naturales (sus criticidades⁴ y potencialidades).

En forma complementaria Scheffer (2001) argumenta que la resiliencia incrementa la probabilidad de evitar cambios a dominios de estabilidad no deseados, además provee flexibilidad y oportunidad para desarrollar un sistema sustentable. Precisamente y en relación con los eventos socioglobales vigentes, evitar los dominios de estabilidad no deseados será uno de los desafíos más importantes en un mundo crecientemente dominado por los seres humanos en interacción cada vez más agresiva con su entorno (Calvente 2007).

Según la definición de la *Resilience Alliance* el concepto de resiliencia tiene tres características definitorias:

⁴ Equilibrio entre las subjetividad y la objetividad

- es la cantidad de cambio o transformaciones que un sistema complejo puede soportar manteniendo las mismas propiedades funcionales y estructurales,
- es el grado en el que el sistema es capaz de autoorganizarse,
- es la habilidad del sistema complejo para desarrollar e incrementar la capacidad de aprender, innovar y adaptarse

En este sentido, los trabajos se enfocan a las *desestabilizaciones*, vistas como perturbaciones que modifican el "status quo", y que son una fuerza esencial en la transformación de sistemas complejos; a la *diversidad*, que provee las fuentes para las respuestas adaptativas; al *conocimiento*, que permite acceso a información, la experiencia y el aprendizaje; y a la *autoorganización*, que utiliza la memoria del sistema complejo (su historia de transformaciones) para el proceso de renovación y reorganización.

Tanto Holling como Gunderson (1995) afirman que la supresión de alguno de estos factores hará, indefectiblemente, al sistema poco sustentable en el tiempo. Los investigadores de Santa Fe Institute plantean a la robustez como la magnitud de volatilidad que puede ser compensada por el sistema complejo antes de llegar al colapso de sus características, procesos y funciones principales. Sus investigaciones tienen la finalidad de identificar y comprender las dinámicas comunes a estos sistemas para que puedan dar pie a la formación de una teoría en este nuevo campo que permita que los sistemas complejos de nuestro mundo de hoy sean cada vez más sustentables en el tiempo. Lo más importante de todos estos conceptos es que pueden ser vistos como equivalentes ya que todos ellos estudian como los sistemas pueden desarrollarse, aprender, adaptarse y a la vez persistir en el tiempo basándose en el concepto fundamental de la resiliencia organizativa y nos presentan ciertas

particularidades que vamos a tener en cuenta a lo largo del programa:

- el concepto de la resiliencia está directamente asociado con la sustentabilidad de todo sistema complejo
- lo más significativo es entender que la resiliencia no es una propiedad absoluta y fija sino que, por el contrario, es variable en el tiempo y el espacio
- depende en gran medida, de las acciones y relaciones del sistema y la volatilidad ambiental del contexto en el que se encuentre.
- si por motivos antes mencionados un sistema comienza a “perder” resiliencia, se incrementa el “potencial de cambio” es decir aumentan las posibilidades de pasar a un estado o configuración organizacional diferente incluso si esta sujeto a perturbaciones pequeñas o perturbaciones que anteriormente eran insignificantes ó no producían ningún efecto adverso. Una situación que antes no nos trajo problemas, la volvemos a tener en el presente y la sobrellevamos con serios inconvenientes, esto se debe a que a través del tiempo su habilidad de aprendizaje no pudo mantener su potencial resiliente, ídem en el caso contrario.
- un hecho significativo con respecto al concepto de resiliencia es que no puede ser definida como volver a un estado de equilibrio anterior, ya que no existe ningún equilibrio al cual volver durante una reorganización y como hemos mencionado anteriormente estos sistemas operan alejados del equilibrio.

Es importante distinguir entre el comportamiento cerca de un equilibrio estable, un estado de equilibrio global y el comportamiento cerca del límite de un dominio de atracción, que es un equilibrio

inestable, lo que refleja el comportamiento de los sistemas adaptativos complejos (Kauffman (1993), Holland (1995), Levin (1998). La definición de Holling (1973), que ha sido la base desde la cual la perspectiva de la resiliencia de los sistemas socio-ecológicos se ha desarrollado, se ajusta a la dinámica de los sistemas adaptativos complejos. Ludwig (1997) proporciona la base matemática de las diferencias entre la capacidad de recuperación de ingeniería y la perspectiva de la resiliencia ecológica o el ecosistema.

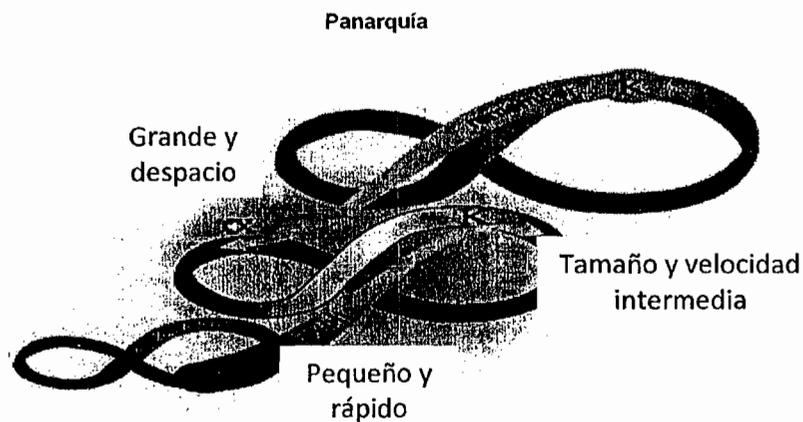
Arthur (1997) identifica seis propiedades de los complejos sistemas económicos de adaptación: la interacción dispersa, la ausencia de un controlador global, la transversalidad de la organización jerárquica, la adaptación continua, la novedad perpetua, y la dinámica de la medida del equilibrio. Adicionalmente, Holland (1995) resalta cuatro propiedades básicas de los sistemas adaptativos complejos: agregación, no linealidad, la diversidad y los flujos. La no linealidad genera dependencia de la trayectoria, lo que se refiere a las reglas locales de interacción que el cambio en el sistema evoluciona y se desarrolla.

Una consecuencia de la dependencia de la trayectoria es la existencia de múltiples cuencas de atracción en el desarrollo de los ecosistemas y el potencial de comportamiento del umbral y los cambios cualitativos en la dinámica del sistema bajo las influencias ambientales cambiantes como apunta Levin (1998). Schneider y Kay (1994) establecen el vínculo entre los sistemas complejos, la termodinámica y la ecología.

Con la comprensión de las definiciones y variantes mencionadas precedentemente, podemos referirnos al concepto de panarquía establecido por Holling (2001). Se trata de un proceso a la vez creativo y conservador a través del equilibrio dinámico entre el cambio rápido y la memoria, y entre la perturbación y la diversidad,

con una interacción cruzada a gran escala. El proceso se sostiene al mismo tiempo en que se desarrolla.

Figura 2



Fuente: Folke (2006) pág. 258

Al apreciar la interacción dinámica y de escalas cruzadas entre el cambio abrupto y fuentes de la resiliencia, se evidencia que la resistencia de los sistemas adaptativos complejos, no se trata simplemente de la resistencia al cambio y la conservación de las estructuras existentes. Es por eso, que Walker, Holling, Carpenter y Kinzig (2004), reafirmaron que la resiliencia es una capacidad del sistema para absorber perturbaciones y reorganizar mientras se experimenta el cambio a fin de retener todavía esencialmente la misma función, la estructura, la identidad y las reacciones.

Resumiendo, en primera instancia, la resiliencia de los ecosistemas ha hecho hincapié en el concepto de resiliencia como capacidad para absorber perturbaciones, o la capacidad que permite la persistencia. En el mismo sentido, se la ha empleado para explicar el cambio social, como formula Adger (2000) al definir la resiliencia social como la capacidad de las comunidades humanas para resistir los choques externos a su infraestructura social, tales como la variabilidad del medio ambiente o la agitación social, económica y política. Alineada a esta concepción de resiliencia, Anderies, Janssen y Ostrom (2004), utilizan el concepto robustez para

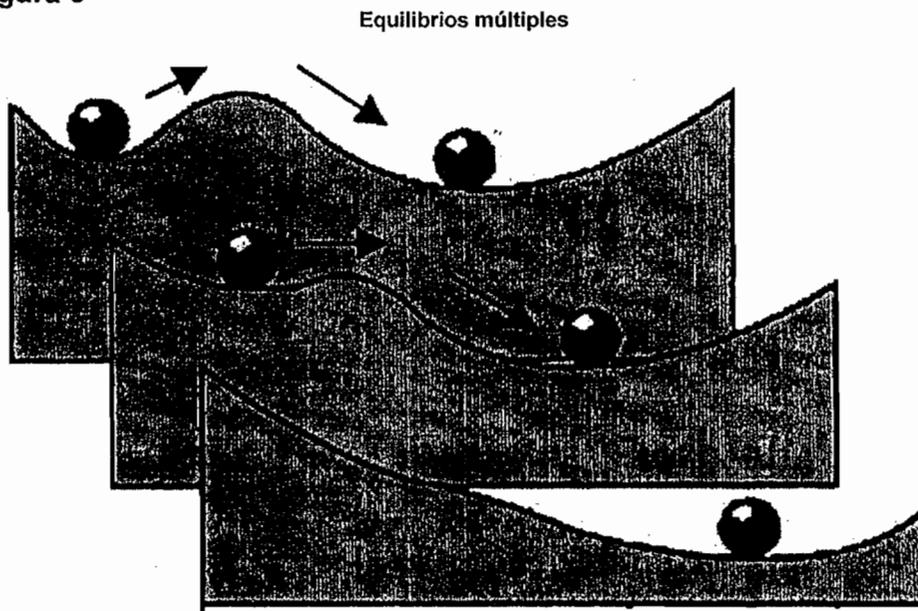
significar el mantenimiento de algunas características del sistema deseados a pesar de las fluctuaciones en el comportamiento de sus partes componentes o su entorno.

Pero la resiliencia no es sólo acerca de ser persistente o resistente a las perturbaciones. Se trata también de las oportunidades que abre la perturbación en términos de la recombinación de las estructuras y procesos se desarrollaron, la renovación del sistema y el surgimiento de nuevas trayectorias. En este sentido, la resiliencia proporciona la capacidad de adaptación, -Smit y Wandel (2006)-, que permite el desarrollo continuo, como una interacción dinámica de adaptación entre el sostenimiento y desarrollo con el cambio.

Agrega Gunderson (2008) que considerar el concepto de resiliencia como *equilibrio global*, implica tratarlo como el tiempo requerido para un sistema para volver a un equilibrio o estado estable después de una perturbación. Está implícito en esta definición es que el sistema existe cerca de una condición de equilibrio individual o global. Por lo tanto la medida de la capacidad de recuperación es hasta qué punto el sistema se ha movido desde que el equilibrio (en tiempo) y con qué rapidez se devuelve.

Pero al razonar el concepto de *equilibrios múltiples*, el concepto de resiliencia hace hincapié en las condiciones lejos de cualquier condición de estado estacionario, donde la inestabilidad puede voltear un sistema a otro régimen de la conducta, a otro dominio de estabilidad. En este caso, la resiliencia se mide por la magnitud de las perturbaciones que se puede absorber antes de que el sistema redefina su estructura, cambiando las variables y procesos que el comportamiento de control. Esto se ha denominado resiliencia ecológica en contraste con la resistencia de la ingeniería. La presencia de múltiples estados estables y transiciones entre ellos se han descrito en una serie de sistemas ecológicos.

Figura 3



Fuente: Gunderson (2000) pág. 427

Respecto a la *capacidad de adaptación*, muchas de las manifestaciones de los cambios de estado inducidos por el hombre en los ecosistemas -resultado de la alteración de las variables clave que influyen en los dominios de estabilidad subyacentes-, han provocado modificaciones importantes y aceleraciones, en tanto que las variables clave que configuran estos dominios de estabilidad cambian a un ritmo relativamente lento sin intervención humana.

Si las sorpresas son inevitables, entonces el aprendizaje activo suele ser la forma con que se supera la incertidumbre. La gestión adaptativa reconoce que las políticas deben satisfacer los objetivos preestablecidos con sus modificaciones y actuar con flexibilidad adaptándose a los cambios. Dice Jen (2003) que un sistema dinámico es estructuralmente estable si las pequeñas perturbaciones en el mismo resultan de un sistema dinámico nuevo con cualitativamente la misma dinámica. Las perturbaciones de este tipo,

podría tomar la forma de cambios en los parámetros externos de la propia estabilidad del sistema estructural lo que requiere que ciertas características dinámicas del sistema se conserven sin agregar cambios cualitativos.

Ante el tipo de perturbación que afecta al sistema es importante previamente tener definido el problema que se plantea, reconociendo la diferencia entre estabilidad y solidez de un sistema. Esta última aborda el comportamiento de una clase variada de sistemas y se ocupa de la arquitectura organizativa del sistema bajo estudio de la interacción entre la organización y el contexto, de la evolución del pasado y futuro, de los costos – beneficios, de la capacidad de cambio entre múltiples funcionalidades, de la previsión de perturbaciones de múltiples dimensiones. Pero también la robustez considera la creatividad, la intencionalidad y la identidad de la organización. La solidez de un sistema es una medida de la persistencia que comúnmente es difícil de cuantificar, o parametrizar, lo que no posibilita en la mayoría de los casos la descripción de la dependencia de las variables cuantitativas⁵. Aún así es significativa para un sistema en el que se especificó el nivel de la característica que se pretende analizar.

Podemos preguntarnos si los conceptos emergentes de la Física, se involucran en el mundo de los negocios y siendo positiva la respuesta de qué manera es factible detectar y conservar organizaciones resilientes. La identificación de impactos potenciales que amenacen a la organización o el diseño de un esquema para la construcción de resiliencia, implican una gestión orientada a la

⁵ La robustez se considera a menudo como la posibilidad de un sistema para soportar perturbaciones en la estructura, sin cambio en la función en contextos biológicos, denominada robustez mutacional, pero también puede ser vista como la medición del estado de forma de una estrategia para responder a la incertidumbre. Por eso la robustez puede interpretarse como la medición de la efectividad de la capacidad de un sistema para cambiar entre múltiples opciones estratégicas de robustez, y en este sentido refleja la capacidad del sistema para realizar múltiples funcionalidades según sea necesario, sin cambios en la estructura (plasticidad fenotípica).

continuidad a partir de poner en ejecución la capacidad con respuestas efectivas.

II.1.3.1 Relaciones con la complejidad

Hay algunos modelos en los que las propiedades emergentes pueden deducirse formalmente. Entre los buenos ejemplos se cuentan los modelos económicos neoclásicos, en los que los agentes racionales que operan bajo fuertes supuestos sobre la disponibilidad de la información y la capacidad de optimizar pueden lograr una eficiente redistribución de recursos entre ellos mismos a través de transacciones sin costo. Pero cuando los agentes utilizan estrategias adaptativas en lugar de optimizadoras, deducir las consecuencias es con frecuencia imposible; resulta necesaria la simulación –Axelrod R. (2004)-. Las consecuencias de los procesos adaptativos a menudo son muy difíciles de deducir allí donde hay muchos agentes interactuantes siguiendo reglas que tienen efectos no lineales. Por ello la simulación de un modelo basado en los agentes es con frecuencia el único modo viable de estudiar poblaciones de agentes que son adaptativos más que completamente racionales.

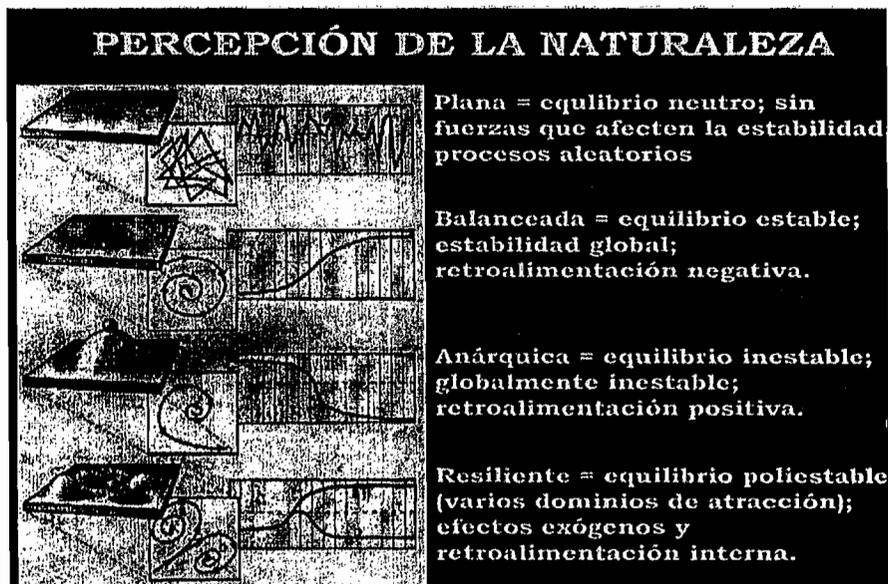
En el tiempo, para los entornos ruidosos es menos probable utilizar las reglas que no son exitosas. Continuando con Axelrod (2004), cuando la gente realiza opciones en situaciones complejas, es más probable que utilicen una aproximación de ensayo y error en lugar de un cálculo totalmente racional. Agrega Holland (2004), que la coherencia y persistencia de cada sistema dependen de una gran cantidad de interacciones, la agregación de diversos elementos y de la adaptación o el aprendizaje, en tanto la mayor parte del esfuerzo de modelación para cualquier sistema complejo adaptable se centra en seleccionar y representar los estímulos y las respuestas, debido a

que los comportamientos y las estrategias de los agentes componentes son determinados por dichos estímulos y respuestas.

En los estos sistemas, para los decisores, la percepción de la naturaleza resulta fundamental. Podríamos estar frente a equilibrios neutros, estables, inestables o incluso poliestables.

Figura 4

Equilibrios en la naturaleza



Fuente: Gunderson y Holling (2002)

En este proceso, explicaban Gunderson y Holling (2002), se habrá de analizar la existencia y la evolución de un ciclo adaptativo al sistema complejo, transitando de la reorganización a la explotación, luego a la conservación y finalmente a la liberación, relacionando el potencial, la conectividad y la resiliencia.

Figura 5



Fuente: Gunderson y Holling (2002)

De alfa α a r (pasaje de Reorganización a Explotación) proceso rápido

- Inicio del ciclo
- Disminuye el potencial
- Algunos recursos de K se pierden del sistema (drenan)
- Ingresan sobrevivientes de la fase Alfa
- Se establecen especies adaptadas a la variabilidad externa y la incertidumbre (estrategia r)
- Se establecen asociaciones nuevas
- Aumenta la conectividad
- La influencia de los factores exógenos es alta.

De r a K (pasaje de Explotación a Conservación) proceso lento

- Se prueban innovaciones y se establecen algunas.
- Comienzan a desaparecer las estrategias r y se reemplazan por la K
- Se incrementa el potencial.
- Se incrementa la conectividad

- Se disminuye la resiliencia al contraerse los dominios de atracción.
- Disminuye la influencia de los factores exógenos y se incrementa la predicción a corto plazo.
- El sistema alcanza el máximo de rigidez y de regulación interna con mayor vulnerabilidad a eventos exógenos imprevistos.

De K a Ω (pasaje de Conservación a Liberación) proceso muy rápido

- Se inicia el colapso del sistema desencadenado por un evento externo.
- Se libera gran cantidad de materia (destrucción creativa)
- Disminuye el potencial
- Disminuye la conectividad
- Incrementa la resiliencia
- Incrementa la influencia de los factores exógenos
- El proceso termina cuando los recursos que alimentan el evento imprevisto se agota

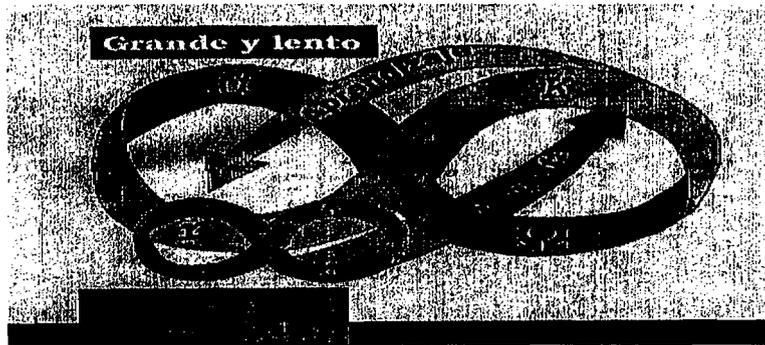
De Ω a α (pasaje de Liberación a Reorganización) proceso rápido

- Se incrementa la incertidumbre
- Se incrementa el capital acumulado y el potencial
- Sigue disminuyendo la conectividad
- Incrementa la resiliencia
- La influencia de los factores exógenos es alta
- Comienza a generarse un escenario para la innovación
- Hay oportunidades para el ingreso de estrategias exóticas

Así es que la panarquía representa el conjunto de ciclos adaptativos anidados a través de escalas, con interacciones que pueden ocurrir entre cualquiera de las etapas, siendo las más relevantes el aprendizaje y la revuelta.

Figura 6

Ciclos y Panarquía



Fuente: Gunderson y Holling (2002)

Resulta así que el ciclo de adaptación es un modelo heurístico útil para entender la dinámica de los sistemas adaptativos complejos explicados por Gunderson y Holling (1986 y 2002). Por otra parte estos autores junto con Walker (2002) a partir de la ecología, han aplicado los ciclos de adaptación a los sistemas socioeconómicos.

Los ciclos de adaptación pueden variar sustancialmente en términos de escala temporal y espacial, y el número de dominios relativamente estables que existen y la estructura de las variables de movimiento rápido y lento. El ciclo de adaptación implica el movimiento de un sistema a través de cuatro fases: un período de rápido crecimiento y la explotación (r), que conduce a una larga fase de acumulación, la monopolización y la conservación de la estructura, durante el cual la resistencia tiende a disminuir (K), una muy rápida descomposición o la liberación de fase (Ω), y finalmente una fase relativamente corto de renovación y reorganización (α). Si, en esta fase final del sistema es elástico y todavía suficientemente conserva sus componentes anteriores, se puede reorganizar para permanecer dentro de la misma configuración que antes. Este es también un momento en que la novedad puede ingresar - nuevas especies, nuevas instituciones, ideas, estrategias, políticas y de las industrias- y el nuevo sistema emergente, ya sea en el mismo o una configuración diferente, adquiere un cierto grado de resiliencia.

Las propiedades de los sistemas complejos autoorganizados son:

- No linealidad
- Estructura panárquica
- Causalidad interna
- Multiestabilidad
- Comportamiento catastrófico

Finalmente, en relación con la forma de medir la resiliencia, algunos autores como Primm (1984) proponen para el ámbito ingenieril emplear la capacidad del sistema para resistir una perturbación como medida a partir de una tasa de retorno al equilibrio después de la perturbación. Si la estabilidad está alrededor del dominio de atracción, es muy posible la existencia de eficiencia en la función, constancia y previsión. Y para el ámbito de la ecología (Gunderson y Holling 2001), utilizar la capacidad del sistema de persistencia ante una perturbación, midiendo la magnitud de la perturbación en el límite de persistencia en un dominio de atracción dado.

En resumen, el concepto de resiliencia emergente de la Física, debiera analizar, la cantidad de cambio que el sistema puede sufrir sin cambiar de dominio de atracción (valor de la fuerza extrínseca que soporta el sistema), el grado de la capacidad de autoorganización (con fuerzas internas) y el grado de capacidad de aprendizaje y adaptación (capacidad adaptativa).

En muchas ocasiones, los cambios pueden ser episódicos, con períodos de cambios rápidos alternando con otros lentos. En estos casos, los atributos espaciales no son uniformes, ni hay un equilibrio con control homeostático, sino que se presenta un equilibrio múltiple que definen estados funcionales diferentes. En estos casos, las políticas y la gestión que aplican reglas fijas para conseguir

rendimientos constantes causan la pérdida de resiliencia del sistema.

II.1.4 EMERGENTES DE LA PSICOLOGÍA

El término resiliencia conforme a Rutter (1993) fue adaptado a las ciencias sociales para caracterizar aquellas personas que, a pesar de nacer y vivir en situaciones de alto riesgo, se desarrollan psicológicamente sanos y exitosos.

A continuación, se exponen algunas de las definiciones que, desde este campo, han desarrollado diversos autores en torno a este concepto:

- Habilidad para surgir de la adversidad, adaptarse, recuperarse y acceder a una vida significativa y productiva⁶.
- Historia de adaptaciones exitosas en el individuo que se ha visto expuesto a factores biológicos de riesgo o eventos de vida estresantes; además, implica la expectativa de continuar con una baja susceptibilidad a futuros estresores –(Luthar y Zingler 1991), (Masten y Garnezy 1985), (Werner y Smith 1982 y 1992).
- Enfrentamiento efectivo ante eventos y circunstancias de la vida severamente estresantes y acumulativas (Lösel, Blieneser y Köferl 1989).
- Capacidad humana universal para hacer frente a las adversidades de la vida, superarlas o incluso ser transformado por ellas. La resiliencia es parte del proceso evolutivo y debe ser promovido desde la niñez (Grotberg 1995).

⁶ *Institute on Child Resilience and family, ICCB (1994)*

- La resiliencia es una respuesta global en la que se ponen en juego los mecanismos de protección, entendiendo por estos no la valencia contraria a los factores de riesgo, sino aquella dinámica que permite al individuo salir fortalecido de la adversidad, en cada situación específica y respetando las características personales (Infante 2002).
- La resiliencia es un proceso dinámico que tiene por resultado la adaptación positiva en contextos de gran adversidad (Luthar 1993).
- La capacidad de la familia de adaptarse y construir a partir de la adversidad.
- La capacidad de un individuo o de un sistema social de vivir bien y desarrollarse positivamente, a pesar de las difíciles condiciones de vida y más aún, de salir fortalecidos y ser transformados por ellas.

Se puede observar que estas definiciones aluden a cierta capacidad humana para dar una respuesta afirmativa a determinadas condiciones materiales y subjetivas adversas que le ha tocado vivir. Lo cual se ha mencionado, por ejemplo, resulta una característica muy antigua de los múltiples grupos humanos en su afán de sobrevivencia y adaptación a variados espacios físicos-naturales que han ocupado, logrando establecerse y desarrollarse incluso en las condiciones más agrestes (de clima, pisos ecológicos, topografía, suelos, etc.), y asimismo, afrontando diversas disputas con otros grupos humanos por el control y manejo del territorio y los recursos disponibles.

La resiliencia distingue dos componentes: la resistencia frente a la destrucción, esto es, la capacidad de proteger la propia integridad

bajo presión; y la capacidad para construir un conductismo vital positivo pese a circunstancias difíciles. Según Vanistendael (1994), el concepto incluye además, la capacidad de una persona o sistema social de enfrentar adecuadamente las dificultades de una forma socialmente aceptable.

La resiliencia se ha caracterizado como un conjunto de procesos sociales e intrapsíquicos que posibilitan tener una vida *sana*, viviendo en un medio *insano*. Estos procesos tendrían lugar a través del tiempo dando afortunadas combinaciones entre atributos del niño y su ambiente familiar, social y cultural⁷.

De acuerdo a Sameroff y Seifer (1992), los modelos conceptuales que están a la base de la competencia intentan, a diferencia de aquellos basados en la enfermedad, explicar la naturaleza y las causas de los desarrollos exitosos (*successful developmental outcomes*). Estos autores señalan que, los modelos conceptuales utilizados tienden a ser de naturaleza conductual, a la vez que, enfatizan escasamente en los procesos biológicos subyacentes. El enfoque que señalan estos autores, está cobrando cada vez mayor interés, particularmente en las investigaciones que estudian los procesos que están a la base del desarrollo; por ejemplo, en las áreas en las que se trabaja en torno a la capacidad de resolución de problemas.

El concepto de robustez, explicita Levav (1995) podría ser considerado afín al de resiliencia al ser definida como una característica de la personalidad que en algunas personas actúa como reforzadora de la resistencia al estrés. La robustez ha sido definida como una combinación de rasgos personales que tienen carácter adaptativo, y que incluyen el sentido del compromiso, del

⁷ De este modo, la resiliencia no puede ser pensada como un atributo con que los niños nacen, ni que los niños adquieren durante su desarrollo, sino que se trataría de un proceso interactivo entre éstos y su medio

desafío y la oportunidad, y que se manifestarían en ocasiones difíciles. Incluye además la sensación que tienen algunas personas de ser capaz de ejercer control sobre las propias circunstancias.

Factores protectores

El concepto de factor protector prosigue Rutter (1985) alude a las influencias que modifican, mejoran o alteran la respuesta de una persona a algún peligro que predispone a un resultado no adaptativo. Sin embargo, esto no significa en absoluto que ellos tengan que constituir experiencias positivas respecto a las que difieren en tres aspectos cruciales:

- Un factor protector puede no constituir un suceso agradable, como se ha hecho evidente en varios estudios sobre experiencias tempranas de estrés en animales, y su asociación a la resistencia a experiencias posteriores del mismo tipo (Hennesy y Levine 1979), (Hunt 1979), (Rutter 1985). En ciertas circunstancias, por lo tanto, los eventos displacenteros y potencialmente peligrosos pueden fortalecer a los individuos frente a eventos similares. Por supuesto, en otras circunstancias puede darse el efecto contrario; es decir que, los eventos estresantes actúen como factores de riesgo, sensibilizando frente a futuras experiencias de estrés.
- Los factores protectores (Rutter 1985), a diferencia de las experiencias positivas, incluyen un componente de interacción. Las experiencias positivas actúan en general de manera directa, predisponiendo a un resultado adaptativo. Manifiestan sus efectos ante la presencia posterior de algún estresor, modificando la respuesta del sujeto en un sentido comparativamente más adaptativo que el esperable.

- Un factor protector puede no constituir una experiencia en absoluto, sino una cualidad o característica individual de la persona (Rutter 1985).

En resumen, la diferencia crucial entre los procesos de vulnerabilidad / protección, por una parte, y las experiencias positivas y los factores de riesgo, por otra, es que éstos últimos llevan directamente hacia un desorden (leve o severo) o a un beneficio, mientras que los primeros operan indirectamente y tienen efectos sólo en virtud de su interacción con la variable de riesgo.

Por su parte, Reichers y Weintraub (1992) consideran que los mecanismos protectores son tanto los recursos ambientales que están disponibles para las personas, como las fuerzas que éstas tienen para adaptarse a un contexto.

Adicionalmente, para Werner (1993) los factores protectores operarían a través de tres mecanismos diferentes:

Modelo compensatorio: los factores estresantes y los atributos individuales se combinan aditivamente en la predicción de una consecuencia, y el estrés severo puede ser contrarrestado por cualidades personales o por fuentes de apoyo.

Modelo del desafío: el estrés es tratado como un potencial estimulador de competencia (cuando no es excesivo). Estrés y competencia tendrían una relación curvilínea.

Modelo de inmunidad: hay una relación condicional entre estresores y factores protectores. Tales factores modulan el impacto del estrés en calidad de adaptación, pero pueden tener efectos no detectables en ausencia del estresor.

Se distinguen cuatro aspectos que se repiten en forma recurrente, siendo éstos los que ayudan a promover los comportamientos resilientes. Uno de estos aspectos, apunta a las características del temperamento, en las cuales se observan manifestaciones tales como un adecuado nivel de actividad, capacidad reflexiva y responsividad (sensibilidad) frente a otras personas. El segundo aspecto es la capacidad intelectual y la forma en que ésta es utilizada. El tercer aspecto, se refiere a la naturaleza de la familia, respecto de atributos tales como su cohesión, la ternura y preocupación por el bienestar de los niños. El cuarto aspecto, apunta a la disponibilidad de fuentes de apoyo externo, tales como contar con un profesor, un padre/ madre sustituta, o bien, instituciones tales como la escuela, agencias sociales o la iglesia, entre otros.

El sujeto debe salir fortalecido y transformado por sus malas experiencias, cada vez más fuertes, con una actitud positiva. ¿Cómo adquirir fuerzas para superar las adversidades?

- Buena autoestima y auto imagen.
- Conocimientos de sus fortalezas y debilidades.
- Cultivar sus aficiones y potenciales.
- Incentivar la expresión de sus sentimientos y necesidades.
- Tomar los errores como lecciones y no como fallas o fracasos.
- Ser creativos, flexibles y proactivos.
- Tener buenas relaciones emocionales.
- Saber pedir ayuda cuando se necesita.
- Reflexionar antes de actuar, tener auto control.
- Ver la vida con optimismo, con sentido del humor.

Las diferentes definiciones del concepto de resiliencia enfatizan las características del sujeto resiliente, es decir, ayuda dar una idea de cómo una persona debe ser en:

- Capacidad de adaptación
- Baja susceptibilidad
- Enfrentamiento efectivo
- Resistencia a la destrucción
- Conductas vitales positivas
- Temperamento especial y habilidades cognitivas que permiten atravesar y superar situaciones vitales y estresantes.

La resiliencia se funda en una interacción entre la persona y su entorno. Para que la resiliencia se desarrolle requiere que se ponga en marcha los recursos propios de las personas –incluso sean niño o adolescentes- y que se trabaje sobre su ambiente o medio cultural. De esto puede determinarse que una persona puede ser resiliente en un medio y no en otro.

Hace unos años, el interés principal de todos los estudios sobre el riesgo psicosocial era la reducción de las influencias adversas conformadas por los factores de riesgo. Señalan los psicólogos que ésta es una meta importante, pero que es igualmente importante prestar atención a las características de los factores de protección, que aunque no promuevan directamente buenos resultados, mejoran la resistencia a las adversidades psicosociales y a los peligros a que están expuestas las personas. Esta es la base de la resiliencia psicosocial, sobre la que puede establecerse a partir de qué elementos producir resiliencias:

- 1) Las características de la personalidad, como la autonomía, la autoestima y una orientación social positiva;
- 2) La cohesión, el calor y la ausencia de desavenencias en el entorno familiar.
- 3) La disponibilidad de sistemas externos de apoyo que alienten y refuercen los intentos de adaptación.

Constituye entonces, un cambio de enfoque relevante que los elementos que favorecen la resiliencia no pueden deducirse del conocimiento de los factores de riesgo. La resiliencia nos conduce a tener en cuenta dimensiones de la vida humana con una mirada abierta a nuevos horizontes⁸.

La prevención basada sobre los riesgos no es siempre eficaz; puede tener consecuencias negativas significativas. Insistiendo sobre la gravedad del riesgo y sus consecuencias potencialmente desastrosas, la prevención basada sobre los riesgos puede llevar, insidiosamente, a exagerar la gravedad del riesgo, a devolver el problema hacia aquellos que son víctimas (acusación de las víctimas), y a encerrar las víctimas en una fatalidad sin salida.

Si la resiliencia existe, ella puede transformar profundamente nuestras prácticas. De este modo se podrían desarrollar las siguientes habilidades:

1. **Inteligencia social:** se refiere a la capacidad de relacionarse con los demás de forma asertiva, empática y constructiva. Está muy relacionada con la competencia de autonomía e iniciativa personal social y la competencia social y ciudadana.
2. **Proactividad y pensamiento heurístico:** consiste en la capacidad para afrontar los problemas de forma resolutiva, pasando del pensamiento a la acción y aprendiendo de cada

⁸ Montero Martínez (2009) afirma que puede llevarnos a una profunda y radical transformación de nuestras prácticas, incluido el campo de la prevención. En realidad, la medicina clínica y la medicina preventiva se basan ampliamente en la idea, que descubriendo y conociendo la causa del problema, se llega a la respuesta. La medicina y la salud pública proceden según la lógica siguiente: 1. Definir el problema y medir su riesgo. 2. Identificar los factores de riesgo, es decir, las características o los comportamientos asociados a un riesgo más elevado del problema. 3. Intervenir sobre los factores de riesgo modificables, ya sea suprimiendo un factor de riesgo o reforzando un factor protector. Este enfoque basado en los riesgos ha permitido importantes progresos en la atención y cuidado de los pacientes, como en la prevención de algunas enfermedades. Sin embargo conocer por que una persona vaya mal, no ayuda necesariamente a saber qué hacer para mejorar esta situación. Lo mismo a nivel colectivo: conocer la causa de un problema no abre automáticamente pistas para desarrollar intervenciones preventivas pertinentes.

fracaso. Está muy relacionada con la competencia de aprender a aprender y de nuevo, la autonomía e iniciativa personal.

3. Alta motivación de logro: tiene que ver con la búsqueda de la excelencia en todas las cosas que realizamos en nuestra vida, la capacidad de luchar por nuestros sueños y el compromiso con la tarea. Todo esto está muy relacionado con las competencias ya mencionadas, pero además, con el resto de las mismas, ya que, en la medida en que la persona domine un mayor número de habilidades, tenderá a fijarse metas más altas.
4. Autonomía personal: significa ser capaz de valerse por uno mismo y aprender a hacerse responsable de todo lo que se hace cada día, es decir: asumir el papel de protagonista en la película de la vida. Esta habilidad, como la anterior, está íntimamente relacionada con todas las competencias y depende en gran medida de que nuestros hijos posean una autoestima fuerte y sana.

En el área de Psicología del trabajo, las organizaciones en materia de recursos humanos han puesto énfasis principalmente en aspectos como el compromiso de la alta dirección, la flexibilidad de los sistemas de trabajo, el aprendizaje y experiencia en la tarea, la anticipación de problemas, la necesidad de cambios y los límites externos.

De este modo, siendo las organizaciones objeto de perfeccionamiento, en materia psicosocial, la capacidad de resiliencia de las personas, podrían presentarse en circunstancias difíciles (crisis, recesiones, accidentes, etc.,) convirtiendo problemas en oportunidades como también en la reducción de tensiones

favoreciendo la eficiencia global⁹. Se comprende entonces, que la dinámica humana es fuente de desarrollo de la organización y que las causas de las perturbaciones van más allá del individuo. La resiliencia en este tipo de organización se funda en la participación en la toma de decisiones, en la creencia y en la confianza, manteniendo o mejorando el clima de trabajo interpersonal.

Sintetizando, las personalidades más resilientes suelen ser equilibradas frente a las situaciones que despiertan tensión, tienen espíritu responsable de superación y valoración, suelen tener recursos creativos. Los proresilientes son personas que enfrentan las situaciones de estrés con gran compromiso lo que posibilita una fuerte sensación de control sobre los acontecimientos. Están más abiertos a las situaciones de cambio de la vida, de las que suelen salir fortalecidos. En cambio, las personas poco resilientes padecen frecuentes e intensos episodios de reactivación de la memoria consciente del momento estresante, como pensamientos compulsivos e intrusivos que terminan con un progresivo deterioro en el desempeño de la vida diaria, estancadas en el evento traumático y no pudiendo ubicarse en la etapa siguiente.

A partir de la preocupación para la formación de personas resilientes, Rimari Barrientos (2008) elaboró la rueda de la resiliencia¹⁰, estableciendo seis pasos organizados en dos bloques – paso uno a tres para mitigar los riesgos y paso cuatro a seis para crear resiliencia-

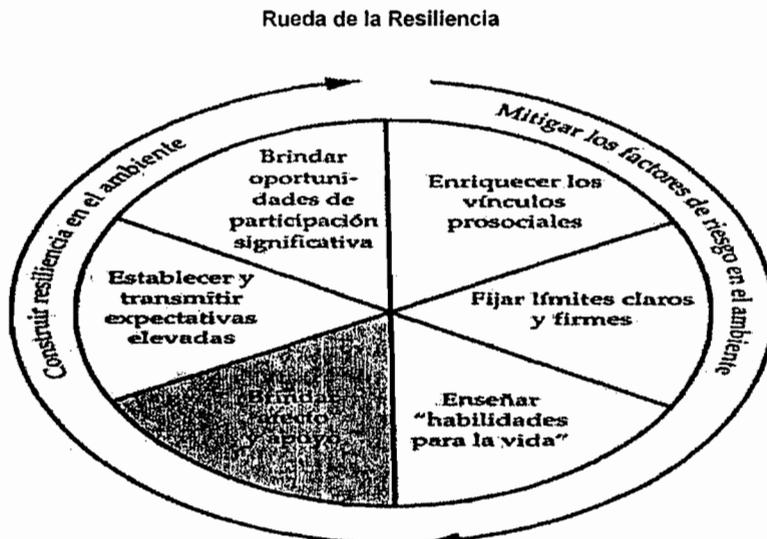
1. Enriquecer los vínculos.
2. Fijar límites claros y firmes.
3. Enseñar habilidades para la vida.
4. Brindar afecto y apoyo.

⁹ Ergonomía y Resiliencia (Resumen de la ponencia presentada al 3er. Congreso Internacional de Ergonomía y Psicopsicología, 29-31 octubre 2009, Avilés, España) Ricardo Montero Martínez

¹⁰ Rueda de la resiliencia. http://www.educadormarista.com/ARTICULOS/Resiliencia_en_la_escuela-c1.htm

5. Establecer y transmitir expectativas elevadas.
6. Brindar oportunidades de participación significativa.

Figura 7



Fuente: Rimari Barrientos (2008) pág. 5

La esencia de lo humano es el poder de decisión. Cada uno de nosotros debe escoger y actuar, aunque cada vez que lo hacemos perdemos algo: otras alternativas, otras acciones posibles. No es posible estar totalmente libres de conflictos y se debe aceptar las paradojas de la vida. En el mismo sentido Selma de Sporn (2010) dice que se alienta a que cada persona se responsabilice por su propia vida sabiendo que cada individuo tiene una gama de posibilidades para transformarse a sí mismo y a sus circunstancias.

La construcción de la realidad es el apoyo cognitivo que enmarca tanto la estructura como la interacción. Se trata de los sistemas de creencias, -interpretaciones, atribuciones de significados, perspectivas-, y los mitos que arman, nutren y sustentan a la familia, influyendo en su cosmovisión y, por lo tanto en sus acciones. Algunas veces los miembros de la familia son más conscientes de estar optando, otras veces, por el contrario, creen que solo están reaccionando al otro, haciendo lo único que se puede hacer, obligado a accionar así por lo que el otro hace o hizo. Con base en

el constructivismo, la realidad de segundo orden se construye según el valor, el atributo, el significado específico y propio que cada uno le confiere a una persona, a una situación, a su entorno, a su "realidad" a través de la percepción selectiva. Al ser humano le resulta imposible abarcar la totalidad de la realidad, por lo tanto, le da explicación e interpretación, solo a una parte de ella.

Los individuos resilientes son los que tienen una serie de presunciones o actitudes sobre ellos mismos que influyen en su conducta y en las habilidades que desarrollan. Brooks y Goldstein (2010) a su vez, indican que estas conductas y habilidades influyen en esta serie de presunciones, de forma que hay un proceso dinámico que está siempre en funcionamiento. A esta serie de presunciones la llamamos mentalidad. Una mentalidad resiliente está compuesta por varias características principales:

- Control de la vida.
- Resistencia al estrés.
- Empatía.
- Comunicación efectiva y capacidades interpersonales.
- Habilidades para solucionar problemas y tomar decisiones.
- Establecer metas y expectativas realistas.
- Aprender del éxito y del fracaso.
- Responsabilidad y valores sensatos

Del emergente de la Psicología se puede establecer que las personas pueden tener crisis sin realizar cambios estructurales sin aprendizaje, pero que no hay cambio sin crisis.

II.1.5 EMERGENTES DE LA ECONOMÍA

En los estudios económicos se ha utilizado el término resiliencia por lo menos con tres significados, relacionados con la capacidad de:

- Recuperarse rápidamente de una perturbación.
- Resistir los efectos de una perturbación.
- Evitar totalmente una perturbación.

Para un economista, tal vez el sentido más natural de la capacidad de recuperación económica regional es la capacidad de una economía regional para mantener un estado pre-existente. Por lo general esto supone lograr un estado de equilibrio, luego de algún tipo de shock exógeno. Aunque pocos estudios utilizan explícitamente el término resiliencia (Blanchard y Katz 1992), (Rose y Liao 2005), (Briguglio 2006), (Feyrer, Sacerdote, y Stern 2007),, la mayor parte de la literatura económica reducida que se ocupa de la idea de resiliencia se refiere a la medida en que una economía regional o nacional que ha experimentado un shock externo es capaz de volver a su nivel anterior y en algunos casos considerando la tasa de crecimiento de la producción, el empleo o de la población.

Un concepto relacionado de la resiliencia es la medida en que una economía regional es capaz de evitar ser expulsado de su estado de equilibrio anterior por un shock exógeno. Esto podría implicar evitar el choque (por ejemplo, por tener una economía regional que no depende de una industria que es probable que experimente un shock de demanda negativo) o resistir el choque con un impacto adverso (por ejemplo, por tener una economía que está lo suficientemente diversificada. Alternativamente, o además, podría implicar la medida en que se calma el impacto inicial de un choque, de modo que la región no experimente grandes oscilaciones en la salida, encarnando la resiliencia una preferencia por la estabilidad macroeconómica regional.

La idea de la dependencia de la ruta, se basa en la suposición de que una economía regional tiene múltiples equilibrios, no todos los cuales son eficientes, sea en un sentido estático y / o dinámico. Como resultado de las decisiones y acciones efectivas anteriores,

analizó Chinitz (1961) y Safford (2004) una economía regional puede estar encerrada en un nivel de crecimiento no óptimo.

La resiliencia económica regional según Pendall, Foster y Cowell (2007) es la capacidad de una economía regional para evitar estar circunscripta en un equilibrio de bajo nivel como también desarrollar la transición rápida a un mejor equilibrio.

Los sistemas y las perspectivas a largo plazo. Los conceptos referidos a la resiliencia económica regional suelen centrarse en una medida de desempeño económico por vez. Sin embargo, a largo plazo, la perspectiva sistémica insiste en la estructura de las relaciones entre las variables macroeconómicas que persiste durante un largo período de tiempo y de las instituciones económicas, políticas y sociales que condicionan esta estructura¹¹.

Una estructura social de acumulación no es estática, a pesar de que puede persistir durante mucho tiempo, y también evolucionar de manera que en última instancia, pone en peligro la rentabilidad de las empresas y largo plazo el crecimiento macroeconómico. Cuando esto ocurre, una estructura social reemplaza a la anterior. En este caso, el estudio de la resiliencia sería entonces el estudio del surgimiento, la estabilidad y la decadencia definitiva de las instituciones que subyacen a largo plazo el crecimiento económico regional. Una economía regional sería resistente a la medida en que su estructura social de acumulación se mantenga estable o en la medida en que sea capaz de hacer una rápida transición de una estructura social de acumulación a otra.

¹¹ Los economistas institucionales que estudian la economía nacional, por ejemplo, han utilizado el concepto de "estructuras sociales de acumulación" (combinaciones de mutuo fortalecimiento de las instituciones económicas, políticas y sociales que persisten durante largos períodos de tiempo y crear las condiciones para el largo plazo el crecimiento económico) para explicar el largo plazo (de cincuenta años o más) la evolución del desempeño macroeconómico nacional. // Reich (1997).

Las regiones que experimentan perturbaciones económicas negativas pueden presentar tres tipos de respuestas. Algunas de estas regiones con solidez económica, pueden haber regresado o superado la ruta de crecimiento anterior en un período relativamente corto de tiempo. Otras, aún con disminuciones, pueden no haber sido expulsadas de la ruta de crecimiento. Finalmente, algunas regiones son incapaces de recuperarse y vuelven a trayectorias anteriores.

Continuando con Pendall, Foster y Cowell (2007), la resiliencia económica se puede producir debido a que la economía de la región experimentó un gran cambio en su estructura de la industria, o cambios económicos menos radicales (por ejemplo, por adopción de mejores tecnologías o formas de organización o se han producido nuevos productos), o simplemente se recuperó, sin la reestructuración a causa de cambios favorables en la demanda de sus productos. La pregunta clave es lo que está pasando a la posición competitiva de la base económica de la región, y cómo la región responde a cambios en la posición competitiva de su base. Sería posible desarrollar una medida de la resiliencia al evento negativo para las regiones que experimentaron perturbaciones negativas de la industria. Esta medida podría estar basada en la tasa de crecimiento agregado post-descarga con relación al tamaño de la industria impactada.

Los estudios de casos, sean cuantitativos como cualitativos, en contextos específicos hacen posible una comprensión mayor de la resiliencia económica regional, analizando la capacidad de recuperación y resistencia, y los efectos de políticas públicas, la estrategia de la empresa, la estructura institucional, la historia y la cultura organizativa. De esta manera, se puede lograr más sensibilidad en la identificación de estrategias comunes a través de las regiones de estudio, determinando el grado y probabilidad de eficacia.

Con relación a la vulnerabilidad, ésta se registra por la exposición a los riesgos y por la capacidad de recuperación del sistema que experimenta el peligro. La resiliencia como capacidad de un sistema para absorber perturbaciones recurrentes, -tales como desastres naturales-, a fin de mantener las estructuras esenciales, los procesos y reacciones, resulta importante por las siguientes razones: (1) ayuda a evaluar los riesgos de manera integral en el ser humano y el medio ambiente, (2) se pone el énfasis en la capacidad de un sistema para hacer frente a un peligro, y la absorción de la perturbación o la adaptación al mismo, y (3) es hacia el futuro y ayuda a explorar las opciones para hacer frente a la incertidumbre y la cambios en el futuro.

La construcción de resiliencia en los sistemas hombre-medio ambiente es una manera efectiva de afrontar los cambios caracterizados por sorpresas y riesgos poco o no conocidos. Al parecer, existen cuatro grupos de factores relacionados con la construcción de la resiliencia: (1) aprender a vivir con el cambio y la incertidumbre, (2) cultivar distintos tipos de diversidad ecológica, social y político para aumentar las opciones y reducir los riesgos, (3) aumentar el rango de de conocimiento para el aprendizaje y la resolución de problemas, y (4) la creación de oportunidades para la auto-organización, incluyendo el fortalecimiento de las instituciones locales y la construcción de escalas transversales vínculos y redes de resolución de problemas.

En primer lugar, según Hewit (2004) el pensamiento de la resiliencia ayuda a proporcionar un enfoque de todos los peligros, en consonancia con las tendencias en la investigación de riesgos para evaluar los riesgos de manera integral. Ofertas de resistencia con el medio ambiente, junto humana-sistemas y contribuye a un análisis de vulnerabilidad integral, evitando la división artificial entre la física y lo social.

En segundo lugar, la resiliencia pone el énfasis en la capacidad de un sistema para tratar a un peligro. Se permite que las múltiples formas en que una respuesta pueda ocurrir, incluyendo la capacidad del sistema para absorber las perturbaciones, o para aprender de él y adaptarse a él, o para reorganizar tras el impacto. En los emergentes de la física hemos señalado que estos procesos son a menudo ocurren simultáneamente, a través de la escala, en los subsistemas anidados en los grandes subsistemas, conocido como panarquía (Holling 2001).

En tercer lugar, porque se trata de la dinámica de respuesta a los peligros, la resiliencia es hacia el futuro y ayuda a explorar las opciones de política para tratar con la incertidumbre y el cambio. Como expresaron Tompkins y Adger (2004), la construcción de la resiliencia en los sistemas hombre-medio ambiente es una manera efectiva de lidiar con el cambio se caracteriza por las sorpresas en el futuro o riesgos imposibles de conocer. Proporciona una manera de pensar acerca de las políticas para el cambio ambiental futuro, una consideración importante en un mundo caracterizado por amenazas sin precedentes y las transformaciones conforme a Folke (2002).

Los sistemas económico-sociales y ambientales son los sistemas complejos. Nuestro conocimiento de ellos y nuestra capacidad para predecir los cambios futuros nunca será completa, incluso después de una gran cantidad de investigación. Por lo tanto, necesitamos un enfoque de dos puntas. Necesitamos descubrir formas de reducir el grado de incertidumbre sobre la dinámica de estos sistemas complejos. Al mismo tiempo, tenemos que desarrollar nuevos enfoques para hacer frente al cambio que no se puede predecir. También tenemos que saber cuándo y bajo qué circunstancias podrían dar lugar a un riesgo de un efecto de umbral (un punto de ruptura que se produce en sistemas con múltiples estados estables).

Folke (2003), identificó cuatro factores críticos, o grupos de factores, que interactúan a través de escalas temporales y espaciales, y que parecen ser importantes en la construcción de resiliencia en los sistemas socio-ecológicos. Estos factores son (1) aprender a vivir con el cambio y la incertidumbre, (2) la diversidad crianza en sus diversas formas, (3) la combinación de diferentes tipos de conocimiento para el aprendizaje, y (4) la creación de oportunidades para establecer vínculos de auto-organización y de escalas.

Aprender a vivir con la incertidumbre requiere la construcción de una memoria de sucesos pasados, el abandono de la noción de estabilidad, esperar lo inesperado, y el aumento de la capacidad de aprender de la crisis. Un sistema flexible conserva los elementos necesarios para la organización y la renovación. Cada nuevo ciclo de renovación trae consigo ventanas de oportunidad para el cambio. La gama de oportunidades económicas disponibles es otro aspecto de la diversidad.

La elasticidad de un sistema está estrechamente relacionada con su capacidad de auto-organización (Holling 2001), ya que implican ciclos de la naturaleza de renovación y reorganización. Desde el punto de vista de la reducción de la vulnerabilidad a los peligros, varios aspectos de la discusión el mérito de auto-organización: (a) el fortalecimiento de la gestión comunitaria (Berkes y Folke 1998), (b) la creación de escalas transversales capacidades de gestión (Folke 2005), (c) el fortalecimiento de la memoria institucional (Folke 2005), y (d) nutren las organizaciones de aprendizaje y de adaptación de cogestión (Olsson 2004).

La memoria institucional es importante para la auto-organización y la aparición de nuevas estructuras para hacer frente a un desastre. El componente dinámico de aprendizaje es fundamental para proporcionar una rápida habilidad para innovar en cuanto a la

capacidad de crear nuevas respuestas o arreglos. Este aprendizaje se puede mejorar (Folke 2002) mediante la co-gestión adaptativa, que se define como un proceso mediante el cual los arreglos institucionales y el conocimiento del medio ambiente se ponen a prueba y se revisan en un proceso dinámico, continuo, auto-organizado proceso de aprendizaje sobre la marcha.

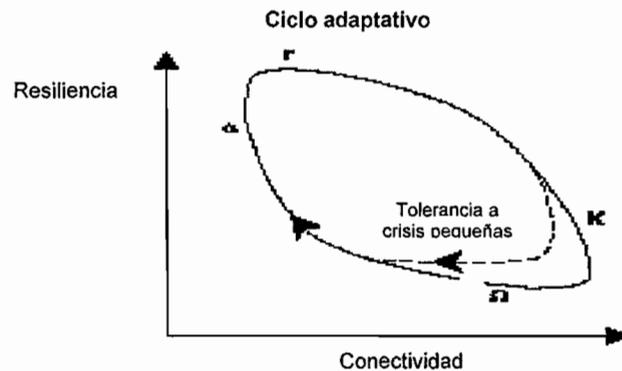
En cierto modo, la resiliencia es la otra cara de la vulnerabilidad, haciendo hincapié en la capacidad de la ligada al sistema socio-ecológico para hacer frente a los peligros y puntos de vista que ofrecen en lo que hace al sistema menos vulnerable. La resiliencia es una herramienta conceptual para lidiar con la incertidumbre y el cambio en el futuro. En las evaluaciones ambientales internacionales se ha incorporado el pensamiento de capacidad de recuperación.

La resiliencia determina la persistencia de las relaciones dentro de un sistema (Holling 1973) y es una medida de la capacidad de estos sistemas para absorber los cambios de las variables de estado, las variables de conducción y los parámetros. Por lo tanto, la resiliencia como una propiedad del sistema no es sólo un factor determinante de las fluctuaciones de los estados más allá de equilibrio, sino más bien decisivo para la persistencia del sistema o la capacidad de absorción en casos de disturbios.

Empleando el modelo de ciclo adaptativo de Gunderson – Holling, en el campo económico, el "forward" (r K) y "backloop" (Ω de α) la dinámica del ciclo de adaptación corresponden a la gestión de la producción y la gestión de la innovación: ambos son objetivos importantes. Se puede comparar, en el ámbito de la inversión, a la parte de la cartera dirigida a maximizar los ingresos (r K) y la parte destinada a maximizar la flexibilidad para hacer frente y adaptarse al cambio inesperado en el mercado (α un Ω). Así como hay costos y beneficios involucrados en la diversificación de una cartera de inversiones, por lo que hay costos y beneficios involucrados en la

construcción de la resiliencia. Hay ventajas y desventajas y las sinergias entre la producción y la capacidad de recuperación. Alcanzar ambos objetivos requiere una comprensión de cuándo es apropiado para tratar de aumentar la eficiencia productiva y cuándo y dónde es apropiado para trabajar para garantizar la sostenibilidad.

Figura 8



Fuente: Janssen - Ostrom (2005) pág. 248

Las etapas se pueden resumir así:

De r a K hay fuertes controles y los cambios en el sistema son lentos. Las políticas regulatorias y los esfuerzos para aumentar la eficiencia aún siendo adecuados y con una cuidadosa experimentación pueden ser críticos. La aplicación de técnicas tales como el control óptimo puede ser útil en esta etapa. Sin embargo, la resiliencia se puede perder a través de cambios graduales en las variables subyacentes lentas.

De Ω a α el sistema cambia rápidamente. En esta fase, no existen equilibrios, hay turbulencia y por lo tanto la novedad puede hacerse presente. ¿Cuál es el enfoque apropiado para la investigación y la gestión? ¿Cómo se aplican nuevas prácticas? ¿Cómo se pueden crear potenciales prácticas resilientes? El sistema es susceptible a la pérdida de recursos (Vg. erosión del suelo, de especies, de capital financiero) aún cuando se crea que las medidas para conservar estos capitales son apropiadas. En esta etapa hay un alto nivel de vulnerabilidad que podría configurar situaciones potenciales

indeseables. Es necesaria la orientación para guiar la evolución posterior del sistema.

En la fase de r a K , se aumenta la conectividad, pero disminuye la capacidad de resistencia y el sistema se vuelve vulnerable a las perturbaciones. Todos los sistemas se enfrentan a la pequeña gran perturbación de fuentes externas o internas. Muy pocos sistemas pueden ser controlados y libres de perturbaciones durante largos períodos de tiempo. De hecho, los esfuerzos para controlar las pequeñas perturbaciones pueden reducir la resistencia de un sistema para grandes perturbaciones. Sin embargo, no siempre es posible juzgar si una perturbación es pequeña o grande. Al igual que los sistemas inmunes no son perfectamente capaces de atacar a todas las invasiones nocivas, apareciendo alguna enfermedad, la resiliencia de los sistemas también está determinada por la capacidad de hacer frente a los errores que se cometen al juzgar el tipo de perturbación.

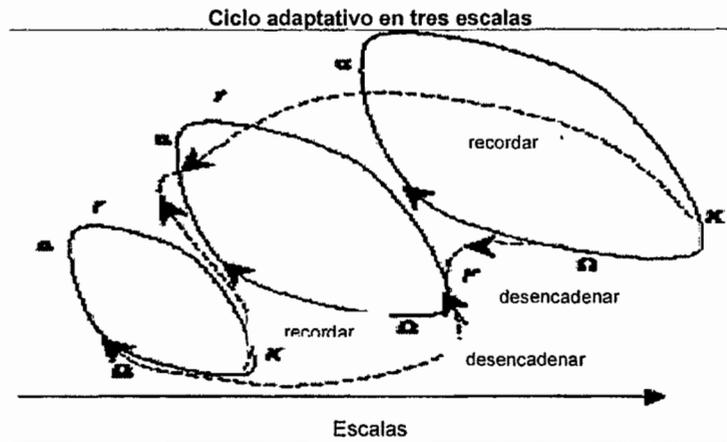
Uno de los riesgos de disminución de la resiliencia es que una crisis hará que el sistema no puede recuperarse en la misma configuración, el sistema luego cambia en un dominio de estabilidad alternativa¹². La conducción puede reducir el riesgo de reversión en un dominio de estabilidad indeseable al tolerar pequeñas crisis con el fin de evitar un grande.

La siguiente figura muestra el ciclo de adaptación para tres escalas: una crisis en una escala más pequeña se puede desencadenar y colapsar en una escala mayor. Un ejemplo de esta situación se presenta en las últimas crisis financieras en el que el no pago de intereses de deudas de una institución puede generar un efecto cascada sobre otras instituciones que aún siendo solventes

¹² Por ejemplo, la extinción de incendios forestales provoca una acumulación de combustible en el suelo del bosque y una acumulación de biomasa de los árboles. Cuando se produce un incendio, finalmente se afectarán las condiciones del suelo y la capacidad del bosque para recuperarse de los incendios; el sistema se ha invertido.

atravesen inconvenientes por liquidez. Estos efectos se aceleran mucho más en el mundo globalizado de hoy.

Figura 9



Fuente: Janssen – Ostrom (2005) pág. 250

Algunos estudios sobre la resiliencia como un atributo social, se centra en la descripción de la respuesta de comportamiento de las comunidades, instituciones, y las economías. La resiliencia en el sistema social puede ser examinada por las variables económicas, demográficas e institucionales, tanto en modos temporales como espaciales.

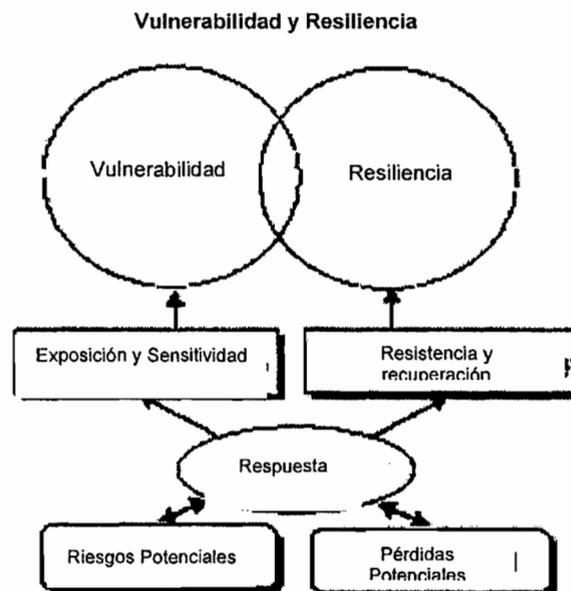
Para Adger (2000) el crecimiento económico y la estabilidad y la distribución del ingreso entre la población son factores clave de los aspectos económicos de la resiliencia. La movilidad y la migración son un conjunto adicional de indicadores importantes (Ruitenbeek 1996) de la resiliencia. Agregan Olick y Robbins (1998) que el capital social, incluyendo la confianza y las redes sociales y la memoria social incluida la experiencia para hacer frente al cambio resultan esenciales para la capacidad de los sistemas de adaptación y cambio de forma.

La dependencia es otro concepto estudiado por Freundenburg (1992), relacionado con la capacidad de resiliencia social, derivada de una perspectiva sociológica sobre las comunidades rurales y su interacción con los recursos de riesgo. Las comunidades y los

individuos en función de un único recurso son menos resilientes que los que poseen muchos recursos.

En la siguiente figura se contrasta la vulnerabilidad y la resiliencia. El énfasis de la resiliencia a los desastres está en el proceso de mejora de la capacidad de resistir y recuperarse de las pérdidas causadas por fenómenos naturales extremos en el menor tiempo posible con la ayuda externa mínima o nula. Es un proceso, centrado principalmente en las etapas de durante y post-desastre (ya acontecida la pérdida) y se ayuda a mejorar las capacidades del sistema para resistir y recuperarse y explorar otras opciones para hacer frente a los riesgos. Se puede mejorar de forma dinámica a través del aprendizaje de las experiencias y con innovación y adaptación. La exposición y la sensibilidad son dos aspectos de la vulnerabilidad y son variables con el cambio de estructuras y funciones de los sistemas de los peligros que sufren. Pero, en general, el concepto de vulnerabilidad sólo se centra en la situación del sistema antes del desastre, y es útil para la preparación para los riesgos futuros. Es una característica inherente del sistema y cambia al pasar de un lugar a otro o se reconstruye después del desastre.

Figura 10

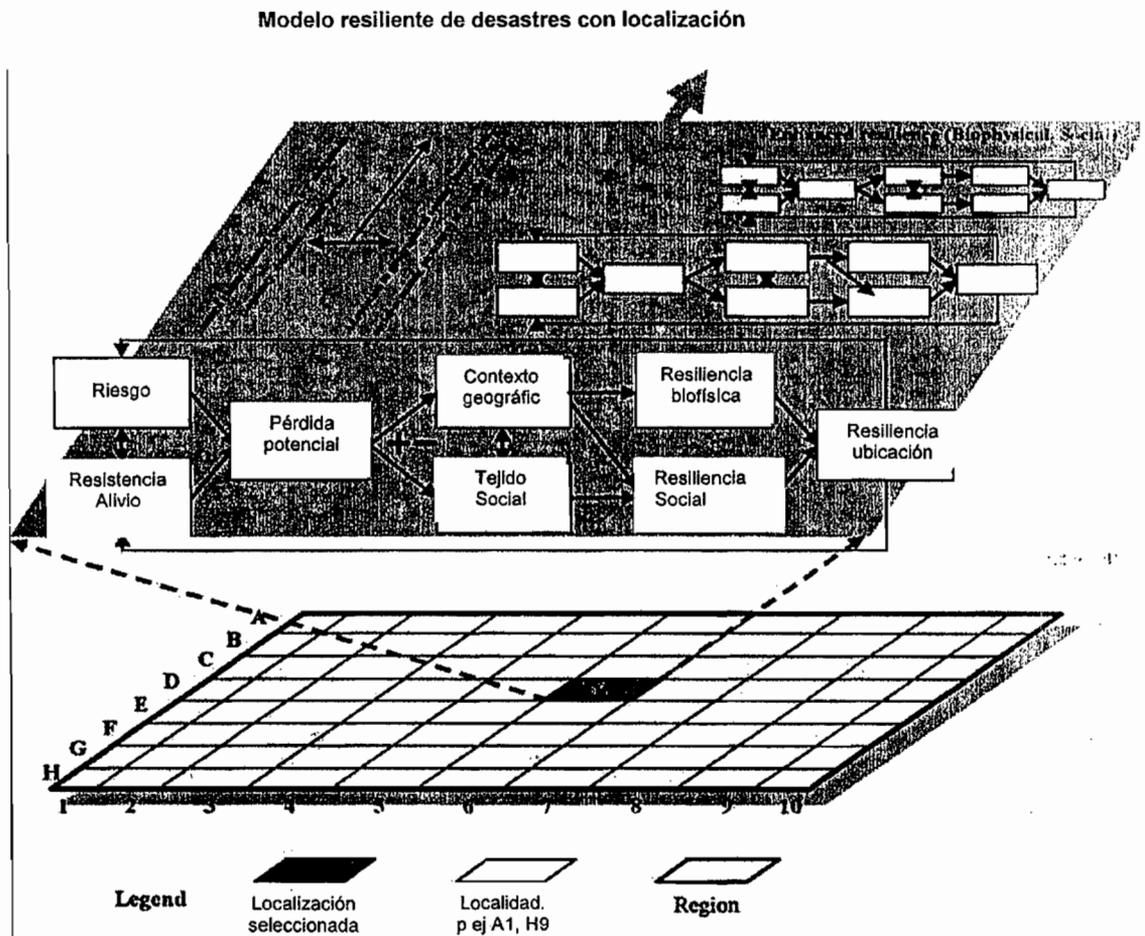


Fuente: Zhou-Wang-Wan-Jia (2010) pág.26

Así entonces, la capacidad de recuperación ante desastres es un elemento para resistir las pérdidas y para regenerar y reorganizar después un área específica en un período determinado.

El modelo de la resiliencia que se esquematiza a continuación es útil para comprender los diversos elementos participantes. En este caso, se enfatiza, geográficamente la localización y la región del evento en un área determinada.

Figura11



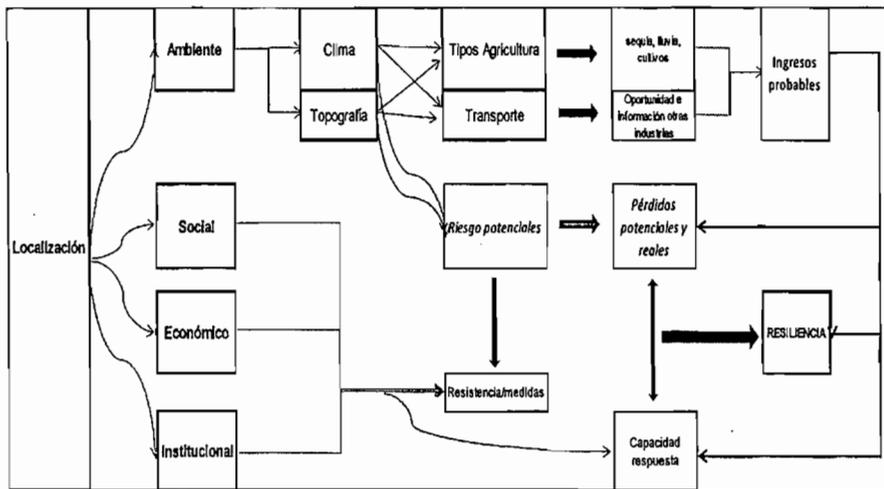
Fuente: Zhou-Wang-Wan-Jia (2010) pág. 28

Estos modelos, que pueden dividirse en tres períodos: antes, durante y posterior al hecho adverso. Indican qué regiones y qué localidades son más resistentes considerando escalas espaciales según la magnitud del evento, la zona de influencia, la frecuencia,

etc. De estas experiencias ha surgido un pensamiento adaptativo a nuevas características económicas, institucionales, sociales y ambientales. En el gráfico siguiente se muestra ejemplificativamente el efecto sobre la actividad de agricultura:

Figura 12

Localización: impacto sobre la actividad agricultura y resiliencia



Fuente: Zhou-Wang-Wan-Jia (2010) pág. 34

Expresan Zhou, Wang, Wan, Jia y otros (2010), que en combinación con el modelo de la resiliencia de la ubicación, ésta juega un papel importante en las diferencias espaciales entre los pueblos. En primer lugar, los atributos ambientales, como el clima y la topografía, son diferentes debido a la ubicación, en el que determina los tipos de agricultura, el transporte y las condiciones de comunicación. En segundo lugar, los tipos de agricultura indican diferentes niveles de exposición y con posibles pérdidas por la sequía, lo que implica menor producción agrícola y un mayor nivel de riesgo de la sequía en comparación con otras regiones. Las malas condiciones de transporte llevado a una menor información obtenida desde el exterior, y muchas oportunidades se han perdido potencialmente. Fue muy difícil obtener la misma oportunidad de participar en otras industrias para mejorar el nivel de vida. La consecuencia directa de ello fue la menor diversidad de ingresos y mayor dependencia de los

ingresos agrícolas. En tercer lugar, el índice de diversidad y de la dependencia influido en la capacidad de recuperación, por lo que la diferencia espacial de la resistencia existía debido a la ubicación. Medidas razonables, tales como ajuste de la estructura del uso del suelo se pueden proponer para mejorar la capacidad de recuperación en un lugar diferente y las ciudades en las partes septentrionales pueden aprender de las experiencias de la localización de estas ciudades.

La gestión a nivel local de emergencia y capacidad de recuperación, señalan Haddow y Bullock (2003), son acciones frente al peligro y prevención de riesgos. Estos autores sostienen que la gestión de emergencias debe ser incorporada dentro de la rutina de toma de decisiones.

Otros autores como Van der Beragh (2007) han tratado de encontrar analogías de la resiliencia en los sistemas socio-económicos, con el impacto negativo de la burocracia sobre la resiliencia, la comparación de los sistemas de economía social y de mercado y las deficiencias de las políticas destinadas a un estricto control.

Considerando que, en la economía tradicional, los enfoques evolutivos podría arrojar luz sobre los mecanismos subyacentes involucrados a nivel microeconómico. Janssen (2001) y Allen (2001) adoptan la analogía de un sistema inmune para comprender la forma en que puede ser la resistencia de los sistemas económico-ambientales frente a las perturbaciones externas.

Estos sistemas son jerárquicos y complejos y actúan sobre la base de diversos componentes internos operando los agentes de forma individual con interacciones locales, tipos de selecciones y grados de involucramiento. La capacidad de recuperación del sistema falla cuando una influencia externa es demasiado novedosa, demasiado rápido o demasiado abundante (factores externos), o cuando el

sistema ha invertido mal y demasiado en la defensa o carece de la diversidad interna (factores internos). La resiliencia dependerá de la forma en que los sistemas son auto-organizados y de la manera en que se gestionan.

Considerando los objetivos organizacionales, podemos aspirar a un progreso lo que implicaría la obtención de un bienestar con independencia del contexto y los factores externos que pueden condicionar esta finalidad. El progreso es un concepto subjetivo y siendo la Economía una ciencia evolutiva, el progreso (Gowdy 1994) también será identificado como evolutivo. El aumento de la diversidad, concepto clave para la adaptación es un reflejo del potencial evolutivo. En este sentido, frente a los cambios ambientales por razones climáticas, se fortalece la diversidad y la resiliencia económica. También, la aparición de nuevos niveles y conexiones entre los agentes incrementa la complejidad del sistema y modifica las estructuras morfológicas con nuevos componentes y funciones; en cierto modo esto puede interpretarse como un progreso y la resiliencia organizacional como un elemento clave. Otras formas de progreso evolutivo se presentan con las denominadas amplias divisiones del trabajo en las que se observan evoluciones naturales y socioeconómicas; y en las nuevas formas de transmisión de la información, en las que existe una mayor interdependencia e intercambio.

Así como desde una perspectiva evolutiva, una especie es exitosa frente a otras, proyectando su vida en las generaciones futuras con base en los caracteres de dominancia, una organización puede ser considerada exitosa si logra posiciones relevantes frente a las restricciones del ecosistema y los controles del entorno.

Algunos estudios

Como señala Charles Perring (1998) el concepto de resiliencia en la literatura ecológica se ha desarrollado en respuesta a las tres

características ampliamente observadas sobre el comportamiento de los sistemas ecológicos. La primera es que el cambio observado en los sistemas ecológicos tiende a no ser continua o gradual, pero implica más o menos súbita alteración en los recursos de stock. Esto puede ocurrir después de largos períodos de estabilidad, y puede ser estimulada por perturbaciones muy pequeñas del sistema. La segunda es que los estados funcionalmente diferentes de un sistema implican equilibrios diferentes. Es decir, los sistemas tienden a evolucionar al cambiar entre los equilibrios del sistema. La tercera es que la dinámica y la estabilidad de los sistemas ecológicos tienden a variar de forma no lineal con la escala de esos sistemas.

Estocásticos de sistemas evolutivos: la resiliencia es una medida de la estabilidad en caso de perturbaciones en el sistema. Supone un entorno estocástico: que el sistema está sujeto a un régimen de perturbaciones. De hecho, este es el punto de partida para los desarrollos más recientes en la teoría de la resiliencia en los conjuntos de los sistemas de economía y medio ambiente. Dos líneas de investigación parecen ser prometedoras, cada uno con sus raíces en un área diferente de la teoría de sistemas dinámicos estocásticos. La primera es explícita en relación con la supervivencia de las poblaciones. Reed (1979, 1988, 1989), se centra en las poblaciones individuales o las interacciones entre las poblaciones y los modelos de la probabilidad de que el colapso de las poblaciones, incluyendo los riesgos que enfrentan las poblaciones individuales como parte de la explicación de su dinámica, y el problema de la identificación y medición de la resistencia de las poblaciones particulares también estudiado por Tinch (1998). El segundo enfoque, trata la evolución de los conjuntos de los sistemas de economía y medio ambiente como un proceso de Markov en el que se mide la resistencia del sistema en cualquier estado dado por la probabilidad de su transición a otro estado. Esto es paralelo a los acontecimientos recientes en modelos macroeconómicos y fue estudiado por Aoki (1996) y por Barnett (1996).

Los sistemas deterministas de equilibrio múltiple necesariamente convergen en el equilibrio en cuya cuenca se encuentra inicialmente. Los sistemas estocásticos, sin embargo, puede ser expulsado de una cuenca de atracción a otra por la fuerza de presiones exógenas o golpes. La evolución de los sistemas conjuntos puede ser analizada como la dinámica de transición de los sistemas estocásticos de equilibrio múltiple.

El valor económico de un sistema en un estado depende de su capacidad para mantener el flujo de bienes y servicios para los cuales se valora teniendo en cuenta las perturbaciones o alteraciones que se enfrenta. Si un cambio de estado afecta significativamente el bienestar depende de la naturaleza del cambio. El potencial evolutivo del sistema y su capacidad de recuperación o la persistencia en un estado determinado, junto con el conjunto de alternativas se establece por la menor influencia de estos factores.

En los últimos años, ha varido la estimación de la pérdida económica pasando de la evaluación de daños acontecidos a la evaluación de la pérdida de flujo de producción y venta de bienes. Agrega Rose (2004), que debe incluirse también las pérdidas de los proveedores y los clientes. Nuevas investigaciones se centran en la capacidad de recuperación económica que evite la interrupción de los negocios.

En el campo económico financiero, se han consolidado en las últimas décadas, los denominados fondos de reserva ante catástrofes, con el fin de cubrir los costos potenciales de un desastre natural. El fondo se acumula en esos años sin catástrofes y se utiliza en el caso en que ésta tenga lugar. En estos casos podemos considerar que una de las finalidades del fondo constituido es resistir el embate provocado por los acontecimientos adversos. Hay así, una relación entre esta herramienta empleada por las compañías de

seguros y las organizaciones el contexto y la comunidad, actuando de un modo resiliente.

En el campo de la Economía, Felipe Baritto (2008), ha analizado las consecuencias económicas causadas por desastres, sin limitar su estudio a los impactos físicos o pérdidas de capital físico y financiero, sino incluyendo además efectos indirectos y secundarios sobre la actividad económica. En este sentido, su trabajo exploró la relación de desastres, la vulnerabilidad y la resiliencia desde un marco macroeconómico, a partir de la existencia o inexistencia de políticas fiscales y la reasignación de recursos de inversión. En su trabajo, intentó y logró identificar posibles patrones de correlación entre la magnitud de pérdidas económicas y un conjunto de variables que caracterizan a las economías nacionales y los niveles de desarrollo (Vg: ahorro neto de la población, participación en el mercado de exportaciones, dependencia de importaciones, niveles de educación, distribución de la riqueza y los ingresos, etc.), empleando técnicas estadísticas multivariantes.

En la investigación, Baritto concluye que el efecto de desastres relacionados con las pérdidas económicas no se limita a los países con el peor rendimiento conforme los indicadores empleados, sino que los indicadores de vulnerabilidad se presentan de hecho también en las regiones de mayor fortaleza económica. Las condiciones macroeconómicas y financieras de cada país tienen una alta correlación con la existencia de seguros y reaseguros, con la existencia de fondos de ayuda y donaciones, con el uso discrecional y eficiencia del presupuesto, con la obtención de créditos y las reservas disponibles de fondos ante contingencias.

Señala Baritto (2008), que definiendo la resiliencia como la capacidad de una economía para recuperarse o adaptarse a los shocks adversos a los que se puede ser inherentemente expuesta. Utiliza esta definición como un marco para proporcionar una

explicación de por qué una serie de países inherentemente vulnerables han alcanzado niveles relativamente altos de PIB per cápita. Cuatro componentes son considerados por este autor en el cálculo de un índice de resiliencia: i) la estabilidad macroeconómica, ii) la eficiencia del mercado microeconómico, iii) el buen gobierno; y iv) el desarrollo social.

Figura 13

Elementos para medir resiliencia ante desastres económicos

Estabilidad Macroeconómica	déficit fiscal (ratio PBI)
	desempleo y tasa inflación
	deuda externa
Eficiencia de mercados Microeconómica	tamaño del gobierno
	libertad de comercio internacional
Buen Gobierno	justicia independiente
	tribunales imparciales
	derechos de propiedad y protección intelectual
	injerencia militar en las normas
	sistema político e integridad legal
Desarrollo Social	Tasa de alfabetismo
	Matrícula en las escuelas
	Esperanza de vida

Fuente: Baritto (2008) pág. 52

La resiliencia aplicada en el campo económico puede formar parte de una estrategia para demostrar y proyectar la calidad, la productividad y la competitividad en la gestión de las organizaciones. De este modo las empresas propenden a:

- Defenderse y atacar frente a factores desestabilizadores o eventos no deseados.
- Fomentar la creación de una cultura resiliente.
- Repensar las inversiones contemplando la aleatoriedad y las posibilidades.
- Coordinar esfuerzos y apoyo interinstitucional.

- Una mayor capacidad de prevención con sistemas de alerta.
- A la adaptación previo análisis de alternativas posibles.
- Mayor seguridad en los sistemas y técnicas de administración.
- Aprender de los errores y fallas.
- Mejorar la toma de decisiones y asumir responsabilidades.

II.1.6 LA RESILIENCIA EN LAS ORGANIZACIONES

Desde la perspectiva organizacional, las empresas resilientes son aquéllas que, en épocas de cambios constantes derivados de crisis económico-sociales o de la globalización de los negocios, presentan un desempeño superior a otras y obtienen beneficios extras provenientes de circunstancias adversas o imprevistas. Más allá de su existencia jurídica, las organizaciones, al estar constituídas por personas, son humano dependientes y están supeditadas al estado psicofísico de sus integrantes. Desde una perspectiva intra-empresarial, algunos aspectos de la gestión de los recursos humanos pueden contribuir a crear organizaciones resilientes. La empatía y la habilidad social – marco de trabajo de la aptitud emocional – cristalizan las ventajas que la comunicación abierta y eficaz, el *empowerment* y la motivación de las personas que se desempeñan en el medio laboral pueden dar a las organizaciones haciendo de ellas empresas verdaderamente resilientes.

Como hemos señalado, según definiciones de Holling, la resiliencia hace hincapié en las condiciones de un sistema complejo alejado del equilibrio donde las inestabilidades pueden transformar al mismo para que presente otro régimen de comportamiento, así la resiliencia es medida por la magnitud de perturbaciones que pueden ser absorbidas por el sistema antes de que sea reorganizado con diferentes variables y procesos. La sustentabilidad, por ende, es la capacidad de un sistema complejo de mantenerse en el tiempo a

pesar de la volatilidad ambiental fomentada por el aprendizaje, la transformación, la renovación y la evolución continua. Luego definiría lo que se conoce como el ciclo de renovación adaptativa de Holling para explicar la naturaleza cíclica de los sistemas complejos adaptativos.

En forma complementaria se argumenta que la resiliencia incrementa la probabilidad de evitar cambios a dominios de estabilidad no deseados, además provee flexibilidad y oportunidad para desarrollar un sistema sustentable. Precisamente y en relación con los eventos socioglobales vigentes, evitar los dominios de estabilidad no deseados será uno de los desafíos más importantes en un mundo crecientemente dominado por los seres humanos en interacción cada vez más agresiva con su entorno.

Al estudiar la resiliencia en una Organización, se desprende que la misma está asociada a la sustentabilidad de todo el sistema complejo y que la misma no es una propiedad absoluta y fija sino que, por el contrario, es variable en el tiempo y en el espacio, dependiendo en gran medida, de las acciones y relaciones del sistema y la volatilidad ambiental del contexto en el que se encuentre.

Si por alguna razón un sistema comienza a perder resiliencia, se incrementa el potencial de cambio, es decir aumentan las posibilidades de pasar a un estado o configuración organizacional diferente incluso si esta sujeto a perturbaciones pequeñas o perturbaciones que anteriormente eran insignificantes ó no producían ningún efecto adverso. Por eso es factible fque una situación que antes no traía problemas, se presenta nuevamente en el presente y se sobrelleva con serios inconvenientes. Esto se debe a que a través del tiempo su habilidad de aprendizaje no pudo mantener su potencial resiliente.

El concepto de la resiliencia y la sustentabilidad están directamente relacionados con las influencias en el largo plazo de las consecuencias de las transformaciones y el cambio, su impacto en lo adyacente posible y su devenir en el perfil de las sociedades, las economías y el sistema humano en su conjunto¹³.

En el debate sobre cómo aumentar la resiliencia, notan Cumming y Collier (2005) que a menudo hay un privilegio de los estados actuales del sistema, porque hay una tendencia por parte de aquellos que deben asumir que los cambios de régimen deben ser evitados. La gestión adaptativa promueve la toma de decisiones flexible que puede ajustarse de frente a las incertidumbres. Un monitoreo cuidadoso de estos resultados y la comprensión de los avances científicos, ayudan a ajustar las políticas y operaciones, como parte de un proceso de aprendizaje. El manejo adaptativo también reconoce la importancia de la variabilidad natural en la contribución a la resiliencia ecológica y la productividad. No es un juicio y error de proceso, sino que enfatiza el aprendizaje sobre la marcha. La gestión adaptativa no representa un fin en sí mismo, sino más bien un medio para tomar decisiones más eficaces y beneficios mejorados¹⁴. Su verdadera medida (Williams 2009) está en lo bien que ayuda a cumplir los objetivos ambientales, sociales y económicos, aumenta el conocimiento científico, y reduce la tensión entre las partes interesadas.

La resiliencia organizacional consiste en dar una idea de cómo las organizaciones y los individuos y las unidades de las cuales están compuestas logran resultados deseables en medio de la adversidad,

¹³ Hace ya varios siglos el filósofo griego Heráclito afirmaba que "*No hay nada permanente excepto el cambio*", sin embargo a pesar del paso de los siglos esta afirmación nunca fue tan vigente y real como hoy en día y a nuestro entender es una de las propiedades más importantes a integrar al momento de hablar de sustentabilidad, es por ello que desde el enfoque de este trabajo planteamos que sea como sea, la transformación en los sistemas complejos es inevitable.

¹⁴ Benson Melinda, Gamestani Ahjond (2011). *Can We Manage for Resilience? The Integration of Resilience. Thinking into Natural Resource Management in the United States*. Environmental Management.

la tensión, y las barreras significativas a la adaptación o el desarrollo. Una perspectiva de la resiliencia, como señalan Staw, Sanderlands y Dutton (1981), también promueve una nueva forma de ver el argumento de que las organizaciones son más eficaces respecto de perspectivas deterministas de la teoría de la organización considerando las amenazas contextuales y el grado de rigidez interna.

Se define la resiliencia como el mantenimiento de un ajuste positivo en condiciones difíciles, en que la organización surge de las condiciones fortalecida y con más recursos. Por condiciones difíciles provocados por errores, crisis, interrupciones, como riesgos, estrés y la tensión.

La resiliencia de la tensión constante implica la presencia de los recursos latentes que pueden ser activados, que se combinan y recombinan en nuevas situaciones que se presentan los desafíos. Como tal, la resiliencia implica más que una adaptación específica. Esto no quiere decir que la competencia en un período total predice más tarde la competencia de una manera determinista lineal, sino más bien la competencia en un período aumenta la probabilidad de competencia en el siguiente. Ser resiliente para Wildavsky (1991) es ser vital y preparado para la adversidad que requiere una mejora en la capacidad general, es decir, una capacidad generalizada para investigar, aprender y actuar, sin saber de antemano lo que serán llamados a actuar en consecuencia. De esta manera, la resistencia se basa en el aprendizaje pasado y fomenta el aprendizaje futuro, pero existe independientemente de las actividades de aprendizaje en que la resistencia representa un almacén más amplio de capacidades

Habíamos explicado que desde la perspectiva de la ingeniería, la resiliencia se basa en anticiparse a los acontecimientos inesperados. La anticipación es valiosa para el desempeño organizacional en

entornos dinámicos. Sin embargo, también es útil para mantener la separación analítica entre un enfoque anticipatorio que intenta evitar el error de diseño y un enfoque de resiliencia que reconoce la falibilidad inherente a cualquier sistema de organización, y en su lugar los intentos de controlar hasta qué punto el sistema está funcionando en relación con su desempeño límites y de controlar las desviaciones de lo más rápidamente posible una vez que emergen.

Las organizaciones, según Weick y Sutcliffe (2001) serán más resilientes cuando se anticipen a los acontecimientos, adopten controles de su medio ambiente, y simulen posibles eventos inesperados; todo esto para corregir y desarrollar capacidades para la recuperación. Los resultados de resiliencia de los procesos y la dinámica que generan o conservan los recursos cognitivos, relacionales, emocionales o estructurales, en una forma lo suficientemente flexible, permiten a las organizaciones enfrentar con éxito y aprender de lo inesperado agregan Sutcliffe y Vogus (2003).

Dos creencias específicas parecen anclar a las organizaciones flexibles. En primer lugar, estas organizaciones tratan el éxito de un modo superficial y desconfían de la posibilidad de lo inesperado Weick y Sutcliffe (2001). En otras palabras, las organizaciones flexibles que asuman su modelo de riesgos están en la necesidad de actualización periódica, sus medidas son incompletas, y su alcance en las operaciones de seguridad es frágil. Por el contrario, en las organizaciones frágiles la ausencia de insuficiencia se toma como una indicación de que los riesgos no están presentes o que las contramedidas son adecuadas para manejar las posibles anomalías. Las organizaciones frágiles son fácilmente abrumadas por las perturbaciones discretas o la acumulación de pequeñas interrupciones y desviaciones de los procedimientos operativos estándar (Rudolph y Repenning 2002). La creencia de que la ausencia de fracaso es la confirmación de la ausencia de riesgos o

la eficacia de las medidas diseñadas forma parte de la fragilidad organizacional.

Una organización flexible trata a las desviaciones como información sobre la salud general del sistema. Las organizaciones resilientes actúan como organizaciones de alta fiabilidad, que operan en condiciones extremadamente difíciles, pero experimentan pocos o ningún error, por poseer una desconfianza inteligente y una preocupación por el fracaso. Como resultado, las organizaciones resilientes a menudo de forma proactiva buscan pruebas para poner a prueba sus hipótesis sobre el riesgo y la salud general del sistema. Las organizaciones resilientes tratan los errores y las condiciones que conducen a errores, pero también hacen frente a un conjunto de anomalías. Operan bajo la creencia de que son imperfectas pero con la intención de ser mejores.

Por eso, la resiliencia se basa en procesos, estructuras y prácticas que promueven la competencia y fomentan el crecimiento aún en contextos difíciles con tensión creciente. Estas capacidades facilitan las respuestas para satisfacer los desafíos. Los procesos que se destacan en las organizaciones resilientes por:

- Intervención en el análisis proactivo y preventivo de las vulnerabilidades.
- Preocupación por el fracaso, cuestionando supuestos y favoreciendo un funcionamiento más sensible a las operaciones.
- Aprendizaje de los errores que se han producido.
- Migración de las decisiones a personas de diferente rango.

II.1.6.1 MODELOS DE RESILIENCIA EN LA GESTIÓN

En algunas organizaciones se ha avanzado con un modelo de resiliencia gestión CERT ® Modelo Resiliencia Gestión (CERT ® - RMM)¹⁵ definiendo los procesos para el manejo de la resiliencia en funcionamiento en complejos y la evolución de los entornos de riesgo. El modelo abarca e integra las actividades de la seguridad, continuidad del negocio y los aspectos sobre información para la gestión de operaciones. Se proporciona un camino para hacer operativa la resistencia de un proceso repetible y predecible, manejable, y mejorable en el que una organización tiene un nivel significativo de control activa y directa.

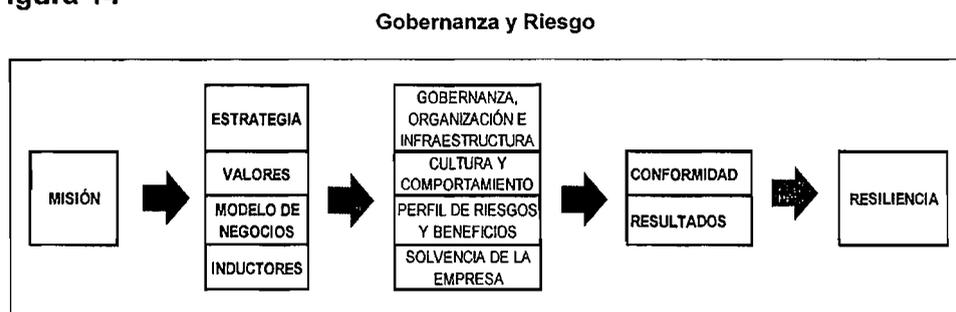
La gestión de la resiliencia operacional define los procesos y las prácticas relacionadas por el cual una organización diseña, desarrolla, implementa y las estrategias de control para la protección y la conservación del valor, los procesos de negocio relacionados, y los activos asociados. La gestión integral de la capacidad de recuperación operacional incluye cuatro objetivos: prevenir la realización de riesgo operacional a un servicio de alto valor a través de una estrategia de protección; mantener un servicio de alto valor si el riesgo se lleva a cabo a través de una estrategia de sostenimiento; actuar con eficacia frente a las consecuencias cuando el riesgo se hizo presente tratando de regresar a la organización a un estado normal de funcionamiento; y optimizar el logro de estos objetivos para maximizar la eficacia al menor costo.

La comprensión, la predicción y el control son tres elementos centrales para la construcción de la resiliencia organizacional de

¹⁵ El modelo CERT está disponible en la website (<http://www.cert.org/resilience/rmm.html>)// Improving Operational Resilience Processes. *The CERT® Resilience Management Model*

cara al entorno cambiante y turbulento. Desde una perspectiva intra-empresarial, algunos aspectos de la gestión de los recursos humanos pueden contribuir a crear organizaciones resilientes. La empatía y la habilidad social – marco de trabajo de la aptitud emocional – cristalizan las ventajas que la comunicación abierta y eficaz, el *empowerment* y la motivación de las personas que se desempeñan en el medio laboral pueden dar a las organizaciones haciendo de ellas empresas verdaderamente resilientes. La resiliencia es resultado del saber querer y hacer como lo muestra el modelo holístico de gobernanza y organización (Giniat y Farrell 2010).

Figura 14



Fuente: Giniat – Farrell (2010)

La construcción de un índice de resiliencia organizacional para la medición de calidad de la gestión es una finalidad sustancial para cualquier evaluación de un sistema complejo.

Los pasos para poner en marcha esta finalidad deberían considerar:

- ✓ La creación de una conciencia de las cuestiones de resiliencia. Las herramientas utilizadas para lograr una mayor conciencia de las cuestiones de capacidad de recuperación incluyen el uso de semi-formales, de composición abierta entrevistas, encuestas, informes de las observaciones de vuelta a las organizaciones y eventos de intercambio de ideas con los escenarios de peligro.

- ✓ La selección de los componentes esenciales de la Organización. Los componentes esenciales de la organización son las partes fundamentales para las operaciones en curso y las funciones. Estos componentes se asignan desde una perspectiva interna y externa, incluyendo la identificación de los principales grupos interesados.
- ✓ La evaluación de cada uno de los componentes esenciales seleccionados para la criticidad de las operaciones -tanto durante la respuesta inmediata y recuperación en casos de crisis- y la preparación para el desastre. Además, las organizaciones que quieran investigar sobre un evento específico, o comenzar la planificación para un propósito específico, se puede evaluar la susceptibilidad de los componentes de ese evento.
- ✓ La identificación y priorización de vulnerabilidades. La información de las evaluaciones de la vulnerabilidad se traza en matrices de vulnerabilidad que permiten a la organización visualizar los componentes que presentan la mayor amenaza en una crisis. Las matrices se produce a partir de una perspectiva de todos los peligros (con respecto a la criticidad y la única información sobre la preparación) y desde una perspectiva de riesgo específico.
- ✓ La simulación de desastres es una manera práctica para que la organización se prepare frente a la crisis, poniendo en ejecución las habilidades de comunicación y de liderazgo.

Con el desarrollo de estos pasos, podría evaluarse el perfil de resiliencia general de una organización, conociendo sus debilidades y sus fortalezas y haciendo pivot sobre el sistema de gestión de la empresa y la vulnerabilidad de las estructuras.

La conciencia de la situación es una medida de la comprensión de la organización y la percepción de su entorno operativo. Esto incluye, la capacidad de mirar hacia adelante para las oportunidades, así como las crisis posibles, la capacidad de identificar las crisis y sus consecuencias con precisión, una mejor comprensión de los factores desencadenantes de las crisis, una mayor conciencia de los recursos disponibles, tanto interna como externamente, una mejor comprensión de los requisitos mínimos de operación desde una perspectiva de recuperación, y una mayor conciencia de las expectativas, obligaciones y limitaciones en relación con la comunidad de partes interesadas, tanto a nivel interno (empleados) y externos (clientes, proveedores, consultores, etc.).

La capacidad de adaptación es una medida de la cultura y la dinámica de una organización que le permite tomar decisiones de manera oportuna y adecuada, tanto en el día a día del negocio, como en situaciones de crisis. La capacidad de adaptación considera los aspectos de una organización que puede incluir:

- ❖ El liderazgo y las estructuras de toma de decisiones.
- ❖ La adquisición, difusión y conservación de la información y el conocimiento.
- ❖ El grado de creatividad y flexibilidad que la organización promueve o tolera.

Ha estudiado Afgan (2010) que una organización flexible tiene tres principales cualidades por encima de una organización no elástica: mayor conciencia de sí mismo, sus grupos de interés clave y el entorno en el que se conduce su negocio; mayor conocimiento de sus vulnerabilidades piedra angular, y los impactos que esas vulnerabilidades pueden tener en la organización, tanto negativas como positivas; y la capacidad para adaptarse a las situaciones

Por otro lado la obsolescencia tecnológica, los cambios regulatorios, los golpes geopolíticos y la creciente competencia, son algunas de las fuerzas que minan el poderío de las actuales ventajas competitivas. La globalización y la interdependencia de los mercados, aunados al desarrollo de las telecomunicaciones y la informática, no sólo han traído importantes beneficios al desarrollo económico del planeta, sino que también han traído como consecuencia inestabilidad.

La crisis que enfrenta el mundo en los últimos tiempos da cuenta que la inestabilidad es una condición que es y será inherente al desarrollo económico, por lo tanto podría decirse que lo único estable será la inestabilidad. En este sentido, los empresarios que hayan sido sometidos a largos períodos de inestabilidad podrían haber generado ventajas competitivas, al desarrollar el instinto de sobrevivencia.

Hay cuatro retos que debe enfrentar toda organización que desea alcanzar la la resiliencia organizacional:

- a. El reto del conocimiento, que implica ser consciente sobre lo que está cambiando y cómo nos afecta.
- b. El reto estratégico, que significa ser capaz de crear una gama de opciones alternativas para sacar de escena las estrategias que ya no son válidas y reemplazarlas por las nuevas.
- c. El reto político: que es el compromiso de apoyar experimentos en ambientes controlados para generar opciones alternativas a la estrategia.
- d. El reto ideológico, que es la capacidad de entender la importancia de concentrar las mejores mentes de la empresa en desarrollar actividades distintivas y establecer con terceros, alianzas para que manejen vía *outsourcing*, las actividades operativas de la organización.

Las áreas claves de la conducción para los contextos de inestabilidad con un nivel de resiliencia adecuado son: la estrategia, la estructura, los sistemas, las habilidades y los valores.

Para manejarse en contextos inestables al margen de los sistemas informáticos, que son la clave para poder funcionar adecuadamente, es necesario que los colaboradores de las empresas lideren y para ellos es imprescindible fomentar la motivación y la democracia de la información en el centro del trabajo. Además es pertinente, la implementación de sistemas de control como:

- a. Sistemas de diagnóstico: que actúan como un centro meteorológico que permite detectar anomalías, tanto externas como internas.
- b. Sistemas de creencias (el yang): Una tabla de valores que expresa en qué cree la organización y que es predicado con el ejemplo por la alta dirección.
- c. Sistemas de límites (el ying): Conjunto de situaciones que la organización prohíbe y que serán drásticamente reprimidas de ser descubiertas, castigándose a los responsables.
- d. Sistemas de retroalimentación: Como por ejemplo los sistemas de evaluación 360°, que permiten evaluar el desempeño de los colaboradores y escuchar sus sugerencias.

Las empresas PyMes son consideradas ampliamente por la doctrina como sistemas creadores de valor económico cuando desarrollan dinámicas productivas y competitivas. Esta cuestión además de superar las condiciones adversas externas enriquece el proceso para todo el sector de la actividad. Pero por otro lado, también hay una cantidad importante de empresas Pymes que sucumben frente a las crisis económicas financieras, sin posibilidad cierta de recuperación o viabilidad. Aún cuando existen motivaciones como la carencia de estrategia, la falta de información, o el retraso tecnológico, -que suelen responder a un desconocimiento en la

gestión-, también se presentan otros como la producción excesivamente diversificada o las dificultades en el acceso al financiamiento en las que el contexto tiene mayor peso (Cleri (2007)).

Es necesario comprender las interdependencias y prever posibles discontinuidades. Por eso muchas organizaciones encuentran en la gestión del riesgo la materia prima para obtener resiliencia ante contextos económicos mundiales que se presentan negativos.

Siendo la resiliencia la capacidad de la empresa para soportar discontinuidades sistémicas y adaptarse a nuevo entorno de riesgos, una organización flexible con eficacia alineará su estrategia, sus operaciones, los sistemas de gestión y de decisiones, la estructura de gobernabilidades, y la capacidad de adaptación a riesgos y cambios. De esta forma podrá crear ventajas sobre los competidores menos adaptativos.

Tener una Visión compartida y Objetivos claros en una organización es una condición necesaria para convertirse en una Organización resiliente, pero también la puesta en marcha de políticas que propicien la creatividad y la innovación, que recompense a los decisores más eficaces, y el reconocimiento de las debilidades y las oportunidades, posibilitan la alineación con sentido crítico para batallar la situación externa que se presenta, creando un entorno con confianza.

En estos términos, la resiliencia organizacional proporciona una nueva partida de comprensión y habilidad para entender y afrontar los eventos particulares de la vida empresarial, entre los que se destacan las adaptaciones a las demandas del contexto y los procesos de cambios organizacionales y culturales. La capacidad para ajustarse, la elasticidad y la ductilidad son cualidades, en las que las empresas sin perder proactividad, pueden acelerar los

caminos beneficiosos y aprovechas más eficientemente las situaciones.

Adicionalmente, existen otros alcances de la resiliencia y que constituyen una ruta similar que también sigue la inteligencia en su proceso de expresión de la identidad organizacional, denominada inteligencia resiliente -y que no es una expresión propia de los organismos superiores sino también de especies inferiores-. La inteligencia resiliente explica (Luthans Fred y Luthans Kyle 2004), se da no sólo en las situaciones de crisis, si no también en las motivaciones propias y más profundas de la organización.

Figura 16

Capital y ventajas competitivas

AMPLIACIÓN DEL CAPITAL COMO VENTAJA COMPETITIVA			
Capital Económico Tradicional	Capital Humano	Capital Social	Capital Personal
¿Qué tienes?	→ ¿Qué sabes?	→ ¿A quién conocés?	→ ¿Quién eres?
Finanzas	Experiencia	Relaciones	Confianza
Activos tangibles y marcas	Educación	Redes de contacto	Esperanza
	Aptitudes	Amistades	Optimismo
	Conocimiento		Resiliencia
	Ideas		

Fuente: Luthans (2004) pág. 46

Podría confundirse la organización resiliente con las características del emprendedor (listadas a continuación), sin embargo, estas últimas son las que enmarcan el carácter resiliente en estado de latencia que será utilizado en los acontecimientos negativos que se presenten.

- Empuje y energía
- Confianza en sí mismo
- Compromiso a largo plazo
- Disposición para la resolución de problemas
- Capacidad para establecer metas

- Moderación del riesgo
- Trato con el fracaso
- Estar informado
- Iniciativa y responsabilidad
- Empleo de recursos

En tanto que entre los obstáculos a sortear y que configuran un estado de resiliencia menor, se presenta: la resistencia al cambio, la confianza en reglas y hábitos, la sobreestimación de lo lógico, la visión de la realidad en “blanco o negro” o contemplativa.

II.2 SOBRE EL CONCEPTO CRISIS

El origen filosófico de la palabra crisis es sumamente rico. Deriva del sánscrito "kri" o "kir" y significa "dispersar" (*scatter, scattering*), "purificar" (*pouring out*), "limpiar". Del griego "krisis" hacía referencia a una "decisión", y derivaba de "krino", un verbo que los griegos utilizaban para contarse los unos a los otros que iban a "separar" algo. En castellano hace referencia al momento en que se produce un cambio muy marcado en algo¹⁶.

Se asocia el concepto de crisis con un proceso vital e histórico, en el cual se presentan rupturas, discontinuidades, renovaciones, oportunidades, peligros, y en los cuales es necesario poner en práctica criterios y ágiles métodos de decisión.

El proceso de crisis es también doloroso y adquiere aspectos realmente dramáticos. Pero es en esa convulsión donde se catalizan las fuerzas y se acrisolan los valores positivos contenidos en esa situación –Boff (2004)-. De este proceso deriva la palabra criterio que es la medida por la que puede juzgarse y distinguirse lo auténtico de lo inauténtico¹⁷.

¹⁶ Definiciones del diccionario Espasa-Calpe (2005): 1. Cambio brusco en el curso de una enfermedad, ya sea para mejorarse, ya para agravarse el paciente. 2. Mutación importante en el desarrollo de otros procesos, ya de orden físico, ya histórico o espiritual. 3. Situación de un asunto o proceso cuando está en duda la continuación, modificación o cese. 4. Momento decisivo de un negocio y de consecuencias importantes. 5. Juicio que se hace de algo después de haberlo examinado cuidadosamente. 6. Escasez, carestía. 7. Situación dificultosa o complicada. 8. Situación en que se encuentra un ministerio desde el momento en que uno o varios de sus individuos han presentado la dimisión de sus cargos, hasta aquel en que se nombran las personas que han de sustituirlos. También se utiliza la palabra crisis como sinónimos de: 1. Dificultad, peligro, riesgo, trance, brete, aprieto, compromiso, apuro. 2. Ruina, crac, depresión, recesión. 3. Mutación, vicisitud, cambio, desequilibrio; y como antónimo de expansión.

¹⁷ La crisis actúa como un crisol (elemento químico) que purifica el oro de su ganga y acrisola (purifica, limpia) los elementos que se han incrustado a lo largo de un proceso vital o histórico y que, con el tiempo, han ido adquiriendo un papel sustantivo, absolutizándose y apoderándose del núcleo mismo, al punto de poner en peligro la sustancia misma. La crisis designa el proceso de purificación de lo más nuclear: lo histórico-accidental, lo que ha asumido indebidamente el papel principal, es relegado a su función secundaria, por más que legítima, pero siempre como secundaria y derivada. Todo proceso de purificación implica ruptura, división y discontinuidad. Después de la crisis, -sea corporal, psíquica o moral, sea interior o religiosa-, el ser humano sale purificado, liberando una serie de fuerzas para una vida más vigorosa y llena de renovado sentido.

En una primera división se podría considerar dos ideas de peso sobre el fenómeno crisis. Por un lado, está la idea de la dificultad y el peligro ante la situación adversa, no deseable en principio por los diferentes agentes involucrados en el proceso. Por otro lado, también está la idea de cambio divisor entre etapas en los que se desarrollan mutaciones, dudas sobre la continuidad y claramente que se trata de un momento clave en las decisiones a tomar. Así es que las dos grandes vertientes son considerar al fenómeno crisis como un problema o como una oportunidad. Como problema prima la confusión y si bien es necesario el buen juicio para resolver, en ese momento aún se está considerando los efectos negativos que hubo y que habrá en el campo (en este caso el económico).

Como oportunidad luego del análisis contextual y endógeno se pondrá en marcha un proceso de renovación en busca de la superación, siendo fundamental la elección de criterios que orienten los cursos de acción y el uso eficiente de las relaciones de poder.

La crisis económica como crisis es un cambio importante en el desarrollo de un proceso que da lugar a una inestabilidad. En sentido amplio es un problema, un conflicto o una situación delicada, con diferentes grados de tensión. Revela un punto crucial o decisivo en el cual es factible percibir un punto de inflexión. En materia de negocios es un momento grave y con consecuencias importantes.

La crisis es una discontinuidad y una perturbación dentro de la normalidad de la vida de las organizaciones y de las personas, provocada generalmente por el agotamiento de las posibilidades de crecimiento conforme un ritmo previsto.

Mediante una decisión, se crea una purificación del proceso y de su comprensión, se busca abrir un nuevo camino con nuevas posibilidades que conformarán una nueva situación. Por eso este proceso tiene vitalidad creadora; no es síntoma de una catástrofe

inminente, sino que se trata de un momento crítico en que las organizaciones y las personas cuestionan radicalmente ante sí su propio destino para continuar siendo viables.

En materia organizacional, frente a las crisis económicas podríamos considerar: en primer lugar el grado de permanencia de las empresas y su viabilidad futura, el nivel de inversión (desinversión, despidos), y tipo de liderazgo, y luego también el posicionamiento de los productos, los resultados esperados, la participación en el mercado, investigación y desarrollo, competencia, etc.

En las últimas décadas, indica Cally Jordan (2009), las crisis financieras no han sido ajenas a las economías del mundo, siendo sorprendente la amplitud y velocidad de los hechos desencadenantes y de la cantidad de agentes y poblaciones afectadas.

Continuando en el campo económico, se mencionarán conceptos referidos a la duración de las situaciones adversas o de bonanza, como también al grado de importancia de la misma, considerando para nuestro análisis posterior el impacto en las organizaciones.

La recesión implica que hay un retroceso relativo de toda la actividad económica en general; las actividades económicas: producción, comercio, banca, etc; disminuyen en forma notable (la doctrina mayoritariamente ha acordado que la recesión es un movimiento cíclico descendente con dos trimestres de continua disminución del producto bruto nacional real). En la depresión hay periodos de estancamiento donde prácticamente se detiene el proceso de producción; la depresión constituye una verdadera caída, y es posible que durante la misma asomen los elementos que permitan la recuperación.

La recuperación se caracteriza por una reanimación de todas las actividades económicas: aumento del empleo, la producción, la

inversión, las ventas. En el auge la actividad económica se encuentra en un periodo de prosperidad y apogeo.

En los ciclos económicos, los historiadores económicos luego de realizar una investigación, encuentran una cantidad de rasgos comunes en sus diferentes fases. La duración de los ciclos es variable y es factible que un ciclo más grande se integre por un número de ciclos pequeños¹⁸.

Considerando diferentes tipologías de crisis que afectan a las organizaciones, podríamos dentro de las crisis económicas a las de subsistencia, las energéticas (crisis del petróleo de 1973), las de suministros (por huelgas o catástrofes naturales), las de oferta y las de demanda. En estas últimas se produce un desequilibrio en el mercado como la subida de precios por el menor volumen de producción –con reducción de beneficios y empleo-, en el caso de la oferta, o por la falta de compra por parte de los consumidores que han previamente acumulado stock –caída de precios-, en el caso de la demanda.

Las crisis de tipo financiero afectadas por la liquidez o por la solvencia de las operaciones sobre inversión y financiamiento de las actividades. El crack en las bolsas ha sido un elemento indicativo y anticipatorio de este tipo de crisis, habiéndose multiplicado y generalizado mundialmente este efecto en las últimas décadas.

- Crisis de 1929 (Jueves negro, gran depresión)
- Crisis económica de México de 1994, (llamada *Efecto Tequila*)
- Crisis bancaria de 1994 (Venezuela)

¹⁸ Ciclos Kondratieff o grandes ciclos, se llaman así en honor de Kondratieff, que fue el primer investigador que hizo un estudio científico de ellos. Tiene una duración aproximada de 60 años. // Ciclos juglares o medianos, ciclos que tienen una duración aproximada de 15 a 17 años. Algunos de estos ciclos sólo tienen una duración de cerca de 10 años. // Ciclos Kipchy o pequeños, ciclos que tienen una duración aproximada de cuarenta meses; es decir un poco más de tres años.

- Crisis financiera asiática (1997)
- Crisis financiera rusa (1998)
- Crisis financiera ecuatoriana (1999-2009)
- Crisis de las puntocom, de las empresas vinculadas a internet (1999-2003)
- Crisis del Corralito (Argentina, diciembre de 2001)
- Crisis Financiera Dominicana (2003-2004)
- Crisis económica de 2008, incluyendo la crisis hipotecaria de 2007 y la crisis bursátil de enero de 2008.
- Crisis eurozona (2010 – 2012)

Las crisis financieras tienen como protagonista principal al sistema financiero. En muchos casos se produce primero una sobrevaloración de los bienes y luego de uno o más hitos críticos, se derrumban a partir de situaciones de insolvencia y gran incertidumbre.

De acuerdo con Minsky (1995), las fluctuaciones económicas están en función de la ineficiencia del sector financiero. Cuando el sector financiero es sano, el mecanismo préstamo – inversión - consumo funciona, presionando a la demanda agregada hacia el pleno empleo e incrementando así, el ingreso y la tasa de crecimiento del producto. En cambio un sistema financiero frágil, formado principalmente por empresas que requieren de financiamiento solo para mantenerse en el mercado, corre el riesgo de que cualquier impacto externo los lleve a la quiebra. Esta percepción, usualmente crea racionamiento en el crédito y tiende a incrementar la tasa de interés, lo cual por si mismo, incrementa el riesgo. Como resultado, el consumo y la inversión se reducen, presionando a la baja a la demanda agregada y a toda la economía hacia una recesión.

Como una situación adversa de menor grado se puede destacar en el campo económico financiero a la existencia de burbujas de carácter bursátil e inmobiliario que afectaron a algunos países de

manera previa a la manifestación concreta de las crisis en instancias de nivel superior (Japón 1980-1990; España 1998-2008; empresas de tecnología 1997-2001).

Las crisis son la parte fundamental del ciclo económico y representan el mayor problema tanto teórico como práctico. Entre las teorías más destacadas es posible agruparlas en cuatro modelos de interpretación en relación a las causas que provocan las crisis.

- Modelo de interpretación monetaria (Milton Friedman).
- Modelo de interpretación por medio de las innovaciones tecnológicas (Joseph Schumpeter).
- Modelo que relaciona las crisis con la inversión y el consumo (Harrold y Keynes).
- Modelo de interpretación marxista (CarlosMarx).

❖ Teoría monetarista: El comportamiento inflacionario de la economía implica la utilización irracional de los factores productivos, distorsionados en la distribución del ingreso, estímulos a la inversión especulativa desalentando la inversión productiva. Estos factores conducen a la desvalorización de la moneda y finalmente a la crisis. Según la *teoría monetarista* los períodos de auge se caracterizan por la existencia de una oferta de mercancías inferior a la demanda solvente. Es decir, toda la producción se vende en época de auge. En cambio, los períodos de crisis se identifican porque la oferta es superior a la demanda existente por lo que la producción no se vende totalmente. Hay que recordar que la demanda se ha estimulado por medios artificiales (publicidad, moda, etc.,) básicamente inflacionarios; además del gasto público inflacionario realizado a través de la deuda pública y de la emisión monetaria. En un momento determinado es necesario corregir la política inflacionaria seguida, lo cual se hace por medio de políticas

deflacionarias o antiinflacionarias. En esta forma se restringe la demanda más abajo del volumen de producción, lo que ocasiona desocupación y subocupación y posteriormente crisis, donde hay más producción que demanda¹⁹. Gran parte de la doctrina económica manifiesta que el crecimiento equilibrado (sin inflación, sin crisis) que plantean los monetaristas es utópico en la actualidad, debido a que el desarrollo capitalista conduce a la concentración económica, al monopolio y definitivamente a la intervención del Estado en la economía. El liberalismo económico que propugnan los monetaristas es para ellos obsoleto y no opera en la realidad actual de la mayoría de los países.

- ❖ Teoría Shumpeteriana: También se llama así al modelo de interpretación de los ciclos económicos por medio de las innovaciones tecnológicas. En este caso se plantea que la causa real de carácter cíclico y crítico de la economía radica en la innovación tecnológica. Parte del concepto neoclásico de equilibrio que supone pleno empleo de los recursos productivos. En una situación de equilibrio los empresarios o industriales no tienen incentivos para hacer algo diferente a lo que están haciendo. El crecimiento económico se da simplemente porque crece la población y se incrementa el capital pero sin innovaciones reales. En un momento determinado, los empresarios deciden introducir innovaciones tecnológicas en sus instalaciones, con objeto de obtener mayores ganancias. Esto provoca que se rompa el equilibrio y a corto plazo haya un aumento en la demanda de equipo productivo, lo que estimula la producción llegándose a la sobreproducción, lo que ocasiona baja en los precios y en las

¹⁹ La teoría monetarista del ciclo está actualmente en desuso en los medios económicos; no obstante, los banqueros y financieros la siguen utilizando porque generalmente son ellos los más conservadores. También se sigue utilizando en ciertos medios académicos, gracias a que Milton Friedman la ha modificado y hasta cierto punto popularizado.

ganancias, precipitando la crisis. Es decir, el auge dura un período corto que es el que dura la innovación. La teoría shumpeteriana tiene el mérito de ligar las teorías de las crisis con las innovaciones técnicas, explicando así su periodicidad, pero sin considerar que los fenómenos que provocan las crisis son estructurales, al afirmar que las innovaciones tecnológicas son externas al sistema económico, sin perjuicio de que los beneficios que los empresarios pueden obtener por medio de cambios tecnológicos son parte del sistema económico que los motiva a invertir.

- ❖ Teoría Keynesiana: Este modelo interpreta el ciclo económico por medio de la relación entre inversión y consumo. Keynes liga la teoría de la crisis con la ocupación, la inversión y el consumo. No acepta el supuesto clásico del equilibrio con pleno empleo, en cambio supone el equilibrio por abajo del pleno empleo, de tal manera que cuando el sistema está en expansión se acerca al pleno empleo de mano de obra y recursos productivos, lo que conduce a la crisis. Para Keynes el ingreso nacional es igual al consumo más el ahorro, donde ahorro es igual a inversión. El equilibrio existe cuando la demanda efectiva es igual al precio de oferta de la producción total de bienes a cualquier nivel de empleo que se dé. Así pues, la posibilidad de crecimiento de la economía depende fundamentalmente de las nuevas inversiones, las que a su vez se encuentran condicionadas por (a) la eficacia marginal del capital o beneficio previsto de las nuevas inversiones que depende del precio de las materias primas y del rendimiento esperado por el capitalista; (b) la tasa de interés. Es importante considerar el ingreso total de la población porque de él dependerá la demanda efectiva de la población. Dicho ingreso está determinado por la propensión marginal al consumo y la tasa de interés. La teoría keynesiana afirma que, cuando el ingreso aumenta, se destina cada vez menor

proporción al consumo y más al ahorro, lo que cambia las previsiones de los capitalistas ya que ellos esperan que la demanda aumente como consecuencia del incremento de ingresos. Cuando la propensión marginal al consumo disminuye, los inversionistas deciden no invertir porque el rendimiento esperado por ellos no será conveniente. Esto trae como consecuencia una serie de fenómenos económicos que se propagan y multiplican a todas las actividades surgiendo las crisis. El ciclo resulta ser en el fondo una consecuencia de las fluctuaciones en la eficacia marginal del capital (rendimiento esperado del capital) ; es decir, del cambio en las previsiones de los empresarios que pueden subir o bajar según se muestre la tendencia de la propensión marginal a consumir de la población. Las variaciones en la inversión determinan en última instancia los ciclos económicos y las crisis. Uno de los elementos más importantes de la teoría keynesiana es su política de estímulo a las inversiones (tratando de detener la crisis) que se da fundamentalmente a través del gasto público financiado en buena parte por la deuda pública y la emisión de circulante, lo que provoca generalmente déficit presupuestario y favorece la inflación, aplazando hacia un futuro no determinado la necesidad de un ajuste entre inversión y demanda al nivel de la relación entre capital y salario.

- ❖ Teoría Marxista: Las crisis, para Marx, surgen como posibilidad desde que los productores individuales intercambian los productos de su trabajo entre sí a través de un mercado desarrollado donde hay la mediación de una moneda o equivalente general. Esto quiere decir que las crisis se manifiestan exclusivamente en las economías de mercado donde existe el intercambio. Cuando hay dificultades para el intercambio, en ese momento se manifiesta la crisis. Las crisis se producen porque ciertas mercancías no se venden en un

momento dado en el mercado y hay sobreproducción en relación de la demanda solvente. A estas crisis se les llama de sobreproducción o subconsumo. Sobreproducción porque en un momento determinado se produce una gran cantidad de artículos que no llegan a ser consumidos debido a que mucha gente no tiene solvencia económica; es decir, no demanda. No hay que olvidar que uno de los objetivos de los capitalistas es el incremento de sus ganancias, que se puede lograr ampliando sus ventas, por lo que una crisis resulta ser nefasta para ellos. Existe subconsumo porque hay sobreproducción de algunos artículos, pero faltantes de otros, principalmente de bienes de consumo básico que no se producen en cantidades suficientes para satisfacer las necesidades sociales. Para esta teoría, la crisis está dada a partir de la caída de la tasa de ganancia, que es una de las formas en que se manifiesta las contradicciones económicas y sociales del capitalismo.

Ligado al problema de información confiable en los mercados, recientemente se ha incorporado otra categoría que ha ganado aceptación en la literatura económica, a la cual se le ha dado el nombre de capital social. El concepto proviene de tradiciones teóricas distintas a la economía y está relacionado con la cooperación, interacción y las redes en las relaciones entre las personas (en un micro sentido) o los gobiernos (en un sentido macro). También se incluye los valores y normas que son asociadas con tales relaciones incluyendo confianza y solidaridad que ayudan a mantener el tejido social unido. Estas relaciones de largo alcance son creadas entre muchos agentes sociales, como las familias, los gobiernos, las corporaciones y los mercados. Las mismas redes sociales al combinarse con la acción colectiva conducen a beneficios económicos para la sociedad. Dentro del sistema financiero, la existencia de instituciones formales funcionando de manera eficiente (Vg.: banco central), es parte del capital social

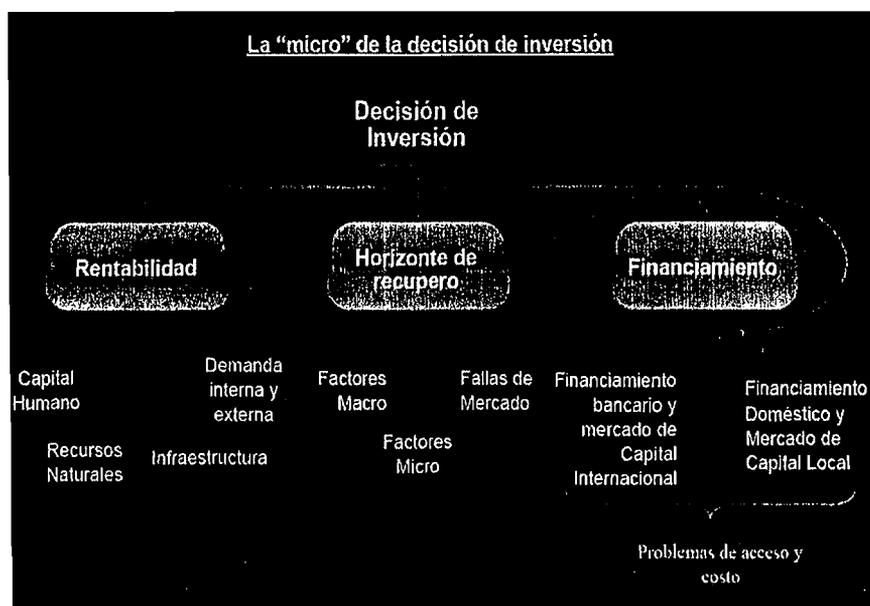
porque envuelve confianza e interacción entre el banco central y otras instituciones financieras, teniendo el objetivo común de hacer estable el sistema financiero. Se sostiene que en los países con instituciones financieras formales que no funcionan adecuadamente y reciben poca confianza del público, las actividades financieras que apuntalan el crecimiento económico tienden a ser ineficientes. También se argumenta que en las recientes crisis financieras muchos estudios reconocen la contribución del capital social al rápido desarrollo en la forma de redes de grupos económicos²⁰. En economías emergentes prevalecen importantes fallas en los mercados de capitales. Las deficiencias en el marco legal y en la procuración de justicia hacen muy común la presencia de comportamientos oportunistas en un entorno de información asimétrica, el cual resulta ser más pronunciado en los países con ausencia de intermediarios generadores de información y a la prevalencia de estructuras corporativas cerradas (Grupos Económicos).

En la Argentina, la principal barrera para el crecimiento de la inversión reside en el acceso al financiamiento por parte de las empresas, tal como señala Nofal en la figura 17.

²⁰ No obstante, esta misma forma de capital social se ha enfrentado a diversas críticas en virtud a la complejidad en la estructura de las redes, que incluye relaciones entre las firmas y el sector financiero dentro del grupo económico, lo que conlleva problemas de riesgo moral y selección adversa dentro de los mercados financieros. Por lo que el beneficio de estos mercados no está basado en la banca, sino más bien en la estructura de propiedad del intermediario (por ejemplo la banca vs. un corporativo). El que el oferente del financiamiento tenga los derechos de control da lugar a consecuencias importantes: incremento en los incentivos al esfuerzo empresarial y mejores capacidades para la reubicación de activos en caso de dificultades financieras.

Figura 17

Elementos para la decisión de inversión en Argentina



Fuente: Nofal (2008)

Frente a los contextos internacionales de crisis financiera y desaceleración del crecimiento mundial, la Argentina enfrenta una serie de desafíos adicionales para estimular la inversión:

- Disminuir las barreras financieras a la inversión para estimular la consecución de proyectos rentables de inversión.
- Sustener y movilizar y canalizar el ahorro doméstico
- Facilitar el acceso al financiamiento externo habilitando algunos canales de crédito internacionales para el financiamiento de la inversión avanzando en las negociaciones de normalización de la deuda soberana del país una vez que los mercados financieros se estabilicen.
- Propuestas complementarias para evaluar como la promoción de la reinversión de utilidades y las reformas tributarias que alienten o estimulen estas medidas.

amplían el campo de actuación de los gobiernos, las organizaciones y las personas y provocan nuevas situaciones al tener una integración mayor entre sí. Los colapsos de los imperios –como la URSS), la revolución demográfica, la brecha tecnológica, son algunos de los más importantes desequilibrios que por un lado reflejan la adversidad de la situación y por otro contiene la oportunidad del cambio con perspectivas favorables hacia el futuro.

El nivel de integración económica y la interpenetración cultural son una muestra relevante del proceso de globalización que por un lado alienta el desarrollo de las crisis y por otro genera los remedios para superarlas.

Finalmente, la existencia de las crisis exteriorizadas en los Estados, en la Sociedad y en el Hombre, muestra que las situaciones negativas no son sólo de índole económica sino que éste es uno de sus rasgos principales. La incertidumbre, la inestabilidad, la evolución sin dirección definida, las vulnerabilidades, la inseguridad y la precariedad, la complejidad de los fenómenos, son los elementos que requieren de resiliencia en las instituciones y en las personas para posibilitar un cambio constructivo. El fracaso será una manifestación del estancamiento, la escalada del conflicto y el riesgo de la degradación.

Frente a una mayor desnaturalización y despersonalización en el cual se devalúa el pensamiento estratégico, se hace necesario el surgimiento de líderes estrategas que conjuguen la continuidad con la diversidad, la reflexión con la conducción de la acción, con la formulación de nuevas hipótesis integrando diferentes temáticas de estudio y factores inmateriales y subjetivos.

II.3 SOBRE EL CONCEPTO DE VALOR

Según el diccionario castellano el valor es una cualidad por la que una persona o cosa merece consideración o aprecio. Tiene implícito la importancia o significación de un dicho o un hecho y es la característica principal de lo que es correcto o efectivo, o tiene validez.

También se considera que el valor es la magnitud que se da a una variable tenga o no esta una connotación positiva. Otras acepciones de la palabra valor hacen referencia a la energía para afrontar situaciones difíciles o una característica de una persona o contenido de una cosa para soportar acontecimientos negativos.

Aunque en las Finanzas, el concepto valor es diferente al de precio, en otras disciplinas y en el lenguaje vulgar, el precio de algo es interpretado como su valor. Incluso en la Economía cuando se calcula la equivalencia entre monedas se calcula su valor sobre la base del precio de un bien referente (por ejemplo el dólar).

El concepto de valor en economía supone que el valor es algo establecido por el ser humano - concepto antropocéntrico-, de manera que no se considera que los bienes y servicios tengan valor a menos que los humanos se lo otorguen.

Desde una perspectiva estrictamente económica, no existe un valor natural o intrínseco a las cosas. Evidentemente, el que el valor esté tan íntimamente ligado al ser humano obliga a los economistas a medir valores mercantiles y no mercantiles empleando instrumentos monetarios.

Una de las posturas económicas sobre el valor es la substantiva, que comparten las teorías clásica y marxista, y que dice que el valor es el monto necesario para la producción social de un bien económico -valor de uso- en un determinado nivel de desarrollo tecnológico. Para estas escuelas, los precios se derivan del valor, por lo que siempre se mueven en pequeñas variaciones en torno a él. En la economía clásica, además, tratándose de valores de cambio, al costo de producción se agrega el de oportunidad, es decir, la cantidad de ganancias potenciales que se pierden por tomar la decisión de producir uno u otro bien.

La teoría del valor de Friedrich von Wieser, perteneciente a la escuela austríaca afirma que los factores de la producción tienen un valor debido a la utilidad que ellos han conferido al producto final (utilidad marginal). Otros economistas como Carl Menger, también perteneciente escuela austríaca, mantuvieron que el valor de los factores no es la contribución individual de cada uno de ellos en el producto final; sino que su valor es el valor del último que contribuyó al producto final, es decir la utilidad marginal antes de alcanzar el punto óptimo de Pareto.

Para la teoría neoclásica, en cambio, el valor es una magnitud subjetiva que se mide por las estimaciones que el público hace respecto del objeto de valoración. De allí que esta teoría suponga que los precios no tienen por qué tener alguna cercanía con los costos de producción.

Desde el punto de vista económico entonces, pueden reconocerse claramente dos teorías, una del valor objetivo expresada básicamente por los autores clásicos (Smith, Ricardo, Mill y Marx entre otros) y una teoría del valor subjetivo expresada por los autores neoclásicos (Jevons, Mengers, Paretto entre otros). La teoría sobre el valor de Adam Smith, modificada y profundizada por David Ricardo se puede encuadrar como esencialmente objetiva, en

cuanto el valor depende tanto de la cantidad como de la calidad del trabajo incorporado.

Por el contrario, los autores identificados como marginalistas, parten de una apreciación subjetiva. Distinguen utilidad absoluta de un bien de su utilidad relativa en términos de la necesidad del mismo y colocan a esta como determinante del grado de satisfacción que pueda esperarse del objeto y por lo tanto de su valor. Desde este punto de vista sólo tiene valor lo que tiene alguna utilidad y además, es necesario para satisfacer necesidades. Es la necesidad la que determina la existencia del valor de un bien, cuya magnitud está en relación con la dificultad para obtener la satisfacción de esa necesidad. La utilidad marginal mide el grado de satisfacción de una necesidad provisto por el consumo de una nueva unidad de bien. En síntesis, para los marginalistas el valor es subjetivo en cuanto depende del grado de satisfacción que produce en cada consumidor en particular, en una circunstancia en particular.

La riqueza y el valor son dos conceptos diferentes, a menudo confundidos. Esa diferencia fundamental esta definida por la consideración de la escasez como fuente de valor. Cuanto más escaso un bien, más valioso. De este modo, si se asimilaran los conceptos de valor y riqueza, tendríamos un problema lógico, ya que si la escasez aumenta, el valor -tendríamos que concluir- también aumentaría la riqueza y eso no es así.

Otra diferenciación importante esta constituida por el reconocimiento de las categorías valor de uso y valor de cambio introducida por Smith y perfeccionada por Ricardo y Marx. Sin embargo, ninguna de ellas da cuenta del valor de la naturaleza en su integridad.

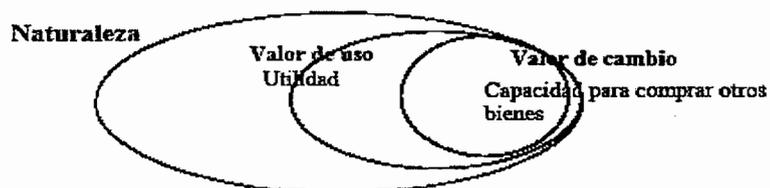
Se debe advertir que la palabra valor en sentido económico tiene dos significados diferentes, ya que expresa la utilidad de un objeto particular, y también la capacidad de comprar otros bienes,

capacidad que se deriva de la posesión de dinero. Al primero se lo denomina valor en uso, y al segundo, valor en cambio. Las cosas que tienen un gran valor de uso tienen comúnmente escaso o ningún valor de cambio, y por el contrario, las que tienen un gran valor en cambio no tienen, sino un pequeño valor de uso, o ninguno.

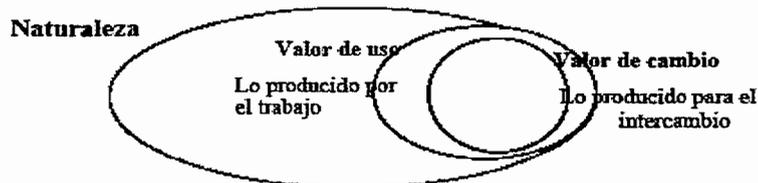
Figura 18

Valor de uso y valor de cambio

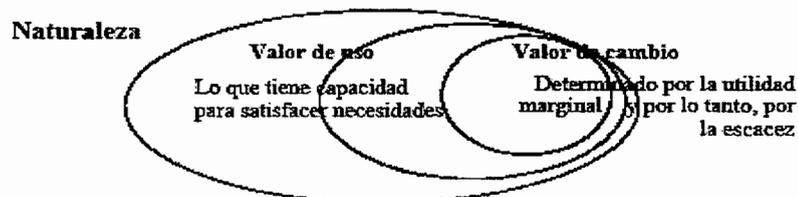
Adam Smith y David Ricardo



Carlos Marx



Autores marginalistas

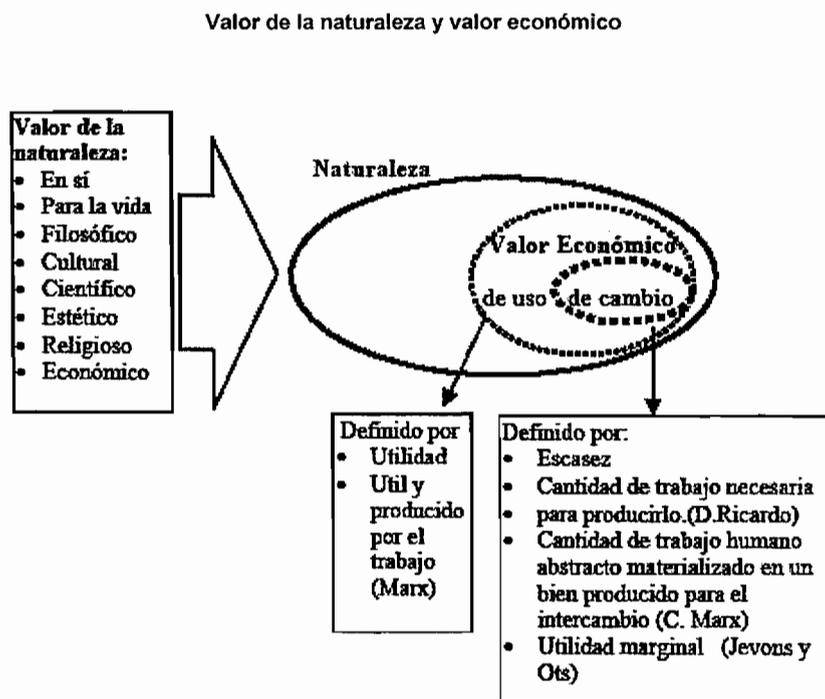


Fuente: Fernández Equiza (2003) pág. 11

El valor de la naturaleza en sentido amplio es mucho más que el valor de uso y el valor de cambio. Se puede prescindir de la utilidad, de la conciencia de la escasez y aún del conocimiento específico para valorar la naturaleza. Así, es posible valorar lo que no sirve para algo, lo que no se ve y también lo que no se sabe que existe.

Asumiendo este punto de vista, se denominaría dimensión de valor ecocéntrico al conjunto de valoraciones (Fernández Equiza 2003), que aunque subjetivas en tanto producidas por los seres humanos, reconocen valor a la naturaleza no sólo para el hombre sino en sí misma y por su propio derecho. El valor económico es sólo una de las dimensiones de valoración de la naturaleza, sin embargo, parece haberse naturalizado la hegemonía de la valoración económica y un proceso de mercantilización creciente y acelerado de la naturaleza.

Figura 19



Fuente: Fernández Equiza A. (2003) pág. 14

La cuestión del valor económico no se ha resuelto completamente; la dificultad parece presentarse cuando es necesario distinguir entre al menos dos puntos examinando su comportamiento y dependencia, y las circunstancias que sobre ellos influyen. Si bien un objeto valioso generalmente tiene la característica de ser útil (sirve para algo), el concepto de valor excede al de utilidad, dado que algunos bienes que pueden requerir la intervención del trabajo para ser útiles también tienen valor. Además la diferencia de valor podrá

explicitarse por la utilidad del bien, pero también por el nivel de escasez de los bienes susceptibles de valor.

No hay dos clases de valor económico. El valor es uno, sea de uso o de cambio. El valor se fija mediante un juicio de que se computan la estimación propia y la estimación ajena de las cualidades del producto. Cuando el valor no expresa más que una relación de carácter exclusivamente personal deja de ser económico, y el lenguaje común así lo advierte, distinguiéndole como valor de afección.

La influencia que hemos reconocido al precio en la determinación del valor no supone la confusión de ambos términos. El precio consiste en la relación de dos valores, atiende sólo al cambio y en él únicamente se manifiesta, en tanto que el valor es anterior al cambio y se funda principalmente en las cualidades del producto. El precio no es más que un aspecto del valor, y se fija en virtud de causas muy distintas de las que obran sobre éste. El valor es esencialmente variable y no hay una medida segura de referencia habida cuenta de que expresa una relación entre términos sujetos a continuas alteraciones.

Desde la óptica financiera, el objetivo de invertir es que los activos valgan más de lo que cuestan y el objetivo de financiar es que los pasivos valgan menos que lo que cuestan. La creación de valor medida financieramente se da básicamente a partir de estos dos elementos señalados.

La pregunta que se intenta responder es si la resiliencia tiene algún valor económico, sea como opción ante la no presencia de situaciones adversas o de manera concreta ante la manifestación de las mismas. En el caso de que así fuere, en segunda instancia cómo determinar y medir ese pedazo de valor.

Ante la afectación de un riesgo determinado, que modifique la estabilidad y la integridad del sistema algunos autores como Cardona (2003), propone identificar los elementos claves en el riesgo y la prevención de desastres; paralelamente la finalidad que se persigue en este trabajo es establecer la reducción de la vulnerabilidad en la organización, con una reducción de riesgo y de probabilidad de futuras situaciones adversas.

Sobre este punto de partida, se podrían diseñar y ejecutar estrategias de negocios que conserven o incrementen el valor. En sentido amplio, para que este valor sea perdurable, considerando activamente el cuidado del medio ambiente, el fortalecimiento de la sociedad civil y el resguardo de la ética en los negocios, factores atinentes a la calidad de vida de las personas, sus generaciones y las instituciones (Tapia 2009)²¹.

Así entonces, en el ámbito privado, las finanzas tienen por finalidad maximizar el valor que la empresa tiene para sus accionistas (constatado por el mercado); en tanto para una organización no gubernamental - ONG -, se pretenderá la maximización de valor económico social de sus miembros atendiendo a la calidad de vida presente y futura; y para el Estado la búsqueda estará orientada a la maximización del bienestar general atendiendo tanto a la creación como a la mejor distribución.

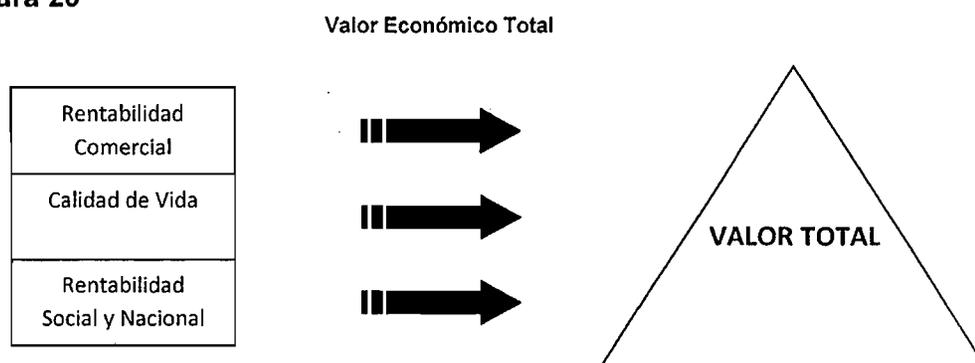
Cualquiera sea el plano - privado, social, público, etc.-, las finanzas tienen un rol fundamental dado que deben continuar midiendo el valor generado por la gestión y su función objetiva será la maximización del mismo. El punto en cuestión es que este análisis debe contemplar los tres planos mencionados realizados

²¹ Bajo las premisas enunciadas, inscriptas en el modelo económico social esbozado, resulta necesario revisar la función de las finanzas, habida cuenta que varía cantidad de valor generado al considerar distintos actores participantes (Empresas, Estado, Sociedad), como por las nuevas magnitudes no económicas que explican también la construcción de valor de las decisiones económicas.

individualmente y también el análisis integral en el que se pretenda alcanzar el mayor posible valor económico y social.

Las finanzas utilizan herramientas como el análisis de flujos de fondos para valuar a distintos momentos y calcular equivalencias de capitales; se emplean indicadores económicos usuales y no usuales, otros no económicos aunque sí técnicos (nivel de satisfacción clientes, grado de éxito – fracaso, etc.); también instrumentos como tableros de comandos para verificar el cumplimiento de una estrategia en correlación con las tácticas y las operaciones; valuaciones de sinergias; análisis de riesgos y eventualidades. Es decir, las finanzas mantienen un papel trascendente al conformar un sistema de medición de valor integral, aún cuando se produzcan fallas en el mercado o los aspectos sociales se presenten con más fuerza.

Figura 20



Fuente: Tapia (2006) pág. 7

Bajo esta posición, siendo la medida final el valor total generado, habrá que contemplar también si un mayor valor de rentabilidad comercial implica o no un menor valor de calidad de vida o de rentabilidad social o al menos un valor inferior de éstos respecto de la situación inicial.

Teniendo en claro este rol de las finanzas y contando con instrumentos de medición adecuados del valor generado de las

decisiones económicas podrán elaborarse planes y programas específicos que:

- Mantengan la legitimidad.
- Contengan decisiones políticas sustantivas.
- Construyan capacidades operativas.
- Identifiquen tareas políticas – administrativas.
- Movilicen apoyos internos y externos.
- Humanicen el trato.

La Economía Financiera, también se pregunta ¿cómo afectan los fallos de mercado a la rentabilidad comercial y a la rentabilidad social? Todo esto incidirá en los procesos de planificación y en la diferenciación de estrategias que implementen en busca de mayor valor, lo que parece también una búsqueda de mayor resiliencia en las organizaciones.

Por este camino quizás se abra una nueva veta en el campo financiero, que requerirá una comprensión más completa del paradigma económico social y un trabajo en equipo con profesionales de otras disciplinas, interesados en resolver problemas y superar dilemas, que se presentan habitualmente al tomar decisiones.

II.4 TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIONES. Aprendizaje y mediciones financieras

El descubrimiento de elementos universales, muy necesario por cierto, sólo suministra un entendimiento estático. Para un conocimiento mayor habrá que analizar a estos elementos universales como susceptibles de variación a partir de que las organizaciones son fenómenos multidimensionales. Se dice que aquellas organizaciones que enfrentan problemas tecnológicos y ambientales similares deberían exhibir un comportamiento similar y por ende podrían aparecer patrones de comportamiento. Pero también deberíamos encontrar que las variaciones que se ajustan a un patrón en los problemas planteados por las tecnologías y los ambientes, dan como resultado diferencias sistemáticas en la acción organizacional.

El modelo racional de organización analiza Thompson (1993), resulta de una estrategia de sistema cerrado para el estudio de las organizaciones, en tanto que el modelo de sistema natural fluye de una estrategia de sistema abierto. En el primer caso, se busca reducir la incertidumbre en los procesos sobre todo cuando se añaden altos riesgos y responsabilidades. Particularmente, en la administración científica se emplea la eficiencia económica como criterio último a partir de procedimientos de planeación en conformidad con una lógica técnica. Generalmente, se asume que los objetivos son conocidos, las tareas repetitivas, y los recursos están disponibles.

En el modelo de organizaciones abiertas, las empresas tienen capacidad limitada para reunir y procesar información o para predecir las consecuencias de las alternativas. Por eso, las organizaciones deben desarrollar procesos de búsqueda y

aprendizaje, con cambios en el proceso de decisión, tal como lo explicaba Simon (1957). En las organizaciones se toman decisiones bajo racionalidad limitada, reemplazándose entonces el criterio de máxima eficiencia por el de logros satisfactorios, en un proceso decisorio en el cual la satisfacción toma el lugar de la maximización.

Sintetizando, se sostiene, que los procesos que tienen lugar dentro de la organización son afectados de manera significativa por la complejidad del ambiente. Se concibe que las organizaciones bajo análisis de esta tesis se enmarca en el modelo de organización abierta, según el estudio llevado a cabo por James Thompson, por lo que se trata de organizaciones complejas como sistemas abiertos, por tanto, indeterminados y enfrentados con la incertidumbre, pero al mismo tiempo sujetos a criterios de racionalidad y, por tanto, necesitados de determinación y certidumbre²².

Así es que la organización está abierta a la influencia del entorno y viceversa; el entorno puede modificarse sin considerar las acciones de la organización y por eso lógicamente, parece indispensable la intrusión de variables que penetran en la organización desde el exterior. La estrategia de sistema abierto cambia la atención del logro de objetivos a supervivencia e incorpora la incertidumbre reconociendo la interdependencia organizacional con el entorno. Estos dos aspectos: supervivencia e incertidumbre resultan fundamentales para determinar el grado de resiliencia.

Siendo sistemas abiertos, los procesos de adaptación de las organizaciones también influyen en su viabilidad y desarrollo. La capacidad de evolución de un sistema depende de la habilidad de moverse hacia formas más complejas de diferenciación e

²² La perfección en la racionalidad técnica requiere de un conocimiento completo de las relaciones causa – efecto como también del control de las variables importantes. Pero dada la imposibilidad de hacerlo completamente, las organizaciones buscan amortiguar las influencias externas. Este amortiguamiento, no maneja todas las variaciones en un ambiente inestable, en tanto que la anticipación y la adaptación se presentan como acciones emergentes.

integración, con mayor variedad en el sistema de facilitar una habilidad para tratar con las contrariedades y oportunidades que devienen del entorno. Agrega Morgan (1998) que esto conlleva a un proceso cíclico de variación, selección y retención de las características seleccionadas. El grado de diferenciación requerido en los estilos de dirección entre los departamentos varía de acuerdo con la naturaleza de la industria y su medio. Adicionalmente, continua este autor su análisis sobre la relación organización – contexto estableciendo que es engañoso sugerir que las organizaciones necesitan adaptarse a su entorno como lo hacen las teorías de la dependencia o que el entorno selecciona las organizaciones que van a sobrevivir como abogan las teorías ecologistas, dado que ambos puntos de vista tienden a hacer a sus organizaciones y miembros dependientes de fuerzas del mundo exterior más que de reconocer que son agentes activos operando con otros en la construcción del mundo.

II.4.1 SOBRE EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

El aprendizaje organizacional explica una parte importante en la relación con el entorno, con respuestas y nuevas estructuras en el marco de la gestión.

Así entonces, en materia de aprendizaje:

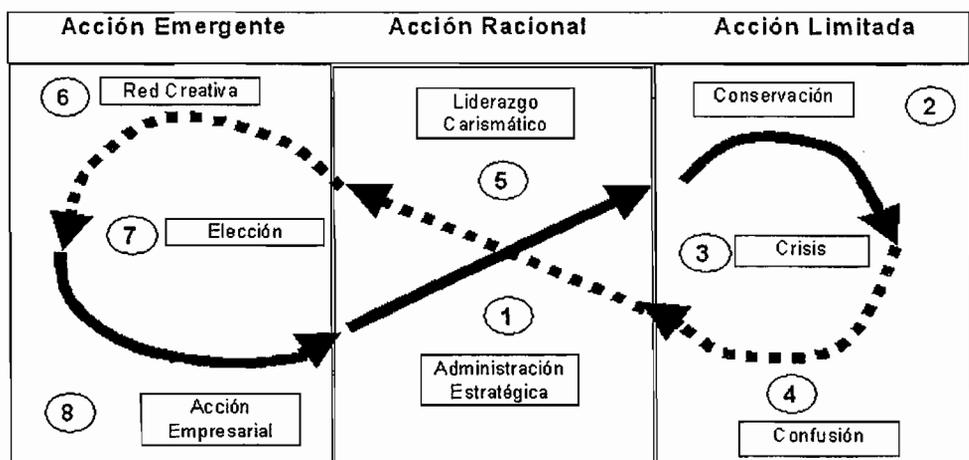
- 1) Se fomenta y valora una gestión que acepte el error y la incertidumbre como una irreductible característica de los entornos complejos y variables.
- 2) Se promueve una aproximación al análisis y solución de problemas complejos que reconozca la importancia de explorar diferentes puntos de vista, replanteando y reestructurando de un modo abierto el abordaje a los problemas.

- 3) Se evitan estructuras impuestas de acción sobre marcos organizados, como también el apoyarse en la inteligencia y conducción con procedimientos continuos.
- 4) Se facilita el desarrollo de aprender a aprender relacionando la necesidad de intervenir y crear estructuras y procesos organizados que ayuden a la implantación de los principios expuestos.

El ciclo organizacional parte de una posición racional, con acciones en pos del logro de los objetivos estratégicos. Habiendo obtenido resultados positivos –que tratará de mantener-, las acciones de la organización estarán más condicionadas en un ámbito de mayor competencia. Este cambio contextual que además genera mayor confrontación entre las empresas, exterioriza la desaparición de muchas organizaciones. Logran conservar su presencia aquellas empresas más eficientes, más anticipadoras y más adaptativas para un período con limitaciones en el que primero asoma y luego se manifiesta la crisis. En primera instancia, se presentan inconvenientes y peligros en un marco de confusión, en el cual aún no es posible determinar un nuevo rumbo.

Figura 21

Modelo de cambio organizacional



Fuente: Hurst (1998) pág. 132

Nuevamente, la figura del conductor de la organización, debe repensar los posibles caminos emergentes, bajo un esquema de alternativas de decisión. Con liderazgo, con creatividad e innovación, habrá de considerar posibles resultados de acciones emergentes de este proceso, el cual culminará en una elección clave para encaminar a la organización en un ciclo con acciones estratégicas, tácticas y operativas que posibiliten el logro de los objetivos de maximización del valor organizacional.

La capacidad de la organización para crecer y adaptarse, según Chun Wei Choo (1998), se fundamenta en la información y el conocimiento:

- a) La utilización de la información para percibir cambios y desarrollos en su medio ambiente externo.
- b) La generación de nuevo conocimiento a través del aprendizaje organizacional, para desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y mejorar los procesos.
- c) La búsqueda y evaluación de información para tomar decisiones importantes.

Según este autor, la organización inteligente es capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones. En línea con Peter Senge (1998), la organización inteligente, es aquella en la que los individuos son capaces de expandir su capacidad y de crear los resultados que realmente desean. Aquí las nuevas formas y patrones de pensamiento son experimentados, en donde las personas aprenden continuamente y en conjunto, como parte de un todo. En este tipo de organización existe la capacidad de crear, de transferir el conocimiento, de modificar actitudes y sobre todo de nuevas formas para elaborar un nuevo conocimiento.

El aprendizaje no es una técnica, sino una actitud, una cultura, una predisposición crítica que alimenta la reflexión que ilumina la acción. En un mundo extremadamente competitivo las organizaciones enfrentan constantemente una tensión entre la acción presurosa y el pensamiento reflexivo. De no contar con capacidad de reacción oportuna, las organizaciones pueden quedar marginadas. Es requisito entonces la flexibilidad en todos sus planos. Debe agregarse la capacidad de aprendizaje para aspirar a un crecimiento con desarrollo. Por eso, es necesario revisar los modelos mentales y formas de relación que útiles en contextos más estables ya no sirven. Aprender en la acción, señala Gore (1998) es introducirse en el hacer y educarse uno mismo antes de saber qué es lo que se aprenderá. Cuando aprender es explorar, no hay maestro que pueda decirnos nada y aunque pudiera, no estaríamos en condiciones de comprenderlo.

Entonces, son requisitos para aprender en la organización, el resolver problemas, el encontrar oportunidades, vinculando problemas y oportunidades, que usualmente se presenta en un proceso de negociación.

En las organizaciones, que actúan en el contexto y buscan lograr objetivos, el conocimiento en la acción, a diferencia del conocimiento abstracto, se caracteriza por ser relativamente resistente a la ambigüedad, pudiendo manejar altas dosis de información contradictoria o sin sentido. En esta situación, no hay independencia entre el decisor que conoce y exige tomar riesgos, que valida la posibilidad de enfrentar la realidad. Este conocimiento en la acción conlleva además, las características culturales y estructurales de la organización, que no siempre son conceptualizados o comunicables a otros observadores.

El propósito compartido y los valores, la tolerancia a las ideas nuevas, la interpretación del contexto y el conocimiento, son factores

junto a las reservas financieras que puedan tener, para determinar el potencial de supervivencia y la capacidad de resiliencia. De allí que una organización resiliente pueda dar respuesta a dos imperativos tal vez contradictorios: gestión de rendimiento y crecimiento y gestión de la adaptación. El primero para discriminar lo útil y lo óptimo y el segundo para prevenir, innovar, experimentar e improvisar.

Muchas organizaciones prestan mayor atención a la gestión de rendimiento, no obstante, las organizaciones incipientes suelen destacarse por la intensa capacidad para improvisar e innovar, aún cuando también puedan estar inmersos en el dilema por la eficiencia y la rentabilidad.

Cada uno de estos modos de operar requiere un conjunto de habilidades diferentes que motivan que el diseño de la organización deba moverse ágilmente entre ellos en un delicado deslizamiento de manifiesto en el equilibrio dinámico sobre el cual se despliega el accionar de la organización. Dado el carácter complejo y a la vez dinámico del proceso vale la pena establecer algunas pautas de lo que podríamos definir como organizaciones resilientes.

Como se ha mencionado, previamente en este capítulo, la resiliencia es un proceso dinámico que tiene por resultado la adaptación positiva de una entidad a contextos de gran adversidad, en el cual se distinguen dos componentes:

- a) la resistencia frente a la destrucción, es decir, la capacidad de proteger la propia integridad, bajo presión, y
- b) la capacidad de forjar un comportamiento vital positivo pese a las circunstancias difíciles.

Un aspecto importante de la resiliencia es que no sólo se trata de que la organización supere las adversidades sino que tenga la capacidad de ser transformada por ellas. Ello diferencia este concepto del de resistencia.

Así pues, al trasladar el concepto de resiliencia a las organizaciones establece Schuschny (2007) que podríamos indicar si una organización es resiliente o no según:

1. Presta debida atención a sus entornos: Los indicadores de seguimiento interno y externo de cambio es un medio de identificación de las interrupciones y situaciones críticas de antemano. Organizaciones resilientes buscan premeditadamente información potencialmente perturbadora y la utilizan para poner a prueba las suposiciones ad hoc y los propios modelos mentales con la finalidad de anticipar, a diferencia de estar preparados.

2. Se prepara y prepara a sus integrantes: para las posibles pero inesperadas interrupciones. Quienes conforman una organización resiliente ciertamente deberían estar preparados para desarrollar competencias y funciones múltiples.

3. Se desarrolla en, y brinda flexibilidad: que es mejor que el desarrollo de sistemas redundantes que finalmente resultan ser costosos e ineficientes. Una forma de flexibilidad, por ejemplo, podría ser involucrar a los proveedores y sus redes en la búsqueda de soluciones provisionales a las interrupciones temporales que pudieran acontecer.

4. Fortalece y amplía sus redes de comunicaciones internas y externas: el uso interno que se dé de las redes sociales es clave. A través de ellas, las personas que integran el colectivo tienen relaciones de confianza consolidadas que dan lugar a sistemas de apoyo en los que pueden participar ellos mismos así como, los

amigos y las familias. Esto también vale para ser aplicado en las relaciones externas con proveedores, clientes y todos los grupos de interés que participen en la relación con la organización. La clave está en reconocer lo que es importante y en escuchar a las personas con conocimiento e ideas donde quiera que estén en la red de valor.

5. Fomenta la innovación y la experimentación: en tiempos de gran incertidumbre e imprevisibilidad, el éxito y el fracaso de experimentos en pequeña escala puede ayudar a determinar un nuevo sendero hacia el futuro. Experimentar y ensayar es crear posibilidades y abrirse a las oportunidades. Fomentar la cultura de la innovación continua y de la creatividad para resolver problemas y adaptarse a los desafíos es casi el fundamento de una organización resiliente. Un beneficio adicional es que los participantes creen que pueden influir en los acontecimientos que afectan a su trabajo y su vida y, por lo tanto, son más propensos a realizar, a comprometerse y actuar de manera positiva y sin resistencias.

6. Cultiva una cultura basada en propósitos claros y valores compartidos: cuando el sentido de una organización y su propósito es compartido por todos, - empleados, proveedores o clientes, etc.,- se crean redes que permiten proporcionar la flexibilidad necesaria para ayudar en situaciones críticas.

En la tipología de organizaciones, considerando las características enunciadas previamente, podríamos categorizar a las organizaciones como:

Pasiva-agresiva: organización con alto nivel de actividad y actitud positiva. Arriba a consensos para hacer cambios fundamentales lo que no representa un problema serio, pero sin embargo, implementar cambios es una tarea sumamente difícil.

Descoordinada: organización que tiene capacidad intelectual e iniciativa; cuenta con gente inteligente con claro perfil emprendedor pero que -con frecuencia- no empuja en la misma dirección ni tampoco lo hace al mismo tiempo. Se disfruta de un ambiente sin limitaciones, en el que se puede adoptar una idea y hacerla funcionar. Debido a la ausencia de una dirección firme y a la falta de una base sólida de valores comunes, las iniciativas se van esfumando. El resultado es por tanto una organización excesivamente amplia, siempre al borde de perder el control.

Sobre-expandida: organización que se ha extendido más allá de su modelo organizativo original. El poder está demasiado reservado a las capas superiores y se tiende a reaccionar lentamente a los desarrollos del mercado. Con frecuencia, no puede modificar su manera de funcionamiento habitual. El legado de una dirección y de una modalidad de toma de decisiones “arriba-abajo” están muy arraigados.

Sobre-gestionada: Agobiada por múltiples niveles de gestión, esta organización es un caso de “parálisis por análisis”. Está más preocupada por “los árboles que por el bosque”, y los managers invierten el tiempo en supervisar el trabajo de los subordinados en lugar de visualizar el horizonte para poder detectar oportunidades o amenazas. A menudo muy burocrática y muy política, esta organización frustra a las personas emprendedoras y a las personas que están orientadas a resultados.

Entre las organizaciones saludables tenemos:

Justo a tiempo: aunque no siempre proactiva ni tampoco se prepara para el cambio, este tipo de organización ha demostrado la capacidad de superar obstáculos cuando es necesario hacerlo sin perder de vista el panorama global. Tiene una actitud dinámica e inspira un impulso creador, que con frecuencia son verdaderos adelantos, pero también puede llegar a agotar a las mentes más

lúcidas. Por la falta de estructuras y procesos consistentes y disciplinados, los éxitos de esta organización son solamente “puntuales”.

Precisión militar: en ella cada persona sabe cuál es su función y la lleva a cabo con diligencia, logrando por tanto una ejecución general fluida y consistente. Es jerárquica y funciona bajo un modelo de administración de alto control que permite ejecutar grandes volúmenes de transacciones con eficacia. En este tipo, se puede concebir y ejecutar estrategias brillantes a partir del grado de instrucción de la organización y del funcionamiento basado en un manual.

Resiliente: La organización es flexible y dúctil. Aún con golpes en el camino, se recupera rápidamente y aprende de la experiencia. Tiene el perfil más sano, precisamente porque no se duerme en los laureles sino que siempre está buscando la próxima batalla competitiva o una innovación del mercado. Esta organización inspira respeto y envidia porque parece lograr todo con facilidad: ganancia, talento, respeto. Parece destinada a algo grande y funciona correctamente.

II.4.2 SOBRE ASPECTOS FINANCIEROS

En el contexto argentino, las empresas saludables tienen desde el punto de vista financiero una serie de condicionamientos que fortalecen su posición de permanencia. Alonso y Legato (1998), han estudiado los aspectos que desde un punto de vista estrictamente financiero favorecen la salud organizacional y por ende la resiliencia:

- ✓ Bajo apalancamiento financiero, y en tal marco, una proporción baja de endeudamiento a más corto plazo (muy probablemente, el clásico exagerado recurso a fuentes impropias de financiamiento permanente provisto por proveedores,

descubiertos bancarios y fuentes irregulares como deudas previsionales y fiscales)

- ✓ Bajo apalancamiento operativo, lo que parece asociado a un contexto que no favorece la adopción de políticas basadas en liderazgo por costos, a un mercado depresivo y tecnologías que no privilegian la productividad del capital inmovilizado.
- ✓ Holgada posición de liquidez.
- ✓ Acceso a fuentes adecuadas de financiamiento y a las bajas calificaciones crediticias.
- ✓ Bajas rotaciones referidas del activo total y de los inventarios que exhiben las empresas exitosas pareciera probar más bien la existencia de un mercado marcadamente débil que la virtud de aquellos comportamientos.

En tanto que asumen posiciones de alto riesgo cuando prevalecen que debilitan su resiliencia cuando:

- ✓ Alto endeudamiento a costo fijo, al menos cuando el contexto predominante se caracteriza por rentabilidades muy comprometidas y alto costo del dinero.
- ✓ Se emplea una proporción elevada de financiamiento corriente de corto plazo.
- ✓ Niveles muy bajos de Capital de Trabajo Neto.
- ✓ No se mejoran márgenes cuando existen dificultades para obtener ventajas derivadas de alta rotación y difusión de los costos fijos de producción y/o comercialización.

Las finanzas miden y evalúan el valor económico de las organizaciones en pos de la maximización o la optimización. La aplicación de indicadores en un esquema con variables y factores interrelacionados entre sí, viabiliza el análisis de recuperación económica financiera, considerando las situaciones adversas y el riesgo proveniente de ellas. En el capítulo cuarto, se expresará un índice de empresas resilientes que intervendrá en el proceso relacional con el valor de la empresa.

Respecto a los índices de resiliencia existe un antecedente presentado por Afgan (2010), en la medición de gestión de cambios específicos. En ese trabajo, se propone utilizar el modelo ante movimientos bruscos de las variables para evaluar el estado crítico del sistema de gestión. En este caso, se plantea que la predicción de un evento catastrófico es inmanente a la complejidad del sistema en el que se requiere de un seguimiento permanente de la fluctuación de indicadores a fin de evaluar la resistencia en una escala de tiempo determinada. El propósito de esta herramienta, es la cuantificación de catástrofes contingentes y conocer el efecto de los cambios individuales sobre el comportamiento del sistema de gestión.

Resumiendo, a partir de la tipología de la organización, los agentes exploran su entorno y desarrollan modelos mentales, o esquemas, de ese entorno. Pueden mejorar su forma de actuar para cambiar el esquema y adaptarse a la observación, o actuar para cambiar la observación y ajustarse al esquema.

Este esquema organizacional resiliente puede ser influenciado pero no dirigido. Se presta atención por la preocupación por el fracaso, hay renuencia en simplificar las interpretaciones, se mantienen los puntos divergentes -con sensibilidad a las operaciones- en tiempo real. El proceso decisorio se manifiesta con fluidez y la conducción está comprometida con las finalidades a cumplimentar. En materia

de herramientas, el aprendizaje organizacional, la adaptabilidad, detección de cambios, difusión de información y transformación interna son las formas más frecuentes en estas organizaciones.

La buena relación entre la organización y la comunidad facilita un entorno abierto y creativo. El uso de la sabiduría, como la capacidad de conocer los límites de la información y la de buscar información adicional en tiempos de desarrollo, -como el aseguramiento de recursos, del comportamiento adaptativo y la tolerancia-, ante la incertidumbre en tiempos adversos distingue a las organizaciones entre sí.

Una organización puede tener un alto nivel de resistencia, y por lo tanto una vulnerabilidad baja, pero su condición de post-desastre puede dar lugar a una estructura organizativa muy diferente que antes del desastre. Esto fue indicado por Holling (1973), que utilizó el término resiliencia para describir dos tipos diferentes de sistemas de respuesta al estrés: un sistema estable que existe en un perpetuo estado de equilibrio y trata de volver luego del estado de perturbación siguiente y un sistema dinámico que está en un estado constante de flujo y que se mueve en respuesta a las perturbaciones. Desde una perspectiva organizacional se muestra que las organizaciones son complejos sistemas de auto-organización con múltiples estados de equilibrio.

En relación a los riesgos, el enfoque de gestión reactivo puede estar definido por las tolerancias a riesgo predefinido y aplicado como predeterminada directrices para la acción organizativa. Por otro lado, el enfoque proactivo reconoce los errores inherentes a la ciencia predictiva y humanos, tratando de reducir, evitar y prevenir riesgos. Este acercamiento se produce en la gestión del riesgo desde una perspectiva más integral, explorando los eventos que causan riesgos y el potencial de riesgos. Las organizaciones de mayor resiliencia no

asumen riesgos innecesarios o que se puedan evitar a partir del uso de capacidades técnicas y humanas disponibles.

CAPÍTULO III

PYMES Y SECTOR TEXTIL. ANTECEDENTES Y CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO ECONÓMICO SOCIAL

CAPÍTULO III:

PYMES Y SECTOR TEXTIL.

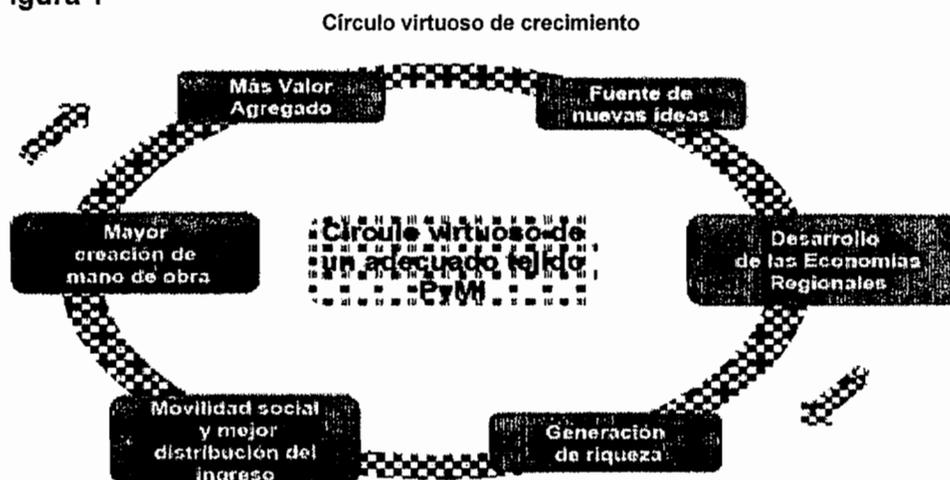
ANTECEDENTES Y CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO ECONÓMICO SOCIAL

III.1 EL APOORTE DE LAS EMPRESAS PYMES

La diferencia de tamaño en materia de inversión y en valores de facturación es lo que principalmente determina la categorización entre grandes, medianas y pequeñas empresas. En las pequeñas y medianas empresas (PYMES), en muchas ocasiones hay pocas distinciones entre la propiedad y la función gerencia; o entre la visión de la empresa y el proyecto personal del dueño. Sin embargo, también suele haber mayor compromiso con el propósito y mayor flexibilidad y adaptación a los cambios, que se dan en un marco de poder relativo de negociación generalmente no favorable ante proveedores y clientes.

Ante escasez de recursos económicos y técnicos, y junto a las dificultades en el acceso a la información, existe la posibilidad concreta de ser más vulnerables frente a las crisis. La experiencia y la actitud frente a las situaciones adversas son elementos que suman en la valoración en pos de la permanencia y de la viabilidad organizacional. Adicionalmente, las empresas PYMES - especialmente las que participan en el sector industrial-, representan un factor de crecimiento en materia económica y social, considerando producción de bienes y participación en el empleo.

Figura 1



Fuente: Bruera (2010) pág. 5

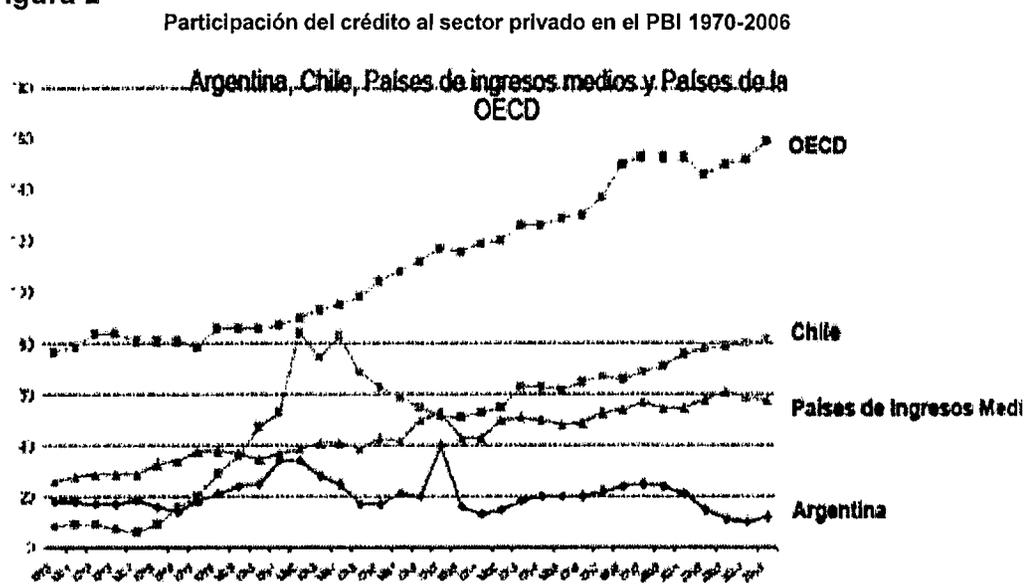
Siendo las empresas PYMES importantes generadoras de empleo, particularmente con mano de obra intensiva, se verifica que el salario en este grupo de empresas tiene mayor participación en el valor agregado de la economía. Por eso, bajo estas premisas podría suponerse que el rol de estas organizaciones tiene alta repercusión en las mejoras de la distribución de la riqueza.

Para alcanzar un desarrollo empresarial sostenible, los desafíos que definen la perspectiva de crecimiento futuro en Argentina son:

- a) Inversión y financiamiento
- b) Logística e internacionalización
- c) Desarrollo organizativo

En el primer caso, las empresas PYMES tienen serias limitaciones para la incorporación de capital, particularmente considerando el subdesarrollo del sistema financiero que la afecta.

Figura 2



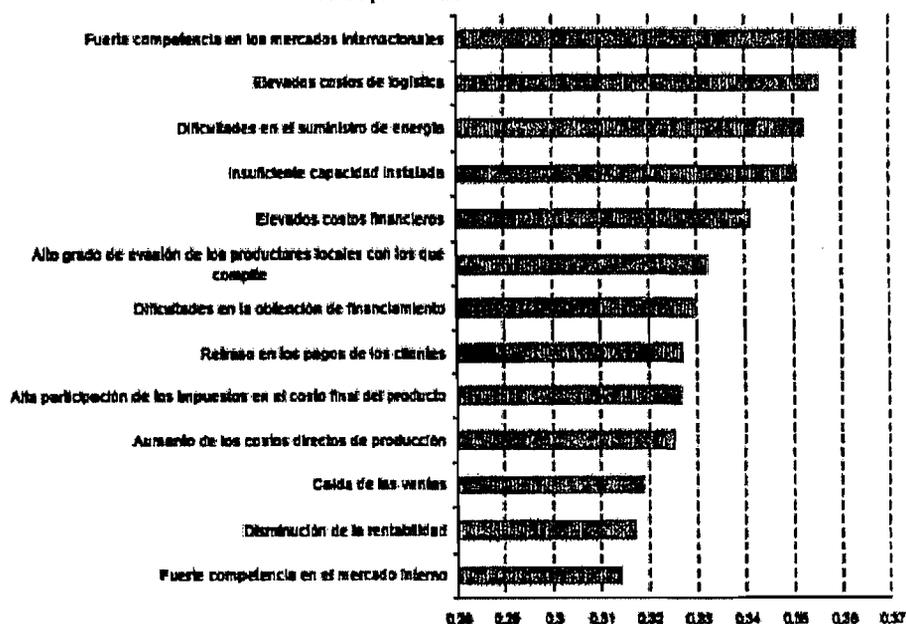
Fuente: Fundación Observatorio Pyme (2007)

Puede observarse, en la figura 2 que la participación del crédito al sector privado en Argentina estuvo muy por debajo de los países de ingresos medianos, de Chile y de los países económicamente desarrollados, en particular a partir de la década del ochenta. Por eso, el mayor apalancamiento financiero de las empresas PYMES, con un desarrollo potencial del mercado de crédito no ha sido una característica en los contextos argentinos últimos y marca un porcentaje importante de empresas de este sector no solicitantes de crédito y en menor medida un rechazo a la solicitud de crédito efectuada.

En materia de comercio exterior, las PYMES industriales tienen una reducida incidencia, pero cuentan con una elevada capacidad para generar condiciones de integración y de competitividad regional (Mercosur).

Figura 3

Índice de Competitividad de las PyME industriales de acuerdo a cuáles fueron los principales problemas del empresariado durante 2009.



Fuente: Fundación Observatorio PYME (Marzo 2010)

Bajo este panorama, la competitividad en este grupo de empresas está correlacionada con la innovación del producto y del proceso productivo, acompañadas de mejoras significativas en la organización de la empresa. Las estrategias de diferenciación por calidad son las principales, sin perjuicio de un incremento de ventas en el mercado interno, -ampliación de este mercado- a partir de definiciones macroeconómicas en materia de tipo de cambio y salario real. Es destacable en este punto la alta presión competitiva en la importación del sector textil.

Con vistas a ampliar cambios a nivel microeconómico y mejorar la dinámica macroeconómica, la evidencia sobre crecimiento y desarrollo económico muestra la importancia de trabajar sobre dos ámbitos correlacionados: la innovación y el fortalecimiento de encadenamientos productivos. Entre las PYMES argentinas la heterogeneidad del entramado empresarial cobra particular importancia, y se manifiesta en formas diferenciadas de acceso a la información, a las estrategias seguidas para ganar mercados y a la

participación en proyectos asociativos, todo lo cual afecta las potencialidades de su propia trayectoria.

Bajo estas premisas, en el marco sistémico de desarrollo y crecimiento las empresas del sistema productivo se enfoquen en los tipos de vinculación empresarial y en la extensión de los encadenamientos productivos, incrementando la competitividad del conjunto del sistema.

En particular para las PYMES, el concepto de competitividad debe entenderse como la capacidad de producir, ofrecer y comercializar, productos y servicios innovadores, de alto valor agregado y en las condiciones, calidad, cantidad, que el mercado, en el país y en los mercados externos, se demande.

Entre los mayores inconvenientes del sector que afecta fuertemente la competitividad, se manifiestan: el difícil acceso al financiamiento a través del crédito bancario, la escasa información sobre los mercados y los productos –particularmente cuando se trata de mercados internacionales-, el uso limitado de la tecnología y el capital humano con baja capacitación.

La competitividad de la cadena productiva con especialización y complementación productiva favorece la asociatividad, dentro de un marco de nuevos y mayores negocios que se consolidan con la integración de la cadena.

En lo que se refiere a la competitividad sistémica se considera que la competitividad de una empresa depende de cuatro factores básicos - Zeballos (2008)¹-

¹ PYMES: VISIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL (publicación del Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe SELA) financiada con recursos de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).

- ❖ Nivel Micro que incorpora las acciones que pueden realizarse al interior de las empresas o de las redes empresariales, entre las que se encuentran la inversión en maquinaria e instalaciones, capacitación del personal, gestión administrativa y tecnológica, financiamiento y programas de desarrollo de pro-veedores, entre otros, y que son responsabilidad de los empresarios y sus trabajadores, así como de las organizaciones que los agrupan y representan.
- ❖ Nivel Mezo o Intermedio referido a las decisiones de política regional o sectorial en el que se establecen las condiciones de infraestructura, educación, transporte y las ventajas comparativas regionales, entre otras, así como factores externos como seguridad, servicios públicos, calidad y disponibilidad de justicia, etc.
- ❖ Nivel Macro que incluye las acciones de política pública y legislativa que conforman el contexto económico, político y jurídico del país, en el que se debe dar certidumbre y confianza a los actores económicos así como facilitar la inversión y las transacciones entre particulares, que son la base del crecimiento económico y la generación de empleos.
- ❖ Nivel Meta que se refiere a los aspectos culturales, de idiosincrasia o de ideología de un país.

Figura 4

Determinantes de la competitividad sistémica



Fuente 4: Macías (2008) pág. 91

La eficiencia macroeconómica es clave para la competitividad de las empresas; el sistema financiero y el régimen fiscal son los que permiten o no dar más certidumbre y confianza a los inversionistas. Si bien estos elementos no son suficientes para asegurar el crecimiento constante de una economía, su ausencia, en cambio, prácticamente garantiza que cualquier avance logrado en la capacidad adquisitiva de la población y en su calidad de vida se vea rápidamente erosionado por la falta de estabilidad macroeconómica reflejada en dos indicadores clave: la inflación y las tasas de interés.

El investigador Bezchinsky G², (2003, pág. 244) manifiesta que: *“la competitividad de las empresas está determinada cada vez menos por reducciones de costos, y cada vez más por la generación de “rentas diferenciales” a través de la innovación en los procesos, el acceso a nuevos mercados, el desarrollo de nuevos productos. ¿Cómo construir y fortalecer las condiciones para lograr un proceso virtuoso de generación de competencias, de conocimiento y de aprendizaje generalizado en el tejido productivo, que permita*

² Oficina de la CEPAL en Buenos Aires. Capítulo 4to: Internacionalización y desarrollo de mercados.

sustentar un proceso de internacionalización creciente de las PYME argentinas? ¿Qué rol debe jugar la política pública en ese proceso?”

Por eso en un ámbito macro se definen las políticas que deben servir de base para el desarrollo internacional de empresas, de los sectores, de los clústeres, de las redes, de manera de incentivar la inversión y las condiciones de competencia. En el ámbito institucional, al nivel nacional, la primera tarea es establecer claramente las responsabilidades funcionales de las distintas áreas del Estado en el diseño y en la implementación de las políticas específicas derivadas de la estrategia de largo plazo. Asimismo, deben definirse las áreas de incumbencia y las formas de complementación y cooperación con el sector privado.

En el nivel local y en el regional el énfasis está puesto en implementar una política localizada³, que corresponda a un conjunto de actividades para crear una ventaja que estimule y apoye la competitividad de las empresas en un determinado espacio territorial. El objetivo es crear factores que permitan mejorar las

³ Los profundos cambios estructurales ocurridos en la Argentina durante la década del noventa produjeron un impacto significativo en el perfil de especialización y de inserción internacional de la Argentina que, en gran medida, pusieron en crisis y desarticularon los mecanismos de generación de conocimiento y de aprendizaje que, como se describió precedentemente, constituyen la principal fuente de ventajas sostenibles en el actual escenario de competencia global. En términos muy estilizados, se puede decir que la convertibilidad, la apertura de la economía, las privatizaciones, los cambios en la regulación de la actividad económica, la aceleración del proceso de integración del Mercosur produjeron, por un lado, la estabilización macroeconómica, una fuerte presión competitiva en muchos mercados, el aumento del consumo (sobre todo en los primeros años de la década) y un importante incremento del comercio con el Mercosur. Por otro, dieron lugar a una notable distorsión en los precios relativos y a un nivel de desempleo sin precedentes en la historia argentina. Entre los factores del éxito exportador se destacan: • Las estrategias más ofensivas aparecen asociadas a mayores niveles de competencias endógenas, tanto en el plano tecnológico y productivo (aseguramiento de la calidad, capacitación del personal, formas de organización del trabajo que facilitan la participación de los trabajadores en las decisiones) como en el de la gestión y comercialización (estructura de comercio exterior con diversos grados de formalización, realización de actividades de promoción complejas, elevada inteligencia de mercado, amplio conocimiento de las políticas existentes) • La vinculación entre el aprendizaje y la generación de ventajas endógenas (la calidad y la capacitación) juegan un papel importante en la definición del período de aprendizaje exportador y en la estrategia ofensiva. • El desarrollo de ventajas competitivas está vinculado a la existencia de una estrategia global ofensiva y a la existencia de competencias tecnoproductivas y comerciales. Al mismo tiempo, el desarrollo de estas ventajas está vinculado a los procesos de aprendizaje y al desarrollo de vínculos formales e informales con clientes, proveedores y colegas. Entre las principales restricciones que mencionan las empresas se destacan: • Entorno macroeconómico y regulatorio desfavorable (tipo de cambio, costo de las tarifas de servicios públicos, etc.) • Problemas en el acceso al financiamiento: altas tasas de interés, tramitación engorrosa, exigencia de garantías, límite crediticio que imponen los bancos. • Falta de información sobre oportunidades del mercado • Escasa promoción y difícil acceso a los mecanismos de preferencias de otros países • Insuficiente difusión y falta de adecuación de los programas e instrumentos de apoyo de organismos oficiales a las necesidades de las empresas.

condiciones de rentabilidad de las empresas en una región determinada a través de una variedad de apoyos (principalmente precompetitivos, no financieros y financieros) que sus competidores fuera del área no tienen disponible.

De esta manera, la política localizada es parte de una estrategia territorial, en cuya formulación debe participar los principales actores: gobierno, empresas, cámaras empresariales, sindicatos, comunidad científica y tecnología, etc. Esa estrategia debería apuntar a definir actividades o ramas donde se puede generar una ventaja específica a partir de la creación de factores precompetitivos localizados⁴.

A nivel regional y provincial, la internacionalización de las PYMES, favorece la formulación específica de actividades con programas que pueden ajustarse a las demandas particulares y a los problemas y oportunidades de diferentes presentes en cada región. A nivel local, se puede convocar a los diferentes actores e instituciones para generar un ambiente de confianza, para luego articular entre los actores (empresas, centros tecnológicos, cámaras, universidades, etc.), para que entre los actores claves se defina una estrategia de desarrollo con las responsabilidades de la ejecución.

La promoción de conglomerados, el estímulo al aprendizaje y el apoyo para la creación de organizaciones abiertas, favorece la competitividad y estimula la conformación de grupos de exportación, particularmente en la franja PYME.

Ya en el año 2007, en relación a inserción internacional de las empresas PYMES argentinas⁵, el 20% exportaba más del 5% de sus ventas, en tanto que los rubros “Alimentos y Bebidas”, “Textiles,

⁴ Plan Estratégico Territorial Argentina 2016. Sector Textil elegido entre las once industrias Plan Estratégico Industrial 2020.

⁵ Observatorio PYME industriales Septiembre 2007

prendas de vestir y productos de cuero y calzado”, alcanzaba al 50% -Acosta (2010).

Analizando el escenario posterior a la convertibilidad, en lo que respecta a las empresas PYMES industriales, en 2003 comenzó para la Argentina un proceso de recuperación económica que tuvo a la industria como uno de los principales impulsores y en este escenario, durante el período de crecimiento económico 2003-2007, el segmento PyMI acompañó al conjunto de la industria nacional en la expansión del nivel de actividad, incrementando la producción y el nivel ocupación.

El cambio de paradigma tecno-productivo que se produjo a comienzos de la década del setenta a nivel mundial tornó más flexible el modelo productivo y las pequeñas y medianas industrias, en particular europeas, se convirtieron en actores claves del desarrollo industrial en el marco de una política económica de apertura regulada y paulatina. En América Latina, en cambio, con políticas de apertura unilateral, liberalización y desregulación los cambios a nivel tecno-productivo ocurrieron de manera diferente y, a partir de ello, se dio lugar a procesos de desindustrialización y desestructuración del sistema manufacturero.

En la Argentina, esta situación trajo aparejado, simultáneamente con el agotamiento del modelo de sustitución de importaciones y en un contexto de inflación sin precedentes a nivel mundial, un cambio estructural en la industria manufacturera, esto es, en el perfil de especialización productiva, adquiriendo importancia aquellas actividades de elaboración de productos industriales básicos e intermedios, cuyos procesos productivos se basan en el aprovechamiento de recursos naturales y el uso intensivo del factor capital. En la década de los noventa, con la profundización del modelo económico de libre mercado, continuaron efectuándose transformaciones a nivel microeconómico en la industria

manufacturera y las funciones de producción se hicieron más capital intensivas. Sólo las empresas que alcanzaron avances tecnológicos significativos pudieron competir, mientras que las restantes, en su mayoría PyMI, disminuyeron su nivel de actividad o bien directamente cerraron. Así, durante los años '90 del pasado siglo el crecimiento económico ocurrió en simultáneo con la destrucción de empleo y la profundización de la desindustrialización iniciada dos décadas antes, etapa que confluyó en el período recesivo de 1998-2002 y la finalización del Plan de Convertibilidad. Aún así, las PyMI continuaron teniendo un papel fundamental como actores económicos y sociales a partir de la generación de empleo (o una menor expulsión relativa de trabajadores) y como segmento de aporte de valor agregado industrial, registrándose un incremento de su participación en la producción y ocupación industrial respecto de las grandes empresas.

En 2003 comienza un proceso de recuperación económica que tiene a la industria como uno de los principales impulsores. Un debate que aún persiste versa en torno a preguntarse si el período de crecimiento económico 2003-2007 trajo aparejado un cambio estructural en la industria manufacturera, entendido éste como un cambio en el modelo productivo orientado por transformaciones innovativas en los productos y procesos.

A mediados de 1998, luego de siete años de una política cambiaria estable de tipo de cambio fijo, los principales indicadores macroeconómicos revelan una recesión económica con una considerable pérdida de competitividad externa y un fuerte crecimiento de la deuda externa. Esta situación proseguiría hasta la gran crisis política, social, económica y financiera de fines de 2001. Debía esperarse hasta 2003 para el inicio de un vertiginoso y sostenido período de crecimiento económico con aumentos del PBI y la inversión, con una rápida depreciación del peso que hizo que la recuperación estuviera impulsada por los sectores relacionados

directamente con mercados de bienes transables, traduciéndose en importantes saldos superavitarios de la balanza comercial. El país regresaría a los principales mercados internacionales de la mano de una vuelta a los patrones de exportación e importación de la sustitución de importaciones. El comportamiento de la ocupación industrial acompañó el incremento de los niveles de producción, en especial a partir de 2003. La recomposición del tejido industrial y el nuevo escenario de precios relativos desde la devaluación del peso, produjo el abaratamiento del factor trabajo en relación al capital físico, lo que generó que las firmas aumentaran su demanda de trabajadores en orden de incrementar su producción para poder responder a la mayor demanda percibida con la recuperación económica. El ritmo de crecimiento en el nivel de ocupación de las PyMI fue mayor al promedio de la industria, con una ampliación del plantel de trabajadores acumulada del 37% en 2003-2007, contra 30% en el mismo período, lo que destaca la importancia en el proceso de creación de puestos de trabajo de las empresas de menor tamaño.

Ahora bien, la progresiva incorporación de trabajadores al proceso productivo por parte de las empresas industriales argentinas se debió fundamentalmente a la necesidad de la puesta en funcionamiento del elevado parque de maquinaria y equipo ocioso al comienzo de la reactivación económica, para responder a la ampliación de los mercados interno y/o externo dependiendo del sector de actividad. La proporción utilizada de la capacidad instalada de planta del promedio de la industria nacional se incrementó a lo largo del período de crecimiento económico. En el año 2002 se ubicaba en el orden del 55% mientras que para el año 2005 ascendía al 73%, para mantenerse en guarismos cercanos en los años siguientes. Por su parte, el segmento PyMI registró el mismo comportamiento, para poder incrementar su producción se mantuvo un intenso uso de la capacidad instalada durante todos los años de crecimiento. En 2004, la proporción utilizada del parque de

maquinaria de las PyMI ya era del 76% y siguió manteniéndose en valores elevados en los años siguientes, ascendiendo al 80% en 2007. Una vez que en la mayoría de las ramas de actividad se empezó a llegar cerca del nivel de saturación de la capacidad instalada y las señales de necesidad de expansión de la misma fueron cada vez más fuertes, comenzaron a realizarse mayores inversiones. Para el año 2005, el 54% de las grandes empresas industriales contaba con máquinas y equipos actualizados, aunque no de última generación, mientras que el 38% utilizaba bienes de capital de última generación y sólo el 8% equipos tecnológicamente antiguos. En cambio, en el segmento PyMI el proceso de modernización del capital ocurrió de manera más lenta. En 2004 el 53% de empresarios PyMI manifestó estar utilizando maquinaria antigua o muy antigua. A partir de 2005 comienza a percibirse cierta renovación en el parque de maquinaria del segmento, sin embargo no se sostiene demasiado en el tiempo debido a que la inversión en maquinaria y equipo por parte de estas empresas no fue intensificándose. Para 2008 si bien el 56% de las PyMI utilizaban maquinaria moderna y el 5% maquinaria de punta en sus procesos productivos, todavía una proporción alta contaba con maquinaria antigua o muy antigua (39%). Las empresas de alta tecnología fueron las que mostraron mayor dinamismo durante el período 2003-2007, aumentando su producción en un 48% acumulado, pero con una participación de estas empresas en el total que no supera el 5%, por lo que su efecto en el promedio PyMI es escaso.

1. Las empresas tradicionales impulsaron este comportamiento y mostraron una evolución del nivel de productividad laboral similar al del promedio PyMI.
2. Las empresas intensivas en escala experimentaron una caída de la productividad en el año 2007, debido a que el nivel de producción promedio del segmento disminuyó, mientras que continuaron ampliando el plantel de personal.

3. Las empresas de oferentes especializados mantuvieron una evolución del nivel de productividad por debajo del promedio PyMI, lo cual se explica por la intensa y continua incorporación de trabajadores al proceso productivo durante el período.
4. Las empresas de alta tecnología, con poco peso relativo en la estructura PyMI, mostraron el mayor dinamismo en el desempeño de la productividad laboral durante los cuatro años, aún en 2007 lograron mejoras reduciendo el nivel de ocupados cuando experimentaron una desaceleración en el crecimiento de la producción.

Ahora bien, en términos comparativos entre PyMI y grandes empresas industriales, el diferencial en los niveles de productividad laboral fue aumentando, en la medida que las PyMI operaron un fuerte proceso de incorporación de trabajadores. Si bien la generación de empleo ocurrió para el sector manufacturero en su conjunto, en el caso de las PyMI la ocupación presenta un mayor crecimiento, sea por la puesta en funcionamiento de la capacidad instalada como por el menor costo relativo del factor trabajo en relación al capital. Sin embargo, el nivel de ocupación debe ser analizado también desde el punto de vista del grado de calificación de los recursos humanos. En este caso, la educación formal, la experiencia laboral y la capacitación específica de los trabajadores en las actividades son factores que influyen o determinan el nivel de productividad del factor trabajo. Un resultado contundente es que las PyMI en promedio no han logrado avances significativos en cuanto al nivel de instrucción del plantel de personal. Si bien entre 2004 y 2006 la proporción de trabajadores que contaba con al menos educación secundaria completa pasa de 42% a 54%, la fracción restante correspondiente a los estratos inferiores de nivel de instrucción se mantuvo en valores cercanos al 50%, mientras que se

incrementó la participación relativa de trabajadores sin ninguna instrucción del 4% al 6%.

En el escenario de una nueva relación de precios relativos, el aumento del salario nominal no representó en un principio un aumento significativo del costo de producción de las PyMI. De esta manera, la competitividad de las firmas no se vio afectada por aumentos en los costos salariales. Sin embargo, a medida que la remuneración de los trabajadores industriales continuó aumentando alcanzando entre 2006 y 2007 un 23% de incremento medio anual de los salarios promedio PyMI, y este proceso no fue acompañado en la misma medida por la evolución de la productividad laboral, se intensificó la presión sobre los costos de producción de las PyMI.

En resumen, el desarrollo realizado en la sección demostró que durante el período de crecimiento económico (2003 -2007) no se observaron avances importantes en cuanto a mejoras en la eficiencia productiva de las PyMI. En efecto, el hecho de que estas empresas hayan llevado a cabo pocas acciones dirigidas a mejorar los niveles de productividad, aprovechando la fase de crecimiento económico generalizado, no permitió que se produzca un cambio estructural en el segmento PyMI. Los limitantes del modelo productivo de las PyMI argentinas A continuación se profundiza respecto a los limitantes del modelo productivo de las PyMI. El análisis de los mismos permite entender algunos de los condicionantes que hicieron que durante el período de crecimiento económico 2003-2007 el segmento en cuestión haya llevado a cabo pocas acciones dirigidas a mejorar los niveles de productividad, con transformaciones innovativas en los productos y procesos.

Imprevisibilidad en el mediano plazo: Pese al buen desempeño de las principales variables macroeconómicas durante el período de crecimiento económico 2003-2007, la imprevisibilidad de una estabilidad macroeconómica en el mediano plazo es un

condicionante para que las empresas industriales tomen decisiones que impliquen asumir riesgos de inversión de mediano y largo plazo. La incertidumbre respecto a la continuidad del proceso de crecimiento determinó que no se generen las condiciones de seguridad esperadas para llevar a cabo los planes de inversiones. En su lugar, las empresas adoptan o siguen estrategias de espera, situación que se observa tanto en el momento de la inmediata recuperación postcrisis como de consolidación de la fase de crecimiento económico.

Ahora bien, el segmento PyMI enfrenta también otros obstáculos al momento de realizar inversiones, ya sea para la incorporación de nuevos y más modernos bienes de capital, la captación de mano de obra calificada y la realización de actividades de capacitación de sus trabajadores, así como para la adopción y el desarrollo de mejoras tecnológicas a partir de procesos virtuosos de innovación tecnológica.

Dificultad de acceso al financiamiento: El segmento PyMI presenta mayores dificultades que las grandes empresas en términos de obtención de financiamiento externo a la firma, acceso y procesamiento de la información para definir sus estrategias y la adopción de innovaciones tecnológicas. El problema principal de las PyMI, en este sentido, es la fuente de financiamiento de sus inversiones. Históricamente, la mayor proporción de sus inversiones han sido financiadas por la vía de los recursos propios, fundamentalmente a través de la reinversión de utilidades, incluso alcanzando en la década de los noventa niveles cercanos a la mitad del total de sus inversiones -Donato (2001)-. Entre 2004 y 2008 el porcentaje de inversiones del segmento PyMI financiado a través de recursos propios de la firma descendió del 87% al 61%, a la vez que se incrementó la participación del financiamiento bancario del 3% al 25% -Donato (2009).

Sin embargo, más allá de estas tendencias, sea para el promedio PyMI como para las categorías identificadas por contenido tecnológico los márgenes de rentabilidad se mantuvieron como la principal fuente de financiamiento de las inversiones durante el período pos convertibilidad. Más aún, es de destacarse el caso de las empresas de alta tecnología, que financiaron prácticamente la totalidad de sus inversiones con recursos propios entre 2004 y 2007 (84% promedio anual), mientras que para el resto de los grupos de empresas la proporción fue en torno del 77%.

Ahora bien, el comienzo del período de crecimiento económico marca el inicio de un fuerte y sostenido proceso de recuperación de los márgenes de rentabilidad de la industria manufacturera. La devaluación del peso argentino y, consecuentemente, la nueva estructura de precios relativos, junto con el congelamiento de las tarifas de los servicios públicos, actuaron como factores catalizadores para la reducción de los costos salariales, permitiendo la incorporación de nuevos trabajadores en las empresas industriales. Asimismo, la inflación de los precios de las manufacturas también influyó en la ampliación de los márgenes de rentabilidad. Sin embargo, la evolución de los costos de producción de la industria manufacturera en el período inmediato posterior muestra una reversión de esta tendencia, y los altos niveles de rentabilidad existentes en el comienzo de la etapa de recuperación económica comenzaron a reducirse de forma continua.

Para el caso particular de las PyMI, se produjeron aumentos en los dos principales componentes de la estructura de costos: se incrementaron progresivamente el precio internacional de insumos y materias primas para la producción, y los salarios de los obreros afectados al proceso productivo.

Escasez de mano de obra calificada: Las PyMI también han mostrado tener problemas en el plano de la captación de mano de obra calificada para la producción. Si bien durante el período de crecimiento económico 2003-2007 estas empresas ampliaron significativamente el plantel de personal desempeñando un papel fundamental en la generación de puestos de trabajo en la industria manufacturera, al mismo tiempo han manifestado dificultades en los procesos de búsqueda de trabajadores con competencias laborales específicas. Por su parte, la escasa oferta de mano de obra calificada de los últimos años afectó al sector manufacturero en su conjunto, estando relacionada con el cierre de escuelas técnicas durante la pasada década de los noventa. En cualquier circunstancia, el segmento PyMI presenta desventajas respecto a las grandes empresas industriales, quienes poseen activos y estrategias para absorber la mayor parte de la oferta de trabajadores calificados, entre otros motivos, mediante el ofrecimiento de salarios más altos y condiciones de trabajo más atractivas. En consecuencia, el nivel de formación y capacitación general del personal de las empresas más grandes fue superando al existente en las PyMI, derivando en un incremento del diferencial de productividad laboral entre ambos segmentos.

Más del 70% de las PyMI tuvieron dificultades para la contratación de operarios calificados y técnicos no universitarios durante el período de crecimiento económico, lo que además ocurrió homogéneamente para todos los sectores de actividad al interior del segmento PyMI. Este problema acentuó su dinámica disruptiva a partir del año 2008 cuando los principales puestos requeridos por las empresas fueron mecánicos y operadores de maquinarias diversas, así como de personal para su mantenimiento.

En resumen, el desarrollo realizado en la presente sección reforzó la demostración que durante el período de crecimiento económico 2003-2007 no se observaron avances importantes en cuanto a

mejoras en la eficiencia productiva de las PyMI. La corroboración se realizó con la profundización del análisis de los limitantes del modelo productivo de las PyMI que produjeron que el segmento en cuestión haya llevado a cabo pocas acciones dirigidas a mejorar los niveles de productividad con transformaciones innovativas en los productos y procesos.

Durante el período de crecimiento económico la recuperación productiva se presentó de manera homogénea para todos los sectores de la industria nacional. Lo mismo ocurrió al interior del segmento PyMI para las cuatro clases de sectores según su contenido tecnológico, siendo importante destacar dos aspectos. Por un lado, las empresas de alta tecnología mostraron la mejor performance en cuanto a los niveles de productividad laboral y del capital, la propensión a invertir del empresariado, el grado de difusión de utilización de TIC's, la disponibilidad de certificaciones de calidad y la realización de actividades de capacitación de los recursos humanos; sin embargo, el poco peso relativo de este grupo de empresas en el total de la estructura sectorial de las PyMI, inferior al 5%, no alcanzó para que el dinamismo del desempeño positivo de las mismas impacte en el total del segmento PyMI concluyendo en un cambio estructural. Por otro lado, las empresas tradicionales, con la mayor participación relativa de la configuración sectorial PyMI, si bien mostraron un desempeño positivo, éste fue más tenue respecto del que mostraron las empresas de alta tecnología. Así, las empresas tradicionales marcaron la tendencia en el desempeño promedio del segmento PyMI, influyendo en el escaso cambio de los niveles de productividad de los factores de producción, la realización de inversiones, el desarrollo tecnológico y el grado de utilización de tecnología de la información.

Por último, los limitantes del modelo productivo de las PyMI se encuadran en distintos niveles de análisis. Desde el punto de vista macro el principal obstáculo se relaciona con la imprevisibilidad en el

mediano plazo. Las dificultades de acceso al financiamiento externo a la firma, la escasez de oferta y capacidad de contratación de mano de obra calificada para la producción, los problemas de infraestructura, la falta de coordinación de política a nivel territorial-sectorial, entre otras, son de orden meso. Desde el aspecto micro las empresas enfrentan dificultades que están relacionadas con la estrategia de espera, producto de las experiencias de inestabilidad pasadas, que tienden a tomar los empresarios ante el comienzo de un período de crecimiento. En este sentido, y considerando la potencialidad de la política pública como herramienta para ampliar las fronteras de posibilidades de producción del segmento PyMI, si bien en los últimos años ocurrieron mejoras en el desarrollo y la instrumentación de programas públicos de asistencia a estas empresas, todavía queda un vasto espacio para que desde el Estado se implementen instrumentos que impulsen el mejor desempeño de las PyMI.

III.2 ANTECEDENTES Y REPERCUSIONES DEL SECTOR TEXTIL

En el marco de la investigación del presente trabajo de tesis, he mantenido reuniones⁶ con los economistas Melamud Ariel y Rozemberg Ricardo, especialistas en el sector industrial textil con la finalidad de interpretar los cambios acontecidos y su repercusión en el sector bajo estudio y sopesar la lógica de su evolución de los últimos tiempos.

El desarrollo de la cadena textil a nivel mundial ha estado influenciado, en gran medida, por dos procesos que orientaron la producción y el consumo. El primero ha sido el notable crecimiento de la producción de fibras sintéticas a partir de los años cincuenta, en detrimento de las de origen natural. Esta situación ha modificado significativamente los procesos de producción, generando avances tecnológicos y la incorporación de un insumo que por sus particularidades, a diferencia de los insumos naturales, no compete con los productos alimenticios por la superficie sembrada.

El segundo ha sido el avance exponencial del comercio de productos textiles y prendas de vestir, producto del dinamismo de la economía mundial y del proceso de globalización y liberalización del comercio internacional. En este marco se produjo una gran relocalización de la cadena de valor textil entre diferentes países y regiones, y se estableció particularmente un abandono de los procesos industriales en los países avanzados, la internacionalización de los procesos productivos y la aparición de los países emergentes como nuevos actores de gran peso en la cadena de valor⁷.

⁶ Seis reuniones entre Octubre 2011 y Marzo 2013.

⁷ En relación a la desregulación de las normas que limitaban el comercio mundial en el sector, vale remarcar que los países avanzados establecieron, en su momento, excepciones al Acuerdo Sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT, de 1947) para los productos agrícolas y textiles, afectando a

Así la dinámica sectorial de las últimas décadas generó una clara división internacional del trabajo, y en el presente la cadena textil se encuentra distribuida entre:

- Países avanzados: que concentran las actividades de moda, diseño, distribución y logística por su cercanía a los principales mercados; controlan la cadena global y por ende se apropian de la mayor parte de la renta; y, contratan empleo calificado y bien remunerado. Además, centralizan las etapas de la cadena de valor que no sólo demandan mayores inversiones en investigación y desarrollo, sino también que son capital intensivas y requieren de tamaños mínimos óptimos de planta para alcanzar economías de escala.
- Países emergentes: que concentran, particularmente, las actividades de confección trabajo intensivas, cuyo factor competitivo fundamental es la existencia de bajos salarios y, en algunos casos, legislaciones blandas que permiten condiciones laborales muy precarias⁸.

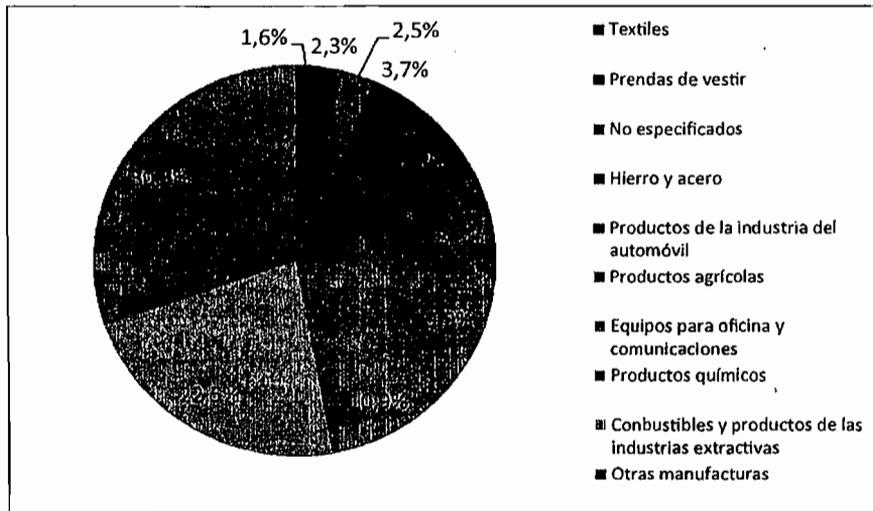
En la figura 5 se observa que el comercio internacional de productos del sector textil y de indumentaria alcanzó durante el año 2008 un total de US\$ 613 mil millones, representando el 3,9% del total de las mercancías comercializadas y el 5,9% de transacciones de bienes manufacturados. En el primer caso, los textiles alcanzaron el 40,9% y las prendas de vestir el 59,1% restante.

los países emergentes. Para limitar la aplicación de medidas discriminatorias al comercio de textiles se suscribió el Acuerdo sobre los Textiles y el Vestido (ATV, de 1995). Desde comienzos del año 2005, el comercio de textiles se regula por las normas generales de la OMC. Cabe notar, a la vez, que a partir de la adhesión de China a la OMC en 2001, en el caso de los textiles y las prendas de vestir se pueden establecer "medidas discriminatorias especiales" sólo cuando las importaciones provenientes de ese país destruyen capacidades en el mercado del país importador. En el caso de la cadena de valor textil esta herramienta resulta de gran importancia, atento a que China es uno de los *big players* con mayores exportaciones mundiales. Con la incorporación de China a la OMC se incrementó la competencia internacional en el comercio de textiles y aumentó la participación de otros países emergentes en el comercio (India y varios países del Sudeste Asiático).

⁸ La localización de la producción depende, a su vez, de la calidad de producto, cumplimiento de plazos de entrega, acceso a materias primas, transporte, tecnologías, etc.

Figura 5

Comercio mundial de mercancías según ramas productivas



Fuente: Elaboración propia en base a OMC (2013)

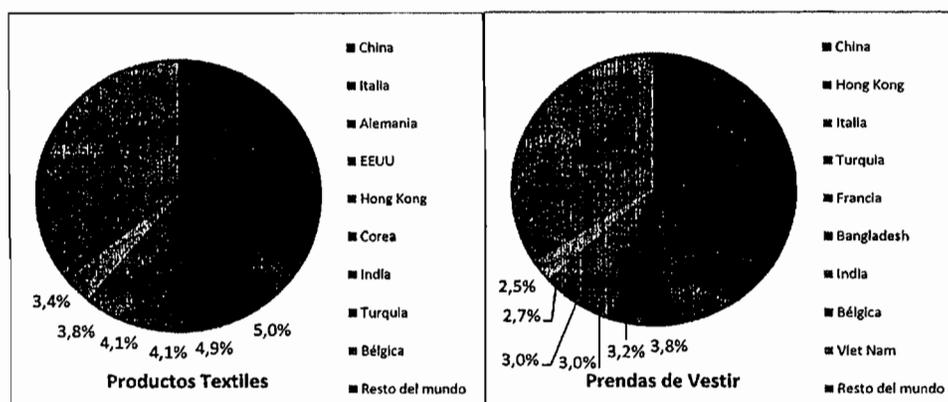
Los principales países exportadores de productos textiles son: China, Italia, Alemania, EE.UU., Corea, India, Turquía y Bélgica. Entre los países que más exportan prendas de vestir, China es una vez más el principal actor, seguido por Italia, Turquía, Francia, Bangladesh, India, Bélgica y Vietnam. Vale señalar que las exportaciones de los países avanzados no significan necesariamente que realicen la producción; en general, se debe a un reflujo comercial de la mercadería ya que estos países concentran los mayores canales de distribución y comercialización.

Se observa que las exportaciones de prendas de vestir de China superan incluso al conjunto de las economías de la Unión Europea, que incluyen a los productores tradicionales de prendas de vestir (Italia y Francia), referentes en la moda de alta gama. Al respecto, se destaca el salto exportador de China de productos textiles, aunque especialmente en las ventas externas de prendas de vestir. Su participación en las ventas mundiales de indumentaria pasó del 4% en 1980 -noveno lugar en el ranking mundial- al 33,2% en 2008, pasando a ser el mayor proveedor global de prendas de vestir. La misma situación se presenta en relación a los productos textiles,

aunque con una participación algo inferior (26,1%)⁹. Además, existen otras economías emergentes que han logrado incrementar significativamente su participación en las exportaciones mundiales de textiles y prendas de vestir (Turquía, India, Vietnam, Pakistán, México, Indonesia, Tailandia, Camboya y Bangladesh)¹⁰. Por el contrario, se produjo una continua caída de la participación de la Unión Europea, EE.UU. y Japón en las exportaciones textiles. En los últimos 30 años la participación en el comercio textil y de prendas de vestir de la Unión Europea pasó del 49,4% al 32,1% y del 42% a 31,1%, respectivamente. Por su parte, la caída de la participación exportadora de EE.UU. es otro de los grandes efectos de la relocalización de la industria textil. México y, en menor medida, Perú son las únicas economías de latinoamericanas que participan del grupo de los principales exportadores¹¹.

Figura 6

Principales países exportadores de Productos Textiles y Prendas de Vestir



Fuente: Elaboración propia en base a ONU (2013)

⁹ Como se dijo, el fuerte salto exportador de China se produjo a partir del año 2000, luego de su adhesión a la OMC. La participación de China y la del Sudeste Asiático en las exportaciones de confecciones y de productos textiles se duplicó en el caso de las confecciones y se triplicó en el caso de los textiles entre el año 2000 y el año 2011, pasando de representar el 28% de las exportaciones mundiales de confecciones en el año 2000 y el 15% de textiles, a cubrir más de la mitad de las exportaciones de confección y el 40% de las de textiles en el año 2011. De esta manera, el comercio mundial de textiles y prendas de vestir se incrementó 104% y 76% entre 2001-2010.

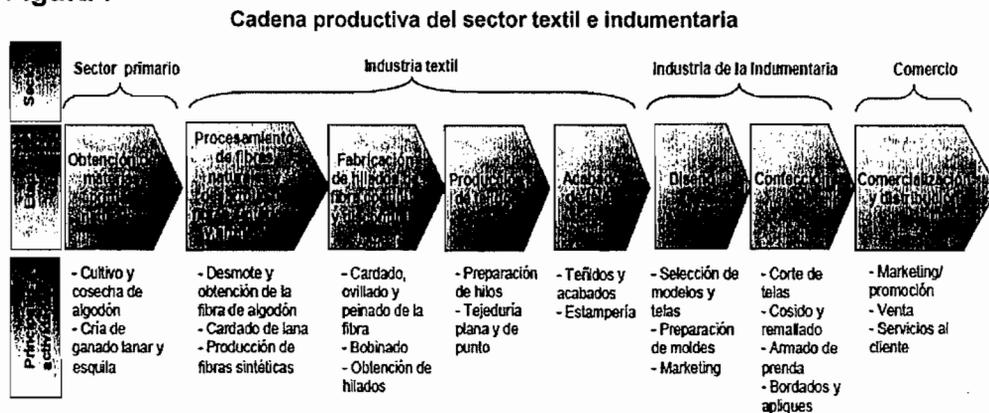
¹⁰ En los últimos 30 años, Turquía y Bangladesh se convirtieron en importantes *big players* en indumentaria. En Bangladesh, el crecimiento de las exportaciones se ha dado con un 50% de la población viviendo con menos de U\$S1,25 por día, y uno de los salarios mínimos más bajos entre los exportadores (U\$S35 mensuales).

¹¹ Este fenómeno responde a los tratados de libre comercio y la cercanía de esos países a EE.UU., uno de los principales importadores mundiales de prendas. A ellos se suman los países de Centroamérica y el Caribe, y Brasil.

En Argentina, la cadena de valor textil es relativamente pequeña a nivel internacional. La participación de Argentina alcanza el 0,8% de la producción mundial de fibras de algodón, 0,5% de hilados de algodón, 1% de tejidos de algodón, mientras que representa el 0,3% de la producción de fibras sintéticas y artificiales y el 0,7% de la producción mundial de hilados de esos materiales.

La industria textil puede analizarse como una gran cadena de valor, que incluye desde la obtención de la materia prima hasta la distribución y comercialización de los productos finales, abarcando a su vez el diseño y la producción. El esquema siguiente agrupa los eslabones de la cadena en cuatro sectores que presentan las etapas involucradas para llegar al consumidor final de productos textiles: indumentaria, confecciones para el hogar (sábanas, toallas, manteles, cortinas, alfombras, etc.) y los productos denominados textiles técnicos utilizados como insumos por otras industrias.

Figura 7



Fuente: Observatorio Pyme (Dic. 2007) pág. 12

Los principales rasgos técnicos de la cadena textil son:

Sector Primario: La cadena de valor del sector textil se inicia en el sector primario con la obtención de la principal materia prima, en general denominada fibra. La clasificación de las fibras que se utilizan en el mundo se divide en tres grandes categorías: fibras

naturales, fibras artificiales y fibras sintéticas. Las fibras naturales, a su vez, se dividen dos: las de origen vegetal (algodón, lino, seda, etc.) y las de origen animal (lana de oveja, cabra, camélidos, conejo, etc.). El algodón es la fibra natural de mayor relevancia para la fabricación de tejidos por su gran resistencia, absorción y facilidad de hilado. El mismo se extrae de una serie de arbustos pequeños de la familia de las malváceas¹². Una vez cosechado, el algodón se embala y se envía a la desmotadora para separar la fibra de la semilla y extraer la suciedad y restos de hojas, y se prensa en fardos para ser vendidos a las hilanderías. La obtención de la lana, por su parte, comienza con la cría ovina y la esquila de la oveja. Luego, se clasifica el producto según la calidad, y se vende virgen (sucia) o se envía a lavaderos (donde se extraen las impurezas), que la lavan, secan y enfardan para pasar a la siguiente etapa, el hilado.

En tanto que las fibras artificiales son de estructura molecular similar a las naturales, pero se obtienen, como su denominación lo indica, con procesos artificiales de la petroquímica¹³. Este tipo de fibra se crea aplicándole procesos a la celulosa de los árboles, que permiten armar una pasta celulósica para obtener una masa que se deja coagular hasta formar un hilo. Luego, a través del proceso de extrusión, se acopia en forma de cable y se corta según la hilatura deseada (sistema algodónero o lanero). Finalmente, se enfarda como en el proceso de la fibra de algodón o lana.

Por último, las fibras sintéticas se obtienen a partir de transformaciones de la petroquímica y se utilizan para la producción de poliéster y nylon. El proceso inicial es la "polimerización", que con transformaciones químicas genera el granulo de poliéster. La fibra nace en forma de cable y por medio de un proceso de cortes se transforma en la materia prima de los hilados puros de poliéster o en

¹² Cuando el capullo madura se abre, obteniéndose una serie de pelos que una vez secos se convierten en fibras individuales que se procesan para obtener el hilado.

¹³ Estas fibras se desarrollaron, como producto alternativo del algodón, durante la segunda guerra mundial.

mezclas con algodón y otras fibras. Las fibras finas se destinan a la aplicación textil, mientras que las gruesas se utilizan para el relleno de acolchados y juguetes, y en productos higiénicos.

Industria Textil: El segmento industrial de la cadena de valor se puede dividir en dos: el textil (hilados, tejedurías y tintorerías) y la confección de prendas de vestir (incluyendo los técnicos) o de artículos para el hogar. En las hilanderías hay dos métodos principales de producción: el de hilatura convencional por anillos -en sus dos variantes: cardado y peinado- y el más moderno que es el *open end*¹⁴. Mediante el cardado, se desagregan las fibras, eliminando impurezas, transformando la fibra en una cinta de poca resistencia. Luego, se alcanza un hilado más fino con el peinado. Las hilanderías son, junto con la tejeduría plana y las tintorerías, el eslabón de la cadena más intensivo en capital de la cadena textil y generador de *commodities* (diversos tipos de hilado). Es por ello que las ventajas competitivas de la industria hilandera se basan en las economías de escala que determinan niveles mínimos óptimos de producción. Esas escalas deben ser elevadas ya que el proceso está automatizado y los tiempos muertos de descarga y carga de la fibra y la puesta a punto de la maquinaria no hacen rentables pequeñas series de producción. La demanda derivada de las hilanderías está conformada por firmas productoras de tejidos de punto, planos, trapos para limpieza, medicinales (gasas) y otros para diferentes industrias (cordelería: cuerdas y cordeles).

Por otro lado, las tejedurías se encargan de la transformación del hilado en tela. Las tejedurías planas se caracterizan por su resistencia, rigidez y durabilidad y, como se mencionó, dentro de la cadena representan un sector intensivo en capital, ya que los procesos de urdido y de encolado/engomado requieren escalas

¹⁴ Si bien el sistema *open end* permite ahorrar pasos y es más económico que el método por anillos, la calidad del hilado resulta inferior.

elevadas¹⁵. La mayoría de los productos de las tejedurías planas se utilizan para producción de confecciones para el hogar (sábanas, toallas, cortinas, manteles, etc.)¹⁶. Las tejedurías de punto, por su parte, transforman los hilados en distintos géneros de tejido¹⁷ que luego se utilizan para la confección de prendas informales de vestir (remeras, buzos, chombas, etc.). Las telas de punto se caracterizan por su elasticidad y facilidad de adaptación al cuerpo. A partir de que no requieren procesos previos de preparación de los hilados para ser tejidos, no son un segmento capital intensivo. La producción se realiza en series cortas y requiere de máquinas circulares que son de menor costo y bajo nivel de automatización¹⁸. Sus principales clientes son los fabricantes de prendas de vestir, supermercados, y los mayoristas y/o distribuidores de telas.

Por último, las tintorerías realizan el proceso de acabado (ennoblecimiento textil) que determina la calidad del tejido utilizado en la confección de una prenda de vestir. Este proceso se realiza según el uso final que se le dará al producto, incluyendo: la preparación, el teñido, el estampado y el fijado de la tela. Esta etapa apunta a dejar listo el tejido para que pase a la etapa de la confección. Es otro proceso intensivo en capital que demanda elevadas inversiones en tecnologías, y con un alto requerimiento energético (gas) que produce altos niveles de contaminación como consecuencia de que, en la mayoría de los casos, las fábricas no tienen tratamiento de afluentes.

Industria de la Indumentaria: El sector de la confección se caracteriza por ser intensivo en mano de obra, siendo baja la inversión inicial para la puesta en marcha de un taller. En el sistema

¹⁵ A través del proceso de urdido se selecciona el número de hilos de la urdimbre. Estos hilos luego son encolados para que se vuelvan más resistentes. Finalmente, se realiza el tejido mediante telares adonde se teje la trama.

¹⁶ En menor medida se utilizan para indumentaria (pantalones, camisas y camperas).

¹⁷ *Jersey, interlock, rib, frisa, polar, morley, piqué, etc.*

¹⁸ Varias tejedurías poseen su propia tintorería y realizan esta actividad para terceros, además de para uso propio.

básico de producción cada trabajador se especializa en una o pocas operaciones: (1) el corte de las telas en las partes de la prenda; (2) el ensamble (mayor intensidad de mano de obra) o (3) la costura con máquinas especializadas. Dependiendo del mercado de los productos finales, la confección involucrará salarios bajos y escaso diseño o sectores innovadores y más dinámicos. Los segmentos de confecciones de artículos para el hogar y textiles técnicos son mayoritariamente capital intensivo, y presentan, en general, un mayor grado de integración vertical y de concentración en el mercado.

En general, existen dos tipos de mercado de indumentaria, el mercado de alta moda y el de producción masiva o de ropa estándar. El primero se caracteriza por la utilización de tecnología moderna y la existencia de diseñadores flexibles y trabajadores con salarios medios. Estas empresas se diferencian por su capacidad para capturar los gustos y preferencias para la producción de diseños, e incluso de influir y generar moda (marcas). En general, sus departamentos de diseño, marketing y comercialización se localizan en los países avanzados y tercerizan las tareas de confección masivas y trabajo intensivas a países con menores costos. Entre estos dos tipos de firmas, se encuentra el mercado cada vez más concentrado de las cadenas minoristas a nivel internacional, que a su vez dispone de marcas propias. Estas firmas cuentan con gran poder de compra, articulando la cadena de producción global. Se proveen de tejidos de un país que suelen utilizar para confeccionar prendas en otro, y que a su vez se comercializarán en un tercero. Como se señaló, la localización de la producción responderá a las ventajas competitivas que esa región/país ofrezca en materia de costos, condiciones de entrega, calidad, volúmenes, etc.

III.2.1 INDUSTRIAS, PRODUCTOS Y FIRMAS. ESLABONES DE LA CADENA

Argentina posee una cadena de valor con intensa y difundida actividad productiva en un amplio espectro de sus eslabones. La generación de valor del sector tiene su origen tanto en la extracción de materias primas naturales (fibras de algodón, de lana y de camélidos) como en la producción de fibras sintéticas y artificiales. Los encadenamientos horizontales resultan de menor relevancia.

Las actividades madre de la cadena concentran el 70% del valor agregado y el 82,2% del empleo total, mientras que en las “actividades relacionadas hacia atrás” se destacan las materias primas vegetales (algodón, lana) y animales (lana, seda) que aportan el 5,7% del valor agregado. En las “actividades relacionadas hacia adelante” sobresalen las vinculadas a la industria del caucho y automotriz con el 13,4% del valor agregado y 6,9% del empleo total.

La fibra de algodón es la materia prima más utilizada por parte de la mayoría de las hilanderías nacionales, alcanzando una participación del 60%. El poliéster, por su parte, representa el 30% y el resto de las materias primas empleadas son otras fibras sintéticas (acrílico, nylon, poliamida, nomex y kevlar), las artificiales (rayón viscosa y acetatos) y la lana (con bajo procesos industriales).

Si bien las hilanderías suelen abastecerse de fibra nacional, la expansión sojera desplazó, en la última década, a la producción algodонера. Este fenómeno sumado, a la expansión de la capacidad productiva de la industria nacional, obligó a las hilanderías a importar, principalmente de Brasil. Existen tres factores que motivan la localización geográfica de las fábricas: la distancia a la provisión de las materias primas (Chaco y en menor medida, Santiago del

Estero, Formosa, Santa Fe y Corrientes), el fluido acceso a los principales mercados de consumo (Buenos Aires) y el acceso a los regímenes de promoción industrial (San Juan, La Rioja, San Luis, Catamarca y Tierra del Fuego). Dado que las hilanderías son el sector más intensivo en capital de toda la cadena, requieren importantes inversiones iniciales (costos hundidos), y sus ventajas competitivas se basan en las economías de escala que motivan la concentración de la actividad en firmas de gran tamaño -Kestelboim (2012)¹⁹.

Los principales clientes de las hilanderías son las tejedurías de punto que absorben el 65% de las compras totales y a diferencia de las tejedurías planas que tienen una participación del 30% en el mercado, están menos integradas y se utilizan más en el mercado de indumentaria nacional. Los vínculos entre las tejedurías y las hilanderías son estables, las economías de experiencia y el trato individualizado con los clientes representa una ventaja competitiva y una barrera a la entrada.

El margen de rentabilidad de las telas planas utilizadas para artículos del hogar es bajo por la gran competencia de mercadería proveniente de Brasil, Pakistán, China e India. En general, las empresas de tejido plano que tienen tintorería son medianas o grandes. A su vez, el sector cuenta con unos 100 pequeños emprendimientos familiares competitivos en el partido de Luján, que generan cerca del 50% de la producción de tejidos planos crudos, y suelen trabajar a través de cooperativas para reducir costos. Entre los productos más importantes de este segmento se destaca la

¹⁹ La producción nacional posee la fortaleza de contar con todo tipo de fibras naturales (algodón, lana y camélidos) y un productor de escala mundial de fibras e hilados de poliéster (MAFISSA). La producción de fibras sintéticas es una de las fortalezas competitivas¹⁹, ya que en el resto de la región esa fabricación resulta menos difundida. La mayor empresa dentro de este eslabón es TN&Platex que tiene siete plantas productivas distribuidas en cinco provincias y produce alrededor de 4.500 toneladas mensuales. Luego se encuentra Tipoltí con capacidad para producir 1.900 toneladas y, como tercer productor, está la firma Algodonera Avellaneda, propiedad del grupo Vicentín, con una escala menor de 700 toneladas, pero que también dispone de una tejeduría.

producción de gabardinas y especialmente de denim²⁰. Dada la complejidad de la tecnología aplicada y la intensa competencia, están integradas verticalmente con las fases previas de hilado y las posteriores de teñido.

Las tejedurías de punto se conforman por unas 700 empresas, de las cuales el 60% son tejedurías sin hilandería y el 40% restante tienen hilandería propia. Si bien la mayoría de las empresas son PYMES, existen alrededor de 10 grandes firmas integradas hacia atrás. En general, las empresas disponen de conocimientos técnicos y mano de obra especializada, son de origen familiar y con larga trayectoria en el sector.

Los factores determinantes de la competencia son la diferenciación de producto mediante la tintorería y estampería, prácticas de gestión (diseño y calidad) y el precio. La segmentación del mercado se genera a partir del tipo de prendas que se producen con cada tela: tejidos para uso deportivo, informal, moda, etc. La importación de tejidos de punto no resulta una amenaza ya que la diferenciación de producto y las series de producción cortas actúan como barreras naturales.

Hay pocas empresas que ofrecen el servicio por el alto costo de la tecnología aplicada y, por ende, el sector representa un cuello de botella para el mercado y una barrera a la entrada para las tejedurías, tanto de punto como planas²¹.

Las empresas de indumentaria se dividen de la siguiente manera: marcas de ropa, fabricantes de ropa de talleres, supermercados, mayoristas y/o distribuidores de telas. En Argentina, al igual que a

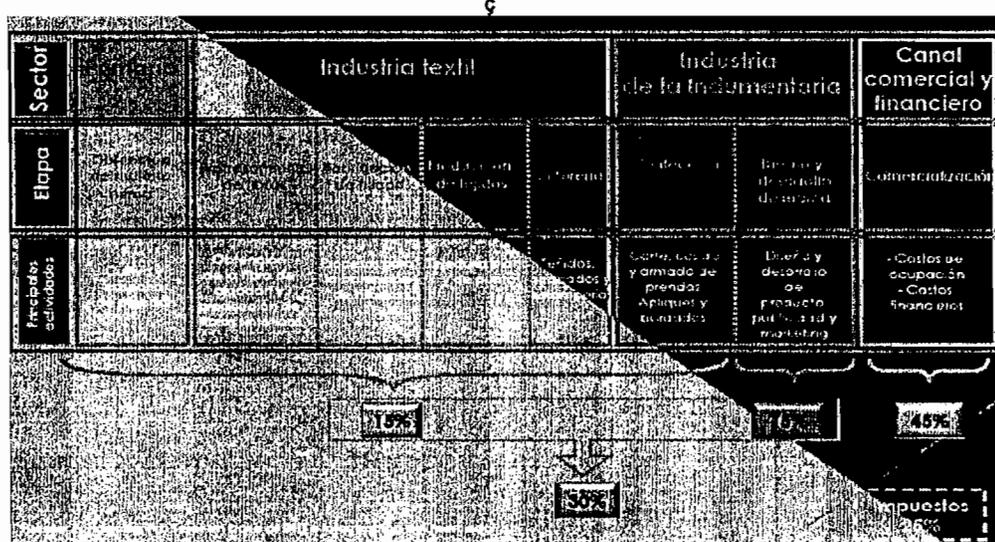
²⁰ El principal uso del denim son los pantalones de jean. Los principales productores de denim son: Alpargatas-Santista, Santana, Algoselán, Ibero y Fibraltex que abastecen casi el 60% del consumo interno y el resto son importaciones de Brasil y China

²¹ La mayor tintorería para terceros (tejido de punto y plano) es Italclore, una firma de capitales argentinos e italianos que se instaló en 2006 en el Parque Industrial Villa Flandria de la localidad de José M. Jauregui, provincia de Buenos Aires.

nivel internacional, el mercado de prendas está muy segmentado y existe una alta rotación de establecimientos, con bajas barreras a la entrada y salida. Los fabricantes manejan volúmenes bajos para imponer patrones de diseño y calidad, y el negocio se basa en el desarrollo de productos diferenciados y con valor agregado. La indumentaria se concentra prácticamente en la Ciudad de Buenos Aires y la provincia de Buenos Aires, producto de la cercanía al mercado y la fuerte presencia de marcas y diseñadores. La principal fortaleza del sector es la generación de marcas nacionales por sobre las internacionales²², las cuales gradualmente han ido expandiéndose en mercados externos, en particular del Mercosur y Chile. El éxito de las marcas responde a su capacidad de diferenciación, lo que no sólo les permite distinguirse de sus competidoras sino también posicionarse en un determinado nicho de mercado (a nivel local e internacional). Este factor es crucial para calcular la competitividad del sector ya que opera como una especie de protección para este núcleo de empresas, no sólo frente a posibles fluctuaciones del mercado interno sino también ante la competencia de productos importados.

Figura 8

Formación del precio de la ropa en la cadena textil



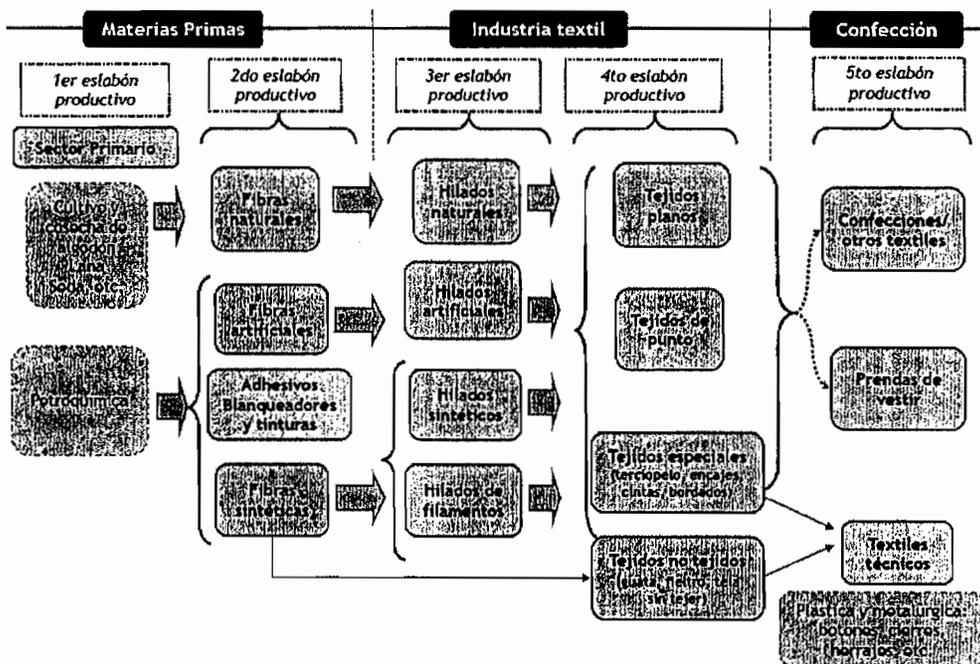
Fuente: Kestelboim – Loustau –Fundación Protejer (2013) pág 23

²² La marca opera como un símbolo de identificación a partir del cual se definen las políticas de distribución, comunicación y producto (CEP, 2007).

Las empresas de indumentaria suelen tercerizar total o parcialmente la confección de prendas de vestir en talleres²³ para focalizarse en lo que podría denominarse el *core* del negocio: desarrollo de marcas, diseño de productos y canales comerciales. A partir de lo mencionado se pueden identificar dos tipos de empresas: las que centran su estrategia en las marcas y las que lo hacen en el bajo precio/costo de las prendas. Estas últimas producen ropa del tipo *commodity*, que suelen ser de calidad media a baja, con poco diseño, de menor precio y en las cuales los puntos de distribución y venta juegan un papel importante. En cambio, las firmas que centran su estrategia en la marca, buscan diferenciarse de sus competidoras a través del diseño, el marketing y el canal de comercialización (locales tradicionales, grandes tiendas, shoppings, *outlets* y supermercados).

Figura 9

Configuración de cadena textil



Fuente: Rozemberg – Melamud (2013) pág. 22

²³ Los talleres realizan la transformación de telas en prendas. Este proceso involucra la compra de insumos, preparación de moldes, tizado, corte, costura, armado terminado de prendas, embalado y distribución. La externalización del proceso productivo crea una cadena de subcontratistas con actores cada vez más pequeños, que dan lugar a la modalidad de "trabajo a domicilio" cuya alta informalidad limita el desarrollo de toda la cadena.

Los rubros de indumentaria se pueden dividir en:

- Ropa femenina (formal e informal): faldas, vestidos, pantalones, camisas, blusas, abrigos, anoraks, chaquetas.
- Ropa masculina (formal e informal): camisas, pantalones, trajes, sacos, abrigos.
- Ropa para bebés y niños: prendas y accesorios de vestir.
- Indumentaria deportiva: conjuntos de abrigo, overoles, conjuntos de esquí, bañadores.
- Ropa interior y de dormir: calzoncillos, bombachas, sostenes, calzones, camisetas interiores, enaguas, camisones, pijamas.
- Accesorios de vestir: chales, pañuelos, bufandas, guantes, mitones, medias.
- Otras prendas de vestir: remeras, sweaters, pullovers, cardigans.

Finalmente, resulta conveniente y oportuno presentar la estimación que realizó la Fundación Pro-Tejer (2011) sobre la incidencia de cada eslabón de la cadena textil en el precio final de una prenda de marca. La industria textil -incluyendo el procesamiento de la fibra, fabricación de hilado, producción de tejido, teñido y acabado de las telas, y confección- sólo representa el 20% del precio final. Si se agrega el otro eslabón de la indumentaria (diseño y desarrollo de marca), el conjunto de la cadena llega al 40% del precio de una prenda comercializada por una marca. El resto, alrededor de un 60% del precio final de una prenda, se determina a partir de los costos de dos componentes que están fuera de la cadena de valor textil, que son impuestos (25%) y la comercialización (35%), mediante el canal comercial (alquiler y operación del local) y el financiero (uso de tarjetas de crédito o débito).

III.2.2 INDUSTRIA TEXTIL EN ARGENTINA. EVOLUCIÓN Y CONDICIONES DE TRABAJO -Adúriz (2009)-

La industria hasta la crisis mundial de 1929

Existe consenso respecto al retraso argentino en desarrollar su industria textil hasta la década del 30. Todavía en 1923, una encuesta oficial determinó que el consumo de textiles era abastecido en un 73% por las importaciones. Los textiles, junto con los productos de acero, constituían entre la mitad y un tercio del total de las importaciones.

El atraso de la industria textil estaba relacionado con las características que había asumido su desarrollo a partir de 1870. El crecimiento del sector había comenzado tempranamente gracias a la alta protección acordada a la confección y a las tejedurías de punto. Entre 1870 y 1890, se produjo una fuerte sustitución de importaciones que fue alentada por el arribo de mano de obra calificada y acompañada de importantes cambios en la organización de la producción e innovaciones técnicas vinculadas con la introducción de la máquina de coser, sin embargo, su desarrollo estaba limitado a la tejeduría de punto.

En contraste, el crecimiento de las hilanderías y tejedurías de algodón y lana fue un proceso mucho más lento y limitado. Si bien la Argentina era una gran exportadora mundial de lanas, la industrialización de la fibra no logró cobrar importancia. La incorporación de la Argentina al comercio internacional mediante la especialización en la producción de granos y carnes, el incremento de la población y la fuerte urbanización que se produjo a partir de 1870, alentaron la demanda de textiles importados. La especialización del

Lancashire en productos ordinarios permitió a Gran Bretaña conquistar rápidamente el nuevo mercado. El valor de las importaciones textiles argentinas superó a las de Chile en 1877, las

III.2.2 INDUSTRIA TEXTIL EN ARGENTINA. EVOLUCIÓN Y CONDICIONES DE TRABAJO -Adúriz (2009)-

La industria hasta la crisis mundial de 1929

Existe consenso respecto al retraso argentino en desarrollar su industria textil hasta la década del 30. Todavía en 1923, una encuesta oficial determinó que el consumo de textiles era abastecido en un 73% por las importaciones. Los textiles, junto con los productos de acero, constituían entre la mitad y un tercio del total de las importaciones.

El atraso de la industria textil estaba relacionado con las características que había asumido su desarrollo a partir de 1870. El crecimiento del sector había comenzado tempranamente gracias a la alta protección acordada a la confección y a las tejedurías de punto. Entre 1870 y 1890, se produjo una fuerte sustitución de importaciones que fue alentada por el arribo de mano de obra calificada y acompañada de importantes cambios en la organización de la producción e innovaciones técnicas vinculadas con la introducción de la máquina de coser, sin embargo, su desarrollo estaba limitado a la tejeduría de punto.

En contraste, el crecimiento de las hilanderías y tejedurías de algodón y lana fue un proceso mucho más lento y limitado. Si bien la Argentina era una gran exportadora mundial de lanas, la industrialización de la fibra no logró cobrar importancia. La incorporación de la Argentina al comercio internacional mediante la especialización en la producción de granos y carnes, el incremento de la población y la fuerte urbanización que se produjo a partir de 1870, alentaron la demanda de textiles importados. La especialización del

Lancashire en productos ordinarios permitió a Gran Bretaña conquistar rápidamente el nuevo mercado. El valor de las importaciones textiles argentinas superó a las de Chile en 1877, las

de Estados Unidos en 1891 y las del Brasil en 1903. Para entonces la Argentina se convirtió en el principal mercado americano.

La primera guerra mundial implicó un descenso de importaciones, sin embargo, sólo la industria lanera se vio beneficiada por la nueva coyuntura. El descenso de las importaciones y el aumento de la demanda mundial de telas para los ejércitos permitieron a la industria local vivir un momento de auge. Sin embargo, la expansión industrial se vio limitada por la imposibilidad de importar maquinaria. Argentina, por entonces, continuó siendo un gran importador de textiles. Hacia el año 1919, cuando todavía existían grandes dificultades para importar otros productos, la participación de textiles en el volumen total de importaciones alcanzaba el récord de 33%, situación que se mantuvo estable hasta principios de la década del 30.

1930 –1952. Etapa de industrialización sustitutiva de importaciones

Los años treinta implicaron serias restricciones al comercio internacional. La caída del valor y del monto de las exportaciones impuso restricciones a la adquisición de productos en el exterior. La caída de los precios internacionales de la lana y el algodón, y la reducción de la competencia externa provocada por el incremento de los aranceles, las restricciones cambiarias y la devaluación de la moneda en 1931, estimularon la sustitución de importaciones.

Entre 1931 y 1943 al menos siete grandes empresas textiles se instalaron en el país. Al estímulo del control cambiario se sumó la depreciación del tipo de cambio real durante la década de 1930 lo que encareció las importaciones. Como respuesta a estas condiciones, el número de hilanderías trepó de cinco en 1930 a 18 dos años más tarde. Los husos instalados (para hilar fibras) ascendieron un 300% trepando desde 52.400 en 1930 hasta poco más 214.000 en 1935. En el mismo período, el número de telares

creció un 23%, alcanzando a unos 2.462. En 1935, las importaciones de hilados de lana sólo representaban un 9% del consumo total del país.

En conjunto, hacia 1935 el avance de la industria textil quedó reflejado en el censo industrial de ese año. Entre 1914 y 1935, el personal empleado se había elevado en un 67% en tanto que la potencia instalada había crecido un 488%. Por entonces, la industria textil lideraba el crecimiento industrial.

Una de las consecuencias más importantes de la Segunda Guerra fue la expansión vertiginosa de las exportaciones industriales Argentinas. Las ventas pasaron del 5% en 1940 al 19% al 1945. Se destacaron las ramas textiles, químicas y alimenticias. El Banco de Crédito Industrial Argentino creado en 1943 y la Secretaría de Industria establecida al año siguiente, la reforma financiera del 46 que nacionaliza la banca y los depósitos, dan claras muestras del propósito oficial de incentivar la industrialización, que venía alentándose en el país desde los críticos años '30 y que el gobierno surgido del golpe militar del 4 de junio de 1943 apoyaría decididamente. Con el peronismo en el poder -desde 1946- la apuesta en favor de la industria se incrementa y va más allá del proceso de sustitución de importaciones, hasta formar parte de uno de los objetivos centrales del Primer Plan Quinquenal de 1947. El proyecto de desarrollo industrial tiene financiamiento y protección estatal. Por entonces, el Estado destaca la importancia de la industria textil nacional, que consume unas 82.000 toneladas de algodón y produce más de 70.000 toneladas de hilados.

De 1946 a 1952, la industria textil tuvo un gran desarrollo por la política industrial proteccionista, con subsidios y créditos, incorporando al fuerte mercado consumidor a la ahora numerosa y mejor asalariada clase obrera. Afianzada ya la industria textil en el contexto económico argentino, pues ya no sustituye importaciones,

las fluctuaciones que sufren en sus volúmenes y valores de producción obedecen a las variables que operan en el mercado interno (saturación, reducción del poder adquisitivo, etc.), del cual satisfacen la demanda interna y a las posibilidades de exportar productos con el consiguiente ingreso de divisas tal como lo había logrado durante la segunda Guerra Mundial.

1955 –1975. Crisis del modelo ISI

Entre fines de los 50 y mediados de los años 70 se produce una caída sostenida en los niveles de producción, acompañada por una fuerte disminución del volumen de ocupación en el sector textil indicadora de un enérgico proceso de racionalización industrial forzado por el fenómeno de la contracción de la demanda o favorecidos por las ventajas crediticias e impositivas acordadas a la inversión privada. En este período los grupos de empresas menores se vieron forzadas a incrementar su productividad en mayor medida, hecho que generó la liquidación de empresas ineficientes. La contracción de la demanda y el aumento de la productividad afectaron en mucho mayor medida a las empresas de menor tamaño. Se produce una paulatina desaparición de empresas chicas concentrándose la producción en las grandes empresas con posibilidad de adquirir tecnologías.

En términos generales, a través de los ciclos de auge y crisis del modelo de industrialización sustitutiva de importaciones, el balance para la industria textil fue recesivo. Se nota un descenso de un 15% entre 1965-1967, para recuperarse lentamente luego, alcanzando en 1970 en un 95% del volumen de fines de los 50. En cuanto a la ocupación, bajó un 37%, un descenso continuo sin recuperación en los últimos años del período, con un importante incremento de la productividad de la mano de obra y un mejor uso de los recursos industriales.

1976 –1981. El proceso de apertura

La política económica instaurada con la dictadura de 1976 desalentó con medidas financieras la producción industrial. Mientras el gobierno militar auspicia una economía de tipo abierta, los países industrializados adoptan políticas proteccionistas. Así el mercado textil argentino es invadido por productos sintéticos de los Estados Unidos, hilados de algodón del Perú, tejidos de lana del Uruguay e indumentaria de países del lejano oriente.

Altas tasas de interés menores que la tasa de inflación, atrajeron la inversión de capitales en el mercado financiero, que en vez de constituir una forma de ahorro y canalizarse hacia las actividades productivas se depositaba a corto y mediano plazo para lograr mayores beneficios con el menor riesgo.

Por otro lado, un dólar subvaluado, una rebaja arancelaria generalizada, que promovió la invasión de productos importados, (con la intención de mejorar la calidad de los productos nacionales mediante la competencia extranjera), y un mercado interno deprimido por el deterioro del poder adquisitivo del salario real, provocó una caída del 63% del producto bruto industrial de la industria textil, vestido y cuero, según datos proporcionados por la Federación de Industrias Textiles Argentinas (FITA), viéndose la pequeña y mediana empresa seriamente afectada y una caída de la mano de obra ocupada del sector en un 58%.

Como contrapartida se notó una alta concentración de las plantas fabriles en las grandes ciudades tratando de evitar altos costos por fletes y asegurando la venta de la producción a costos razonables, provocando con ello un desequilibrio regional de la industria textil, con la caída de la mano de obra ocupada, un aumento de las importaciones del sector, y un leve descenso de las exportaciones de la manufactura textil.

1982 –1990. Período de inestabilidad

Durante este período se acrecentó la tendencia desfavorable para el sector textil con un panorama marcadamente insatisfactorio, con altos índices de retracción de la demanda y con fuertes incidencias de factores económicos, como la política de congelamiento de precios, el alto nivel de las tasas de interés que afectaron negativamente la rentabilidad empresarial y un mercado externo cada vez más inaccesible, como consecuencia de este círculo vicioso.

El alto nivel de la deuda externa, que implicaba una balanza de pago deficitaria constituyeron un desequilibrio estructural, por los pagos de la deuda y sus intereses, que obligaron al gobierno a instrumentar políticas económicas, con ajuste fiscal y monetario altamente recesivo, provocando pérdida de confianza de los agentes económicos e inversores reflejado en corridas cambiarias, bancarias y fugas de capitales.

Ante el escenario de incertidumbre, las industrias textiles reaccionaron en forma defensiva, intentando por un lado minimizar los impactos de las políticas económicas, y por el otro tratando de sobrevivir productivamente ante esta inestabilidad del sector. Muchas empresas, optaron por trasladarse a zonas beneficiadas por la ley de promoción industrial (San Luis); otras se reunieron en Cámaras y formaron Cooperativas, uniéndose para abaratar costos y poder ser competitivas.

1991 –2001. La convertibilidad

Tras 15 años de un marcado proceso inflacionario y una escalada hiperinflacionario a finales de los 80, el Gobierno entrante de Carlos Menem, a fines de 1991, sancionó la Ley de Convertibilidad (23.992), por el cual se avanzó hacia un equilibrio fiscal contable, tendiente a regular la oferta monetaria y controlar la inflación. Se estableció el peso convertible (1 peso = 1 dólar), obligándose, el Estado, a no emitir papel moneda sin respaldo en reservas.

La reducción de la inflación produjo un rápido aumento de la producción industrial a partir del aumento de consumo. Además, permitió mayor inversión e incorporación de tecnología. El déficit del sector público financiado primeramente por las ventas de activos y de empresas públicas y luego por endeudamiento continuo y progresivo a elevadas tasas de interés, provocó altos costos internos y el desfinanciamiento del sector industrial.

Este proceso, sumado a una nueva apertura económica sin políticas de protección industrial con el peso sobrevaluado motivó al final del período un estado inviable para el crecimiento del sector industrial en general y para el sector textil en particular.

La reconversión forzada del sector obligó a las empresas textiles a fusionarse, a aliarse estratégicamente, a introducir cambios en las tendencias de producción, al readecuamiento de costos, y a la introducción de nuevos sistemas de comercialización hasta entonces inéditos (Shoppings, *Oulets*, Venta Directa, Supermercados).

En un primer momento, la convertibilidad le sentó bien a industrial textil, al mantener un equilibrio fiscal, frenar la hiperinflación y brindar a los actores industriales un horizonte económico para la toma de decisiones. Sin embargo, la apertura de la economía irrestricta y la falta de crédito y promoción a la industria, provocaron al sector un desequilibrio estructural y la consiguiente falta de competitividad frente al mercado externo.

Si bien, los industriales textiles reaccionaron en forma defensiva tendiente a mantener su posición a través de fusiones, alianzas estratégicas, cambios en la producción y comercialización, no fue suficiente para que a finales de los años noventa se viera una abrupta caída de las exportaciones en un -42,28% y un aumento de

las importaciones del sector textil que representaba 50 veces el volumen importado hacia finales de los 80.

En este contexto, las distorsiones y asimetrías dentro del MERCOSUR, las exportaciones a precios de dumping, la competencia desleal interna por informalidad impositiva previsional y métodos ilegales de contratación, la profusión de productos falsificados, y las dificultades del acceso al crédito, llevaron a una retracción del sector textil signado por una ola de concursos preventivos, quiebras y despidos masivos.

2002-2009. La recuperación post-devaluación

Se pueden establecer tres etapas diferenciadas para describir la recuperación y el crecimiento de la cadena de valor de la industrial textil y de la indumentaria en argentina post-devaluación:

1) 2002-2003: La modificación del tipo de cambio a partir de la devaluación del peso, que en menos de un mes pasa de una relación 1 a 1 a una relación 3 a 1, impulsa un proceso de acondicionamiento y reactivación de las instalaciones productivas, que habían llegado a un nivel de utilización del 35% de la capacidad instalada antes de la crisis. Las empresas invirtieron con recursos propios, fundamentalmente, en capital de trabajo y, de ese modo, el nivel de actividad creció hasta llegar a un nivel de utilización del 74% en el año 2003, con la incorporación de 72 mil nuevos trabajadores en forma directa en tan sólo un año y medio.

2) 2004-2007: En una segunda etapa, entre 2004 y el primer semestre de 2007, las tasas de crecimiento y de rentabilidad comenzaron a ser más moderadas. En 2004 y 2005 el sector creció en torno del 8% y en los siguientes dos años a una tasa del 6,5% anual en 2006 y del 5,5% en 2007.

El efecto inflacionario sobre un tipo de cambio que se mantuvo estable comenzó a deteriorar los niveles de rentabilidad. En este período, las empresas se hicieron cada vez más dependientes de la generación de un mayor volumen de ventas para compensar el incremento de costos fijos de producción.

Por otra parte, se modificó la lógica del crecimiento. Ya no se avanzó sobre la capacidad instalada, sino a partir de la reinversión de utilidades generadas en el período anterior. Esta etapa está signada por un importante nivel de inversión y modernización de la estructura productiva. De esta forma, si bien el producto aumentó un 31% en este trienio, la utilización de la capacidad instalada se mantuvo estable en un promedio anualizado entre el 78 y el 80%. Durante este período creció el nivel del empleo a un ritmo acelerado, generando 149 mil nuevos puestos de trabajos directos. No obstante, en este mismo período la importación comenzó a crecer aceleradamente por los mayores requerimientos de complementación de la producción nacional. Durante 2006, alcanzó los máximos niveles de la década del noventa y, en 2007, los superó.

3) 2007-2009: A partir del segundo semestre de 2007 arrancó una etapa aún más compleja para la producción textil. Con una moneda nacional mucho más apreciada en términos reales por la inflación acumulada y con niveles de importación record, que se concentran principalmente en los últimos eslabones de la cadena de valor (las confecciones), el comportamiento de las diferentes ramas productivas comenzó a ser más irregular y los niveles de rentabilidad bajaron significativamente.

Si bien las cifras del INDEC señalan que el complejo textil creció a una tasa del 6,2% en los primeros siete meses de 2008 respecto a igual lapso de 2007, según sondeos privados de los principales núcleos productivos, el comportamiento de este período es mucho más volátil que en los anteriores.

Actualmente, la industria textil se encuentra en una fase de desaceleración. Algunos eslabones de la cadena de valor, como hilanderías y tejedurías demuestran una baja de entre el 30 y el 40%. Aún así, la situación actual es bastante diferente a la de la crisis de fines de los noventa ya que anteceden 5 años de crecimiento pleno, hay solvencia financiera, capital de trabajo, stocks y un proceso activo de reinversión de utilidades.

De hecho, más allá del panorama de inestabilidad e incertidumbre, se mantiene en vigor el proceso inversor de la cadena de valor. En efecto, la cadena de valor ha desembolsado desde la devaluación y hasta 2008, sólo en concepto de bienes de capital y sin financiamiento externo, casi 4.000 millones de pesos a lo largo de los últimos seis años. De acuerdo con el cálculo de la Fundación Pro Tejer, por cada millón de pesos invertido se generaron cerca de 80 puestos de trabajo. De ese modo, se reincorporaron a lo largo del período a 233 mil trabajadores en toda la cadena de valor en forma directa.

Si bien aún faltan recuperar 41.000 empleos para llegar a los niveles previos a la crisis de los noventa, se aprecia un crecimiento superior al 100%. El producto, por su parte, creció en una magnitud aun mayor por el efecto de la modernización de las instalaciones productivas que permitieron una mayor eficiencia y productividad.

El empleo industrial textil representó, en 2007, el 10,4% de toda la industria nacional. Las exportaciones mantuvieron a lo largo de todo el período un ritmo ascendente y aumentaron un 56%, a pesar de la pérdida de competitividad derivada de la apreciación de la moneda y de contar con un mercado interno en crecimiento. Esas ventas corresponden a 1.850 empresas nacionales y se dirigieron a 127 países en el último año.

Una clara muestra de la fortaleza y potencial del sector se observa analizando los precios de exportación de la indumentaria comparados con el resto de las áreas de la economía.

Mientras el valor promedio por tonelada exportada de la Argentina fue de 529 dólares, el de los bienes finales de la cadena textil fue de 33.413 dólares, 63 veces más alto. A su vez, en comparación con el valor promedio de los bienes industriales (2.470 dólares por tonelada), la indumentaria se vende a un precio casi 14 veces más alto.

El único aspecto amenazante del sector en la actualidad es el incremento record de importaciones, ya que para fines de 2008 ha sido mayor a 1700 millones de dólares, es decir, un 50% mayor al pico más alto durante la convertibilidad. En tal sentido, cabe señalar, la tasa promedio anual de crecimiento de la producción nacional entre 2002 y 2007 fue del 17%, al tiempo que la de las importaciones en el mismo lapso fue del 36%.

III.2.3 SITUACIÓN ACTUAL DE LA CADENA DE VALOR

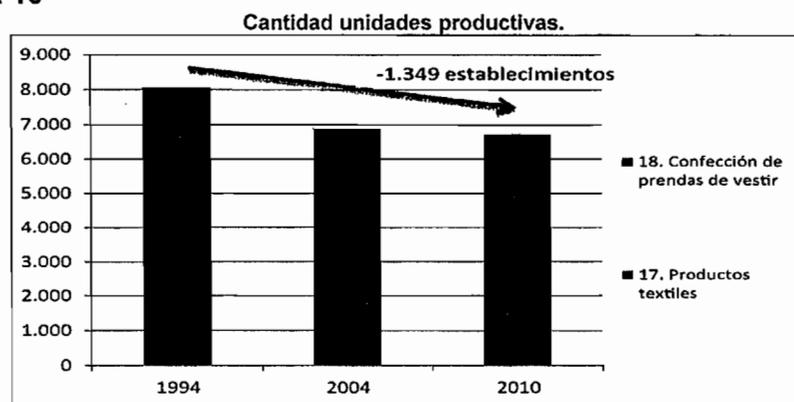
Hasta fines de los 80's, el sector textil contaba con políticas de protección que posibilitaron el desarrollo local mediante una estrategia de industrialización por sustitución de importaciones. Estos mecanismos fueron esenciales para el desarrollo industrial del sector y se complementaban, como se mencionó, con que países como China encontraban restringida su participación en el comercio mundial. A nivel interno el régimen textil afectaba la producción algodonera y lanera con precios máximos y retenciones que priorizaban el abastecimiento de la cadena local. Los efectos negativos en el sector primario eran compensados mediante subsidios, financiamientos, reintegros a la exportación, etc. De esta manera, se instalaron industrias a nivel local que se protegían con el

establecimiento de licencias no automáticas para el ingreso de importaciones.

Sin embargo, la fuerte desregulación económica y el desmantelamiento de las barreras comerciales de los 90's afectaron a la producción local, desplazada por los productos importados, y condicionaron la capacidad de recomposición de la industria (desaparecieron eslabones, capacidades, mano de obra calificada) en el período de expansión económica post-convertibilidad. En el presente, el gobierno puso en funcionamiento nuevas medidas que extendieron las medidas *antidumping* y licencias, y disminuyeron la aplicación de los derechos específicos y salvaguardias.

En la figura 10 se observa que el segmento de industrialización textil recuperó parte de las unidades productivas a través de la reconversión, fusión y adquisición de empresas. Por el contrario, el segmento confección de prendas de vestir ha sido más vulnerable, registrando una significativa destrucción de establecimientos. De todos modos, la actividad textil creció un 150% entre 2002-2011²⁴ y el empleo aumentó un 60% en productos textiles y 93% en confección de prendas de vestir, que generó unos 460 mil puestos de trabajo (Kestelboim, 2010).

Figura 10



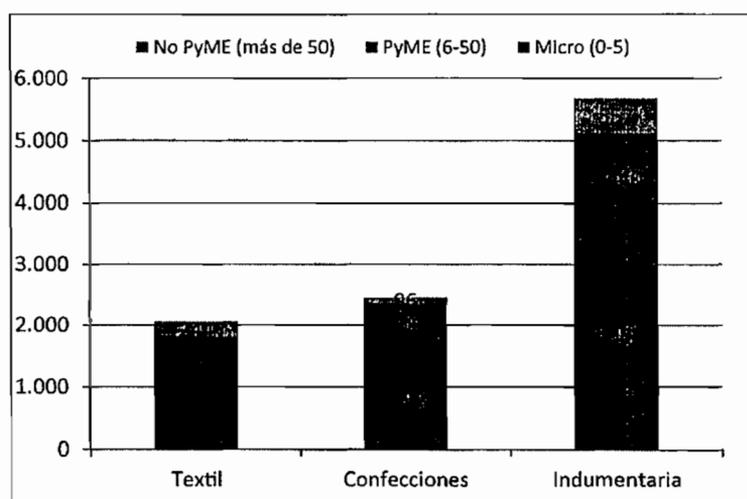
Fuente: Rozemberg – Melamud (2013) pág. 13

²⁴ La demanda interna resulta sensible al poder adquisitivo de la población y por lo tanto a los ciclos de actividad económica. El consumo per cápita de fibras textiles se incrementó de 8 kg. en 2003 a más de 13 kg. en 2010.

En la Figura 11 se aprecia que la cadena de valor se caracteriza por el predominio de las micro y PyMEs²⁵ (en función de la cantidad de empleados por establecimiento), principalmente en los segmentos de indumentaria y confecciones. Si bien el segmento textil también tiene una fuerte presencia de PyMEs, las grandes empresas se localizan mayormente en hilados de algodón y fibras sintéticas y artificiales.

Figura 11

Cantidad empresas por cantidad de empleados y segmento



Fuente: Rozemberg – Melamud (2013) pág. 13

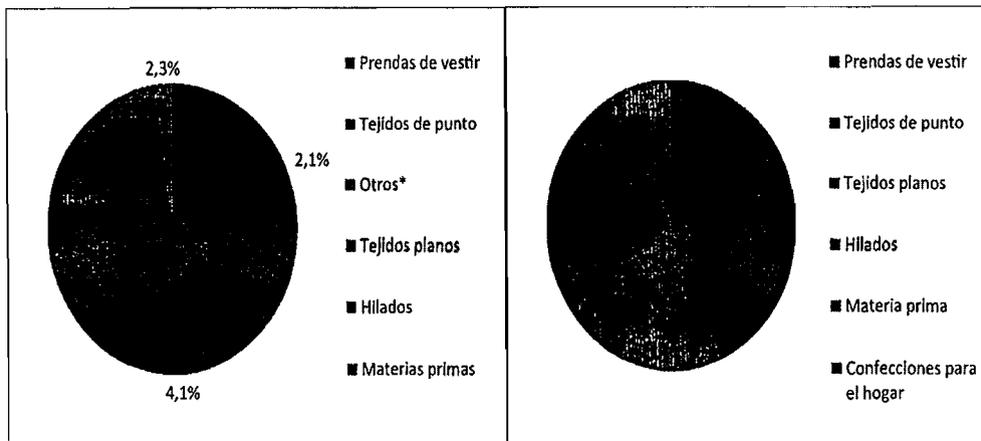
Junto con el crecimiento de la actividad, el comercio exterior ha venido acumulando un déficit comercial externo que alcanzó US\$916 millones en 2011 (20% en indumentaria y 80% en productos textiles). Las exportaciones se concentran en el segmento de materias primas y otros productos textiles, siendo las lanas peinadas, los tejidos con bucles para toallas y la lana desgrasada los tres productos más importantes (Figura 12). Asimismo la exportación de indumentaria es importante, particularmente de camisas de punto, pantalones y accesorios, en su mayoría productos de algodón. Los países limítrofes explican la mayor parte de las ventas externas, principalmente en los segmentos de confecciones (textiles para el hogar) e indumentaria por la mayor penetración de empresas

²⁵ Por ello, se destaca que la cadena de valor textil y de indumentaria genera gran parte del empleo industrial.

argentinas en estos mercados. En las importaciones se destacan las prendas de vestir y tejidos planos que suman casi el 50% de las compras externas.

Figura 12

Composición de las exportaciones y de las importaciones



Fuente: Elaboración propia en base a INDEC (2013)

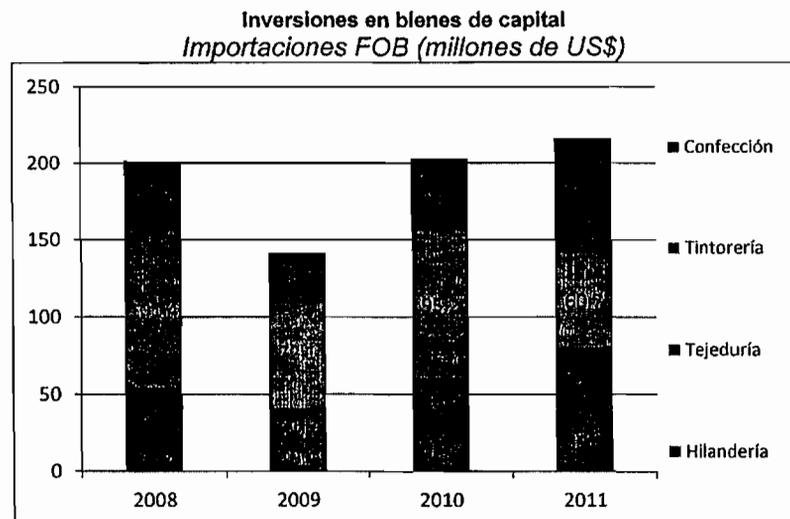
(*) Incluye telas especiales (felpas, terciopelo, tela de toalla), artículos técnicos y de uso industrial, guata, fieltro y otros.

El sector productivo es muy sensible a las importaciones debido a la fuerte intensidad de la competencia a nivel global y el predominio de países de bajo costo unitario. La penetración de los países asiáticos en el mercado internacional de textiles y vestimenta ha generado el desplazamiento de proveedores regionales: la participación de Argentina en las compras textiles de Brasil cayó de un 14% en el año 2000 a un 4% en el año 2011. En el caso de Argentina, si bien las políticas de protección de la producción nacional lograron frenar parcialmente el avance de las importaciones de China, las importaciones de ese origen pasaron de representar el 2% y 6% de las compras totales de textiles e indumentaria en 2003 al 32% y 44% en 2010, respectivamente. Es de destacar que este proceso se produjo en todos los países de la región.

Las importaciones de bienes de capital, partes y accesorios (Figura 13), destinadas a la ampliación y modernización productiva de la cadena de valor, ascendieron a US\$ 217 millones en 2011 (75% de

bienes de capital y 25% de piezas y accesorios). Las inversiones del sector de confección fueron las más dinámicas y las de mayor peso (35%), mientras que las máquinas importadas para tintorería registraron una disminución del 36% y pasaron a representar el 28% del total. Los principales orígenes de las compras externas de maquinarias textiles durante el año 2011 fueron: China (30%), Alemania (14%), Italia (10%), Suiza (7%) y Brasil (5%).

Figura 13

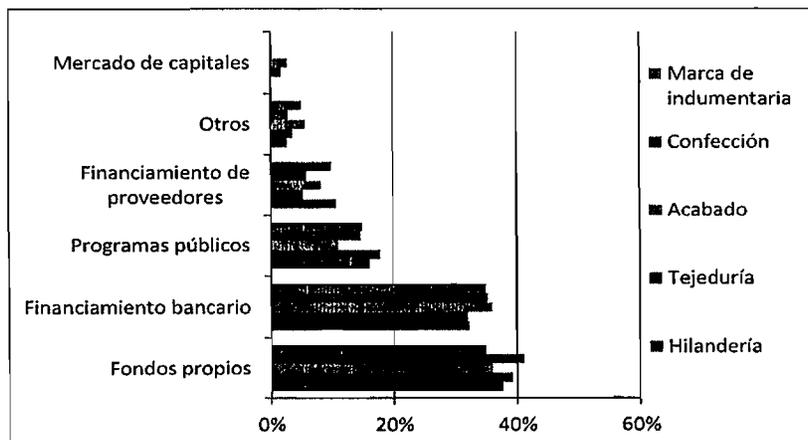


Fuente: Kestelboim. Fundación Protejer (2011)

Respecto de las formas de financiamiento, finalizando el año 2012 - Schale – Loustau (2012)-, se observa en promedio, que casi el 40% de los empresarios prevé financiar sus inversiones con fondos propios y alrededor del 35% con financiamiento bancario. Luego, con menor participación, se menciona el financiamiento con programas públicos y con proveedores, cuya incidencia alcanza el 15% y 8%, respectivamente.

Figura 14

Fondos para inversiones en sector



Fuente: Schale – Loustau. Fundación Protejer, (3º Trimestre 2012)

Finalmente, en relación a los créditos otorgados para la fabricación de productos textiles²⁶, en la figura 15 se presenta la evolución entre 2000-2011.

Figura 15

Créditos a la fabricación de productos textiles y de cuero
(datos pertenecientes al cuarto trimestre de cada año)

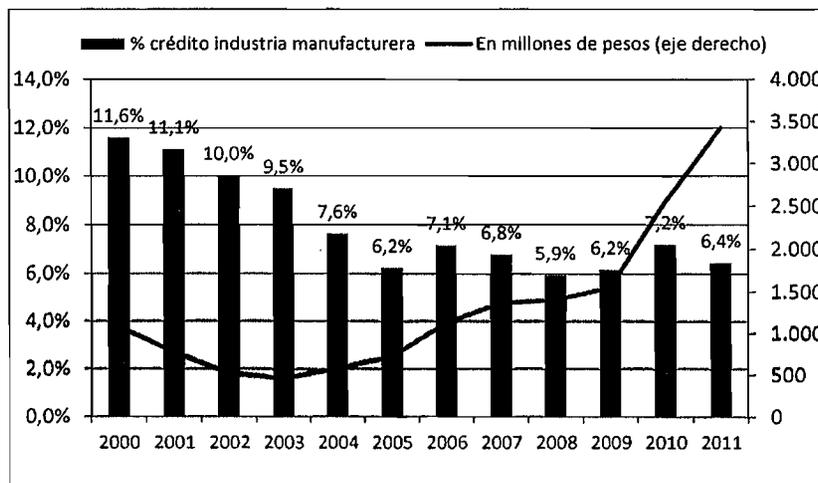


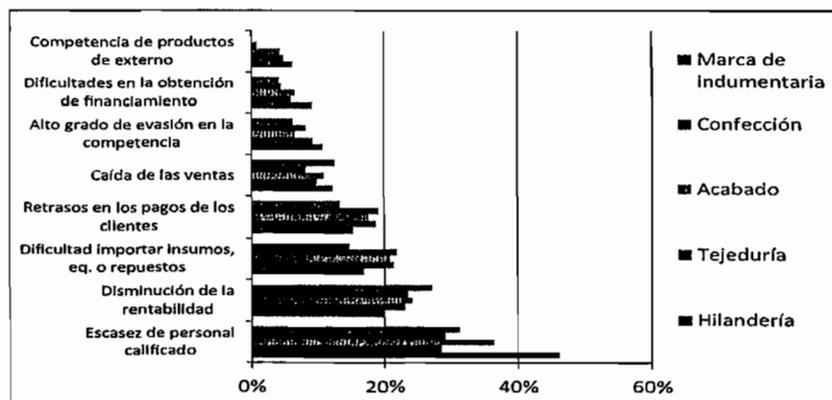
Figura 15: Rozemberg (2013) pág. 16

²⁶ La industria textil y de cuero es la sexta en importancia en cuanto al volumen de créditos otorgados a los sectores de la Industria manufacturera. Si bien estos créditos se han multiplicado, en términos nominales, 2,5 veces en los últimos cinco años, es destacable que la participación de la industria textil y de cuero en los créditos totales otorgados a la industria se ha reducido a la mitad, del 11,6% en 2000 al 6,4% en 2011.

En materia de necesidades de inversión y financiamiento, la Fundación Pro-Tejer realiza sistemáticamente una encuesta cualitativa a unas 150 empresas del sector (pequeñas, medianas y grandes) de todo el territorio nacional, correspondientes a los diferentes eslabones de la cadena de valor, a los fines de caracterizar la evolución y perspectivas de la industria textil y confección en Argentina. En la Figura 16 se presentan los principales problemas relevados en los principales eslabones de la cadena durante el tercer trimestre de 2012. Se destaca la escasez de personal calificado como la dificultad más importante de todos los eslabones; luego, la disminución en la rentabilidad, las dificultades para importar insumos, equipos o repuestos, los retrasos en los pagos de los clientes, caída de las ventas, la disminución en la rentabilidad, las dificultades para importar insumos, equipos o repuestos, los retrasos en los pagos de los clientes, caída de las ventas.

Figura 16

Principales problemas de la cadena de valor



Fuente: Encuesta Cualitativa de Fundación Pro-Tejer, (3º Trim.2012)

Se detallan los tres factores críticos que inciden sobre la competitividad de la cadena textil y de indumentaria, así como lineamientos generales de acción:

1. La disponibilidad de materias primas: durante los últimos diez años la superficie sembrada de algodón se redujo a la mitad debido, principalmente, al avance del cultivo de soja con mayor rentabilidad

relativa, y al avance de plagas como la del "picudo del algodonero"²⁷. El rendimiento de la producción algodonera argentina introduce la necesidad de fortalecer los programas de mejora de la calidad del algodón y de erradicación de su mayor plaga, principales obstáculos de la manufactura interna.

2. La formalización y calificación de la mano de obra: el eslabón de la cadena más intensivo en mano de obra (confección) ha sido abandonado por las grandes empresas de indumentaria que se concentraron, particularmente, en las tareas de diseño, marketing y comercialización (marcas). Como se dijo, las actividades de confección pasaron a ser desarrolladas, en gran medida, por pequeños talleres, quienes operan con mayores niveles de informalidad para poder ser competitivos ante el crecimiento de la competencia externa y su menor poder de negociación en la cadena. Esta situación limita la competitividad de toda la cadena textil ya que los talleres no pueden producir a escala y garantizar calidad, así como tampoco tomar créditos para incorporar tecnologías²⁸.

3. Inversiones en ampliación de capacidad productiva y acceso a nuevas tecnologías: los factores de competitividad responden a la mejor calidad, los servicios pre y post venta y a la reducción permanente de los tiempos de fabricación y reducción de costos²⁹.

²⁷ Chaco (69%), Santiago del Estero (19%), Santa Fe (9%) y Formosa (4%) concentran el 99% de la superficie sembrada de algodón, y todas sufrieron estas problemáticas.

²⁸ La aplicación de códigos QR (proceso de certificación de productos) puede ser útil para identificar las prendas elaboradas por los talleres formales y asegurar el cumplimiento de la normativa laboral. La calificación laboral puede mejorarse con programas de capacitación y formación de oficios, y con el fortalecimiento de las carreras de ingeniería textil.

²⁹ Así en fibras naturales es posible avanzar en una explotación más eficiente en origen, mientras que en sintéticos/artificiales resulta necesario aumentar la capacidad productiva con mayores inversiones en asociación con países del Mercosur y América latina para asegurar escala con un mercado regional. En hilandería con producción nacional (algodón, poliéster, viscosa) es necesario incorporar y modernizar la maquinaria para reducir el retraso tecnológico sectorial. La incorporación de tecnología debe apuntar a elevar la productividad, incorporar software y maximizar la utilización de los insumos con procesos de producción limpia. En hilados con baja o nula producción nacional (lanas, pelos y fibras no tradicionales) el desafío es lograr la instalación de nuevas plantas. En tejidos planos con producción nacional (de filamentos y algodón) se requiere incorporar y modernizar la maquinaria en los procesos productivos existentes, y en tejidos planos con baja o nula producción nacional el desafío es lograr la instalación de nuevas plantas. En los tejidos de punto se requiere mejorar la calidad y diseño de producciones diferenciadas e incorporar las fibras naturales especiales a la producción. En el segmento de teñido y terminación de tejidos y prendas se necesita incrementar la capacidad instalada y garantizar una provisión de calidad a precios razonables.

Los elementos determinantes de la rentabilidad de la cadena son la demanda interna, -que incrementó el consumo per cápita de fibras textiles de 8kg en 2003 a más de 13kg en 2010-, que resulta sensible al poder adquisitivo de la población y por ende a los ciclos de la actividad económica, y la incidencia de los agentes de comercialización (shoppings y bancos), que tienen un poder de negociación fortísimo para imponer a las marcas condiciones gravosas.

El sector productivo en este sector es muy sensible a las importaciones debido a la fuerte intensidad de la competencia a nivel global y el predominio de países de bajo costo unitario. Durante la convertibilidad Argentina, el 80% se importaba. El crecimiento del sector textil no ha parado de crecer en los últimos años, quedando en la actualidad, por sustituir hoy el 50% del mercado.

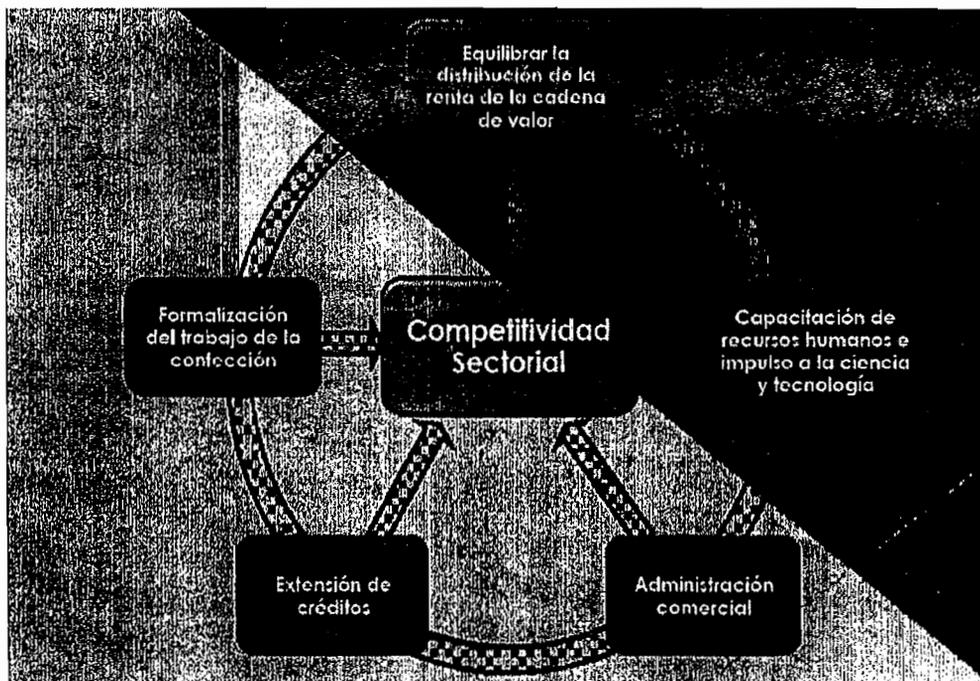
Entre los desafíos y oportunidades, los principales son: el empleo mano de obra intensiva en el sector –que requiere de capacitación continua-, y el fortalecimiento de programas de mejora en la calidad del algodón a fin de evitar los obstáculos primarios en la manufactura interna. El fácil acceso a la materia prima, la capacidad de transporte y la mano de obra existente inciden positivamente en la industrialización con valor agregado positivo.

Son de gran importancia para la ampliación y modernización productiva de la cadena de valor, las importaciones de bienes de capital, partes y accesorios, que ascendieron a US\$ 217 millones en 2011 (75% de bienes de capital y 25% de piezas y accesorios), de manera de asegurar economías de escala y calidad de producto y rol protagónico en el mercado.

En indumentaria y textiles para el hogar el factor tecnológico ha permitido un mayor grado de diferenciación y de calidad. Es necesario profundizar la estrategia de incorporación de diseño y desarrollo de marcas locales como plataforma para ingresar a nuevos mercados, incrementar la participación en los destinos ya alcanzados y posicionarse en nichos de mercado de alta gama.

Figura 17

Ejes estratégicos y sintonía Fina para el Sector Textil



Fuente: Kestelboim (2012) pág. 28

En Anexo Capítulo 3ro de esta tesis, el lector podrá apreciar gráficos adicionales sobre la evolución, inversión, producción y empleo del sector textil elaborados por la Fundación Pro-Tejer y por el INTI Instituto Nacional de Tecnología Industrial).

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LA RESILIENCIA EN EL SECTOR TEXTIL.

CAPÍTULO IV:

ANÁLISIS DE LA RESILIENCIA EN EL SECTOR TEXTIL

Como se ha mencionado en el capítulo segundo de este trabajo, las organizaciones resilientes se reconocen a sí mismas formadas por personas que perciben la dinámica del entorno y actúan integrando diferentes campos de acción –productivos, comerciales, técnicos, psicológicos, etc.,- y trascienden a sus estructuras o límites jurídicos. En este sentido, en las empresas Pymes los decisores y conductores de las mismas tienen una cercanía mayor con la empresa en sí respecto a las grandes empresas, incluso en muchas ocasiones se confunden la empresa y el empresario.

Estas organizaciones, sin ser impermeables a las tensiones externas, están atentas a los cambios y reaccionan oportunamente frente a las exigencias del entorno, siendo capaces de renovarse y ajustarse a las nuevas demandas. En general las empresas Pymes tienen un nivel de reacción y adaptabilidad superior al resto de las organizaciones, aún cuando también sufren por tener las tasas de mortalidad más elevadas frente a situaciones de crisis terminales.

La experiencia previa y el aprendizaje a partir de fracasos constituyen una condición relevante para sobreponerse a situaciones de crisis. La elaboración de estrategias creativas y la ejecución de las operaciones con un fuerte sentido pragmático son fundamentales para el progreso de la organización. En el caso de las empresas Pymes estos aspectos están estrechamente ligados con su existencia en primera instancia y con la viabilidad del proyecto perseguido. En otras palabras podría decirse que en tiempos de crisis los errores se pagan caros. El trabajo mancomunado dentro de

un sector o actividad y la buena relación cooperativa en la cadena de valor favorecen el pasaje de situaciones adversas y la recuperación.

El empleo de recursos se debe optimizar valorando las capacidades internas que pueden aportar la tecnología y el personal, en tanto que también es menester conocer, hacer participar y en muchos casos comprometer a los *stakeholders* directos de la organización: proveedores, clientes, bancos, compañías de seguros, con una explicitación genuina y clara a otros interesados como el gobierno y la comunidad. La efectividad de estas acciones depende por supuesto de la oportunidad y de los tiempos –ritmo y velocidad–.

La gestión transparente y ética distinguen también a las organizaciones resilientes, por eso las políticas institucionales de responsabilidad social empresaria y la participación democrática revalorizan los proyectos empresariales. Así es, que frente a una crisis habrá organizaciones que actuarán de manera más abrupta en relación a ruptura de contratos, de despidos de personal, etc., y será en esta ocasión en que se pondrá a prueba si se emplea cualquier medio para alcanzar el fin o si se decide con la premisa de valores colectivos sean estos organizacionales como sociales.

IV.1 ANÁLISIS DEL SECTOR

El sector textil, en el que predominan a lo largo de su cadena productiva las empresas Pymes, ha mostrado históricamente, un altísimo grado de sensibilidad a los cambios de la Economía Nacional. Adicionalmente, las hilanderías que son la base de la industria textil, establecen un buen termómetro para indicar la marcha del sector, verificando que el aumento o disminución de la demanda de hilo tiene mayor correlación con las variaciones de las importaciones más que con las contracciones o incrementos del consumo.

Así es, que el aseguramiento de un tipo de cambio real competitivo es el principal factor para el crecimiento y desarrollo de esta industria. Esto no constituye, per se, que el sector cuente con ventajas excepcionales, ya que la competitividad en costos y la meta de cuotas del mercado depende también de la tecnología y el equipamiento, del salario y la capacitación, la presión fiscal, del diseño y canal de ventas y de las posibilidades de financiamiento.

Ante aperturas económicas indiscriminadas en materia de importaciones, la industria argentina en general ha sufrido pérdidas en mercados y en rentabilidad. Ante una política comercial de esta naturaleza podríamos preguntarnos sobre el nivel de competitividad internacional, sobre todo en la incidencia del salario y los impuestos de los productos ofrecidos mundialmente.

Frente a esta situación los países –o los bloques económicos- han tenido diferentes posturas. Algunos dieron una cantidad de tiempo para que sus industrias se fueran adaptando al cambio; otros facilitaron herramientas para mejorar la competitividad interna (créditos, sustitución e importación de bienes de capital, flexibilización laboral, menor incidencia de cargas sociales, etc.),

pero fundamentalmente, la viabilidad industrial ha dependido mayormente por discriminar la importación según se trate de bienes de consumo o bienes de capital y de si el valor de importación responde en origen a un costo competitivo, es decir con el salario que allí se pague se cubren necesidades de los trabajadores con una calidad de vida aceptable.

En la Argentina, a partir de 1976 se inició una liberalización comercial amplia e indiscriminada que afectó fuertemente a la industria nacional provocando gran destrucción de empresas y proyectos. La incidencia social de este tipo de política fue muy negativa, siendo las Pymes las más golpeadas, con un mayor e incipiente desempleo crónico que afectó la calidad de vida en ese momento y en los siguientes años.

La industria textil sufrió particularmente esta apertura y entró rápidamente en crisis. La principal causa, fue la competencia desleal proveniente de países asiáticos avalada por los gobiernos de turno. El nivel de actividad cayó estrepitosamente, convalidando la imposibilidad de ser una industria competitiva frente a una apertura indiscriminada con los factores de origen explicitados precedentemente. Esto significa que no es posible transformar al textil en un sector competitivo a partir del salario, los impuestos, la innovación, etc., si persiste la importación en volumen y precios de origen asiático.

En la década del noventa¹ hubo un *revival* respecto de las políticas de comercio exterior, que nuevamente tuvieron efectos nocivos

¹ Diario La Nación 4/10/98. Desde la apertura económica de 1991, que dio luz verde a la importación -a precios muy bajos- de prendas confeccionadas en Asia, no han hecho más que deslizarse hacia el fondo del abismo y la crisis financiera mundial les dio el último empujón. Otrora poderoso, el sector textil tiene cada vez menos tela para cortar: de las 3247 empresas que lo componían en 1992, quedan 2667, y pasó de dar empleo a 73.300 obreros en 1991 a 42.300 este año. De 1984 a 1994, años en los que se realizó el Censo Nacional Económico, la industria se desplomó del cuarto al octavo lugar como sector manufacturero y su participación en el PBI nacional cayó del 6,8 al 5,8%, mientras que la indumentaria descendió del 4,7 al 4,3 por ciento. Además, la importación representa el 45% del consumo aparente de textiles y algunos cálculos privados vaticinan que podría llegar al 55% a fines de este año. El mal momento que atraviesan compañías del tamaño de Alpargatas (Topper, Pampero, Converse y Fila) y Gatic (Adidas, Le Coq, New Balance y Reef Brazil) refleja la decadencia de la

sobre la industria nacional en general y el sector textil en particular que se desmoronó a niveles del 20% en el que se perdieron 300.000 puestos de trabajo y no hubo instrumentos para apoyar a la producción. Algunas empresas se tecnificaron (y se endeudaron) pero aún así no eran competitivas.

El período 2003-2010 ha sido, en cambio, un lapso relativamente prolongado de gran crecimiento de la economía argentina (con la excepción del año 2009) o de aceleración del crecimiento, con una tasa de crecimiento promedio anual de alrededor del 7%. Esto fue tanto debido a la combinación de los factores de orden externo enunciados como a factores de orden interno, entre los que se cuentan la fuerte devaluación, la significativa disminución de la deuda externa y el mejor manejo de la política macroeconómica². Ambos factores, externos e internos, resultaron en la reversión de la restricción externa (superávit de cuenta corriente) y en un mayor espacio fiscal (superávit fiscal) para impulsar la demanda agregada.

La Argentina tiene un problema de financiamiento a la inversión, la innovación y el emprendedorismo. Por un lado, el acceso al financiamiento internacional es limitado y caro. Se requiere para mejorar el acceso avanzar en la normalización de la deuda financiera y comercial (Club de París) en default, como también consolidar la sustentabilidad macroeconómica. Por otro lado, la

industria, y esas firmas luchan denodadamente por no seguir los pasos de Castelar, Fabril Financiera, Industrias Atlántida, Danubio, o IVA, del grupo Wertheim, que tuvieron que bajar la persiana. Entre ambas deben US\$ 850 millones (US\$ 650 millones Alpargatas, poco menos de US\$ 200 millones Gatic) a los bancos acreedores, club que encabezan la Corporación Financiera Internacional (CFI) en el primer caso, y el Nación, el Ciudad y el Provincia en el segundo. Otras firmas emblemáticas como Grafa se encogieron brutalmente. Luego de que Bunge y Born la vendiera al grupo brasileño Santista, su planta de Santiago del Estero fue achicada, las de Buenos Aires y La Rioja, cerradas, y el grueso de la actividad productiva se trasladó al socio mayor del Mercosur.

² Nofal Beatriz (2011) afirma que el cambio de precios relativos a favor de los transables en la etapa post-convertibilidad estimuló el aumento de la producción, el empleo y las exportaciones industriales. También contribuyeron los altos términos de intercambio y el crecimiento de la demanda de Brasil. Si bien el sector agrícola también aumentó significativamente su producción y exportaciones, no así el empleo, es prematuro concluir que exista una primarización de la estructura productiva. No obstante, dado los altos precios internacionales de las *commodities*, existen riesgos de enfermedad holandesa, los cuales tienden a aumentar (o disminuir) en función de la apreciación (o depreciación) relativa del tipo de cambio real. El tipo de cambio se viene apreciando de forma rápida, lo que aumenta el riesgo de sobrevaluación.

intermediación bancaria local (crédito al sector privado/PBI) es bajo y está por debajo del promedio de las economías avanzadas y de América Latina.

El sector industrial exhibe un crecimiento significativo de la producción, así como del empleo y las exportaciones, en el período 2003-2010, pero a largo plazo la industria no muestra aumento de participación a precios constantes, aunque sí respecto de la década de 1990. La crisis mundial impacta negativamente en 2009, sobre todo a los sectores exportables (alimentos y automotores) pero hay una importante recuperación en 2010. En 2011 aparecen algunas alertas: desaceleración del crecimiento de la producción industrial, presión de costos, y amenaza de retracción de la demanda de Brasil.

El aumento de productividad industrial fue bajo y hubo heterogeneidad en el comportamiento por rama. Algunos de los sectores que más contribuyen al crecimiento del sector industrial, en sus diferentes variables, en el período 2003-2010 (alimentos, automotores, químicos, metales comunes) son los que mejor desempeño relativo tienen en materia de productividad y están entre los que mejor se posicionan en el Índice del Potencial de Ingreso a Largo Plazo de la Estructura Industrial –Nofal (2011)-.

El sector textil no es ajeno a los problemas de financiamiento señalados, requiriendo como la gran mayoría de empresas Pymes de la utilización de importantes sumas de capital propio para invertir en equipamiento e incrementar la capacidad operativa. En cuanto a la innovación tanto desde lo técnico como desde lo comercial se ha promovido y expandido un proceso que relaciona más eficientemente los costos de producción con la rentabilidad sectorial. Otra distinción del nivel general, se refleja en un mayor grado de emprendimientos en los cuales los conductores de las organizaciones cuentan con el *expertise* de haber sobrepasado largas situaciones contextuales críticas.

A nivel económico general, desde la salida de la convertibilidad, si bien la evolución industrial se muestra claramente positiva a nivel agregado, no se observan cambios significativos en la productividad y en la estructura industrial de la Argentina que fortalezcan la generación sustentable de ingreso en el largo plazo. El desafío central de la Argentina es sostener una tasa de crecimiento moderadamente alta, logrando un aumento significativo de la productividad y el cambio en la estructura industrial, de forma de alcanzar los niveles de ingreso per cápita de una economía avanzada en alrededor de una década. Este punto, mencionado por Nofal (2011) es el que ha sido abordado de un modo estratégico en el sector textil a partir del año 2002.

En tanto, se mantengan los altos términos de intercambio, para crecer sostenidamente, se necesita consolidar un manejo macroeconómico sustentable -en lo fiscal, monetario, sector externo y política de ingresos-, de forma de reducir la inflación y evitar la sobrevaluación cambiaria, y continuar con una trayectoria de expansión de la demanda agregada, pero más centrada en la inversión (que en el consumo) y en las exportaciones. Esto no será automático en una economía dual con problemas de subdesarrollo financiero doméstico, fallas de mercado, fallas regulatorias, limitado acceso al financiamiento internacional y externalización del ahorro.

Con el cambio de gobierno y de política comercial exterior, y bajo las premisas precedentes mencionadas, se da forma a la recuperación de empleo y el aumento del consumo. En el año 2002, se reactiva el sector textil e incorpora 233.000 trabajadores, que aún con dificultades volvieron a producir³. Algunas empresas sobrevivientes, cancelaron deudas financieras que tenían de arrastre, mantuvieron

³ Entrevista a Karagosian A. (presidente de TN & Platex)

la reinversión de utilidades e iniciaron la capacitación del personal, como aspectos positivos y diferenciadores.

A mediados del año 2007, la capacidad instalada se incrementó al 80%. Sin perjuicio del aumento de importaciones –que alcanzaron el nivel de los noventa y afectó sobre todo a los últimos eslabones de la cadena (confecciones)-, y la disminución de rentabilidad por el aumento de la inflación, la industria textil continuó el mejoramiento de la competitividad a partir de la inversión en equipos de alta gama, el diseño de los productos y en menor medida con la capacitación del personal. Por otro lado, el gobierno se comprometió a controlar el ingreso de productos del exterior y la aplicación de licencias no automáticas considerando especialmente que se produce un 25% más que en los noventa y que el sector es generador de empleo⁴.

En la actualidad son varios los retos que debe afrontar el sector. Por un lado, la inflación erosiona la capacidad adquisitiva del salario, lo que impacta en el consumo; por otro lado, el precio de los productos de la industria que pagan los consumidores no tiene similar contrapartida en las industrias de la cadena productiva, quedando alrededor de un 30% del precio en el canal comercial y bancario, por los altos alquileres de locales (especialmente en shoppings) y por la utilización de tarjetas de crédito en condiciones desventajosas para el comerciante. Si bien este aspecto incide, debe tratarse de evitar la discontinuidad del proceso de avance de indumentarias de alto valor agregado, y profundizar el criterio de diseño y moda con diversificación de artículos.

Adicionalmente, el precio de la fibra de algodón –25% creciente desde fines de 2010-, estabilizado es particularmente positivo para la Argentina⁵ por la afluencia de divisas, para el productor algodonero

⁴ Fragufo Fernando. Secretario de Industria (2009)

por la mayor rentabilidad en el cultivo y para la cadena industrial a partir de un proceso de desarrollo industrial virtuoso. Esta capacidad de agregación de valor de modo difundido a través de alrededor de diez mil empresas distribuidas en todo el territorio nacional -la mayoría Pymes-, generando cerca de medio millón de personas empleadas en la cadena agro industrial en forma directa es la más importante entre las distintas cadenas agro industriales del país.

En la actualidad y sobre los pilares de la competitividad, el sector textil tiene la potencialidad de sustituir una elevada porción del 50% del mercado que aún detenta las importaciones. Esta es la fundamentación sólida para el desarrollo concreto de la actividad que fomenta la viabilidad y progreso de la actividad.

Otros aspectos relevantes lo conforman la formalización laboral y empresarial de los talleres de confección con el empleo de soporte tecnológico (Vg. identificación con códigos QR), el impulso de la capacitación y la formación de tareas específicas (promoción de carreras técnicas, ingeniería textil, intercambio docente, etc.), los que actualmente conforman cuestiones a resolver pero que se discuten en pos de una mayor competitividad pretendida.

⁵ Kestelboim M., Loustau J.(2011), afirman que el aliento a la siembra de los mejores precios permitió trepar de las 450 mil hectáreas cultivadas en 2010 a unas 700 mil en 2011, muy lejos del mínimo de 158 mil hectáreas explotadas en la temporada 2002-2003. De esta manera, se han rotado tierras que habían sido desplazadas por el cultivo de soja y se ha alcanzado una producción de fibra en torno a las 310 mil toneladas, lo cual generará saldos exportables de este valioso insumo por cerca de 300 millones de dólares, dado que en el país se industrializan alrededor de 180 mil toneladas. Sin embargo, mucha más riqueza y distribución del ingreso se podría alcanzar si a través del pleno funcionamiento de la cadena agro industrial algodonera, activa en todos sus eslabones, se transformara plenamente en la Argentina el insumo básico. En efecto, mientras que la tonelada de fibra cotiza a un valor medio cercano a los 2.200 dólares, la tonelada de indumentaria que nuestro país exporta con diseño y marca nacional, en promedio, supera los 46.000 dólares. A esos precios, si el excedente que se podrá vender al exterior de fibra (cerca de 130.000 toneladas) se procesara internamente, el potencial extra de exportación de ropa podría superar los 4.600 millones de dólares. La comparación con la agregación de valor de la cadena sojera hace más elocuente el potencial de la cadena algodonera. Mientras la tonelada de porotos de soja vale cerca de 500 dólares, la tonelada de aceite a granel de soja (su producto de mayor valor agregado explotado de modo difundido) cotiza a 1.300 dólares. No obstante, dada la tasa de transformación, se necesitan cinco toneladas de porotos para transformarse en una tonelada de aceite. El resto de los porotos se utiliza para otros productos de menor valor agregado aún como los pellets y las harinas o desperdicios. A pesar de esa gran diferencia en la capacidad de generación del valor, el país destina alrededor del 60% de su área de siembra a la soja y menos del 2% al cultivo del algodón.

Trabajar articuladamente con un plan de desarrollo integral para la cadena de valor es el objetivo principal del sector y representa el núcleo principal de un programa de crecimiento del sector. Esto involucra a los diferentes protagonistas actuantes en el contexto argentino, entre otros: universidades, ministerios y secretarías de industria, institutos nacionales (INTI, INTA), asociación de trabajadores.

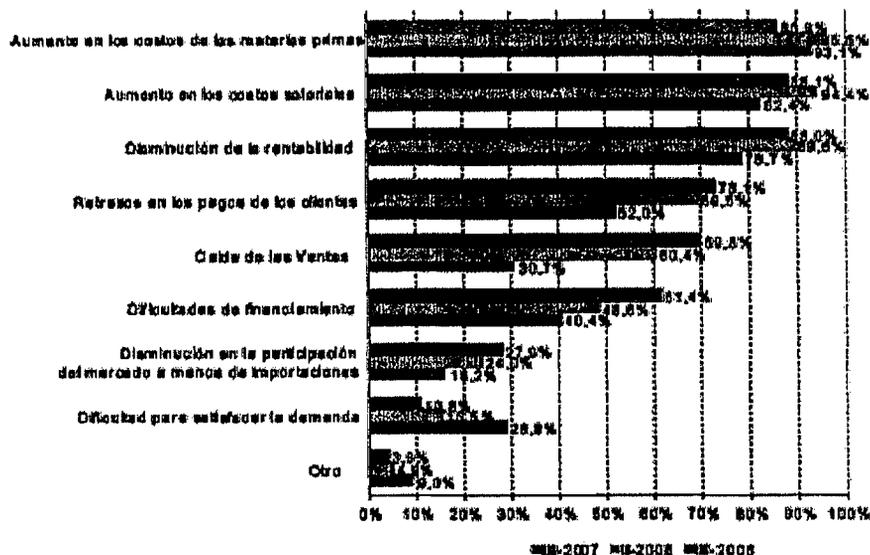
Se ha realizado una síntesis de los últimos treinta años de los principales hechos y consecuencias acaecidos en el sector textil industrial. Nos vamos a referir ahora, particularmente al período 2008 – 2012, lapso que abarca los datos utilizados en el trabajo de campo de esta tesis.

El año 2008 se presentó como el año del inicio del ciclo económico negativo, especialmente para el segmento de las Pymes industriales. Durante 2008 las cantidades vendidas de estas empresas cayeron un 7,4% en términos interanuales⁶, pero la caída de la actividad se vio especialmente reflejada en la reducción del personal: en el último trimestre de 2008 la ocupación se contrajo un 5,8% con respecto a igual período de 2007. A la caída de las tasas de actividad y la ocupación, hacia mediados de 2008 se sumaron otras señales negativas concretas: freno de las inversiones, aumentos de los stocks, debilitamiento de la cartera de pedidos, entre las más significativas.

⁶ La FUNDACIÓN OBSERVATORIO PYME (2009, pág. 9) resalta que *"efectivamente, mientras que durante la primera mitad de 2008 la caída del nivel de demanda produjo un desbalance entre los montos vendidos y el nivel de inventarios en las firmas – es decir, continuaron produciendo a pesar de la baja de las ventas –, a partir del segundo semestre los empresarios comenzaron a tomar decisiones directas, inicialmente disminuyendo los volúmenes de producción y más tarde disminuyendo la dotación. Si entre las empresas industriales más pequeñas no se produjo una más temprana y más drástica disminución de la ocupación, se debió a costa de la disminución de los márgenes de utilidad y no a la existencia en el mercado argentino de líneas crediticias para superar la coyuntura."*

Figura 1

Principales preocupaciones de las industrias Pymes



Fuente: Fundación Observatorio Pyme. Encuesta coyuntural a Pyme industriales. (2009)

Puede observarse en la figura 1 que los aumentos en costos de materia prima y salarios y la baja de rentabilidad conforman las mayores preocupaciones para los conductores de empresas Pymes.

La inédita y grave crisis financiera internacional y su impacto negativo sobre las expectativas sumaron gran incertidumbre al mundo empresarial Pyme con la posibilidad cierta de continuar disminuyendo márgenes de utilidad y reducciones de personal. Con este diagnóstico, las políticas públicas de sustento a la producción y, en particular, aquellas dirigidas al segmento Pyme fueron más intensivas en ideas y recursos con el fin de preservar el componente de agregación de valor de las economías modernas en la que una estrategia de desarrollo entendida en el marco del enfoque de competitividad sistémica no puede basarse únicamente en la promoción de la inversión extranjera directa (IED) sin considerar una base de Pyme que participe de los procesos de aprendizaje y

contribuya a crear ventajas competitivas dinámicas en encadenamientos productivos liderados por grandes firmas.

En la figura 2 se expone que la actividad textil –junto con la de cuero y calzado- es la más amenazada con perder mercado por parte de las importaciones y que de no mediar una política pública de apoyo al sector perderá competitividad.

Figura 2

Actividades amenazadas por importaciones con pérdida de participación de mercado en 2008

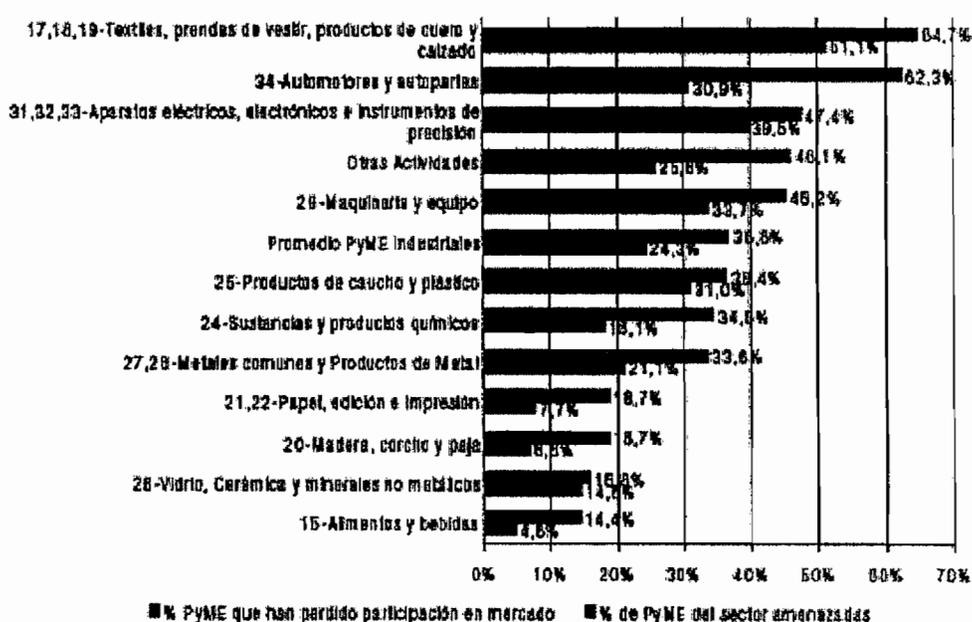


Figura 2. Fundación Observatorio Pyme. Encuesta coyuntural a Pyme industriales. (2009)

Para la industria textil, el año 2008 no fue un año positivo y en el caso del sector textil, se registró una disminución de la actividad, (estimada en 35% de acuerdo a datos de Fundación Pro-Tejer), trabajando cerca del límite de la capacidad instalada. La estrategia empresarial que resultó exitosa, fue la diversificación de la producción y la innovación permanente. De esta manera, se satisfacían las necesidades de los consumidores a la vez que se diferenciaba de los importadores que ingresaban mercadería estándar en grandes volúmenes. La ampliación de líneas de productos -sumando prendas para niños y bebés-, y el enfoque general mantener posición con productos de alta calidad -para lo

cual es necesario invertir en tecnología-, requiere del empleo de materia prima de alto valor. Es destacable que no se registraron bajas en las dotaciones de personal, aún cuando se afectaron las acciones de capacitación.

En los años 2010 y 2011, el mercado interno creció, con una estructura productiva dependiente de la tecnología externa, en tanto se agudizó el rebrote de la crisis económica internacional que además de afectar el crecimiento de Brasil, provocó nuevas distorsiones en el comercio mundial. Los controles cambiarios incidieron positivamente en el sector textil encareciendo el contrabando. A pesar del debilitamiento de la demanda y el aumento de los costos internos, se produjo un reanimado proceso de sustitución de importaciones, que impactó en mayor medida, en la producción de insumos textiles que antes eran abastecidos por la importación. En particular, son los hilados y los tejidos de mayor valor agregado los más demandados a la industria nacional. El contexto macroeconómico presenta un esquema de precios relativos muy interesante para la inversión⁷. Además, existió una buena oportunidad de inversión porque, a los valores actuales, el recupero de la inversión es rápido: en el caso del telar es de dos años y en el del set de máquinas para el taller es de menos de dos meses.

Asimismo, tampoco tiene mucho sentido para el sector, frenar estas importaciones porque se trata de productos que tienen la capacidad de sustituir importaciones rápidamente. En el caso del telar en sólo 4 meses de uso genera una producción equivalente a las divisas gastadas en la máquina. Y en el caso del set de confección,

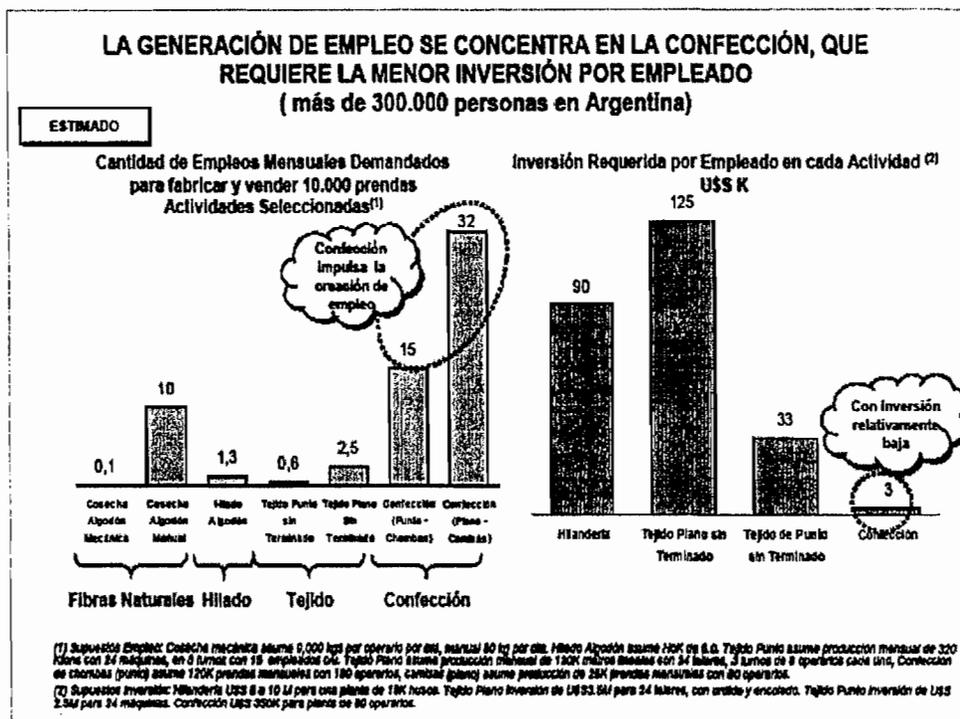
⁷ Entrevista a Di Forte C (Algoselán) en la que afirma que el valor de un telar de pinza, nuevo, italiano, de tecnología estándar, se va reduciendo en relación al costo salarial. En 2003, uno de esos telares equivalía a 232 salarios de 2003, en 2007, hacían falta 182 salarios de 2007 y actualmente se requieren sólo 75 salarios por un telar de las mismas características, aunque en el nivel estándar su productividad es un 20% más elevada. En la producción de la confección ocurre algo similar para la compra de tres máquinas básicas de un taller: una recta, una overlock y una collareta. En este caso, la tecnología es china y también son nuevas. Se pasó de necesitar casi 9 salarios de un confeccionista a menos de 2 salarios y medio en la actualidad.

dependiendo de la producción que realice, la sustitución requerida puede tardar, a lo sumo, dos meses⁸.

En medio de estas dificultades, tener autoabastecimiento en fibras naturales y poseer capacidad productiva sintética son una fortaleza básica para el progreso del sector. La distribución territorial con más de 15.000 empresas Pymes garantiza la distribución del ingreso y se ha advertido este compromiso a través del proceso de reinversión de utilidades. En un contexto mundial de destrucción de empleo, tener más de 460.000 puesto de trabajo directo es fundamental en un proceso de crecimiento con inclusión social.

Figura 3

Empleo por actividad industrial de la cadena textil



Fuente: Kestelboim – Loustau –Fundación Pro-Tejer (2011)

Como se ha señalado, en la cadena agro industrial que, de forma difundida, genera mayor valor agregado: parte de insumos de 2.200 dólares la tonelada y exporta indumentaria por 50.000 dólares la tonelada, en promedio. A su vez, excepto por la tecnología que requiere su desarrollo, tiene una baja dependencia de divisas, ya

⁸ Entrevista a Meloni Marco (presidente de Italtcolore SA)

que tiene un proceso productivo activo en todos sus eslabones. Ello es producto de su capacidad de generación de diseño textil y de indumentaria, que es reconocido internacionalmente. También, en el mismo sentido, el sector es líder en generación de marcas a nivel regional porque Argentina es el país que más franquicias crea en Latinoamérica siendo la mayoría de ellas de indumentaria.

Figura 4



Fuente: Elaboración propia -en base a entrevistas empresarios del sector- (2013)⁹

Evidentemente, a partir de fines de 2011 se produjo un quiebre en el modelo, además de fomentar el consumo, se intenta fomentar fuertemente la inversión. En base a la protección del mercado interno y precios relativos acordes a la incorporación de tecnología, pareciera demandar inversión. El sector puede aprovechar temporalmente la preservación del mercado nacional, o bien, redoblar su esfuerzo inversor y seguir apostando en el desarrollo económico con inclusión social.

Tras haber atravesado la primera ola de la crisis internacional, el sector textil argentino registra un breve rebote impulsado por el reajuste del tipo de cambio en niveles competitivos, políticas de ingreso que estimularon la demanda interna y la tibia recuperación

⁹ Bohm Eduardo (Guilford); Churba Martín (TramandoSA); Di Forti Carlos (Algoselán); Karagosian Aldo (TN & Platex); Meloni Marco (Itacolore SA)

de la economía global. En cuanto a la competencia desleal, existen evidencias que revelan ciertas inconsistencias comerciales. Mientras que, según las estadísticas de las Naciones Unidas, desde China, se declara, en 2011, una exportación hacia nuestro país de 1.002 millones de dólares, en la Argentina solamente se registra una importación de 475 millones de dólares procedente de ese origen.

El contexto internacional en el que se manifiestan crisis económica que repercute en el comercio y en las finanzas de manera dinámica y compleja, junto a las políticas de gobierno (y con debate podría ser políticas de Estado), -erráticas en el pasado-, para obtener, conservar o mejorar la competitividad, son fuerzas actuantes que exteriorizan los riesgos y las oportunidades de las empresas, particularmente de las denominadas Pymes. El sector textil ha soportado gran cantidad de situaciones adversas que han provocado la desaparición de empresas y una importante caída en el volumen de producción. Sin embargo, muchos empresarios han considerado la preservación de esta importante actividad económica –que representa también a una de las necesidades básicas del hombre como es vestirse-.

Las estrategias implementadas por los empresarios del sector, -con ajustes y rediseños-, han sido anticipatorias de las situaciones más críticas. La interpretación del entorno, en magnitud y alcance, posibilitan en alguna medida la no asunción de ciertos peligros y el fortalecimiento de posiciones.

En las últimas décadas, aún durante períodos de fuerte depresión económica, se han evaluado proyectos de inversión y llevado adelante emprendimientos importantes en tamaño, que han mantenido latente la viabilidad de la actividad¹⁰, recuperando y

¹⁰ Entrevista con Ariel Shale –especialista y sectorialista textil, ex Secretario de Política Comercial del Ministerio de Relaciones Exteriores de la Nación-, “..en Argentina, los empresarios textiles son como cucarachas que han resistido y sobrevivido a las explosiones nucleares”.

superando también, luego en etapas siguientes el potencial percibido. Esta actitud a partir del desastre y la desolación, conforma un comportamiento diferencial y merece un análisis especial con la finalidad de determinar si es creadora de valor económica.

A partir de la recolección de datos y el estudio de la información recogida, de la discusión e implementación de políticas públicas y sectoriales contemplando tanto los éxitos como los fracasos, la performance de las operaciones llevadas adelante por el sector primario e industrial de la cadena textil durante la última década y considerando las perspectivas previstas para los próximos años, se procedió a la construcción del análisis cualitativo estratégico del sector.

Las principales fuentes del mismo fueron los documentos y textos elaborados por especialistas, las entrevistas efectuadas con economistas sectorialistas en el área, como también con los conductores de las organizaciones, que posibilitaron junto al análisis lógico realizado, la enunciación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas –FODA- del sector textil. Este análisis FODA será utilizado para considerar la existencia o no de resiliencia en el sector textil y adicionalmente facilitará el tratamiento en materia de riesgo y valor económico.

Fortalezas

- ✓ Existencia de mano de obra -calificada y no calificada- con cultura textil en las regiones del país.

- ✓ Buenas condiciones naturales para la producción primaria.

- ✓ Tecnología disponible (genética, cosecha, desmote, aceite, hilados, tejidos).

- ✓ Disponibilidad de adecuados servicios técnicos y de distribución de insumos.
- ✓ Margen de progreso en producción primaria y en tecnologías de procesos de punta (semillas, usos de suelos y protección vegetal).
- ✓ Disponibilidad de información de detalle de los suelos aptos para el cultivo (cartas de suelos 1/50.000).
- ✓ Estado de maquinaria y equipamiento moderno.
- ✓ Regiones del país con especialización productiva en el sector.
- ✓ Management experimentado en la cadena industrial.
- ✓ Existencia de poco más de 15.000 Pymes familiares que operan con altísima calidad y que se adaptan rápidamente a los cambios por los que atraviesa la actividad.

Debilidades

- ✓ Endeudamiento (fiscal, bancario y comercial). Financiación con recursos propios y falta de acceso al crédito del productor primario.
- ✓ Alta variabilidad en la producción de algodón y bajos rindes por hectárea.
- ✓ Inexistencia de un modelo único de calificación de calidad del algodón en bruto -rinde y calidad hilandera con reserva de muestra- (alto porcentaje de venta de algodón en bruto; posibilidades de contaminación de fibras por uso inadecuado de insumos de cosecha y de transporte; no se paga calidad tecnológica).

- ✓ Seguro multi riesgo no adecuado a las zonas de producción (alto costo, no hay oferta)-
- ✓ Baja presencia regional de eslabones de la cadena con alta demanda de mano de obra (Confección).
- ✓ Asimetría en la información: deficiencias en el sistema de comercialización en el mercado interno; régimen impositivo desigual entre pares.
- ✓ No se identifica la cadena como agroindustria (en el caso de la soja y el trigo poseen ventajas tecnológicas que influyen fuertemente en la rentabilidad).
- ✓ Baja proporción de Pymes exportadoras y certificaciones de calidad.

Oportunidades

- ✓ Políticas cambiarias alineadas a la competitividad. Sustitución de importaciones y exportaciones de productos con diseño y alto valor agregado.
- ✓ Posibilidad de incorporar en la producción materias primas exóticas (vicuña, llama, guanaco, cabra, oveja, carpincho, etc.), en el proceso industrial con alto valor económico y tecnológico atendiendo a nichos de mercado insatisfechos.
- ✓ Incremento de demanda nacional e internacional en rubros de indumentaria.
- ✓ Avances en biotecnología y posibilidades de incursión del sector textil en otras ramas industriales como metalmecánica y automotriz.

- ✓ Variaciones al alza con estabilidad del precio del algodón.
- ✓ Nuevas herramientas de financiamiento (SGR, Fideicomisos).
- ✓ Relación sistema productivo y sistema financiero más directo fundado en el conocimiento mutuo de los sectores y la evaluación de los flujos de fondos (incidencia en tasas de interés, plazos, rentabilidad actividades).
- ✓ Lejos de la frontera de posibilidades de producción de algodón.
- ✓ Correlación con el consumo en una economía en expansión.
- ✓ Centros comerciales asociados a productos de calidad conformado por las empresas –referentes o no-, de la cadena industrial textil.

Amenazas

- ✓ Desaprovechamiento de mayor integración en la cadena productiva fundamentalmente con la etapa primaria.
- ✓ Dumping, subsidios y contrabando en importaciones provenientes de Oriente.
- ✓ Mercado negro asociado a mano de obra “esclava” con imitación de marcas consagradas.
- ✓ Liberalización del comercio mundial y competencia de países con bajo costo de mano de obra (Bangladesh, Camboya, Myanmar, etc.,).
- ✓ Cambio climático y presencia de plagas en el sector primario.

- ✓ Riesgo de no autoabastecimiento de algodón (por falta de capital de trabajo de los productores).
- ✓ Disminución de la demanda interna de productos indumentaria por efecto de la inflación.
- ✓ Negociación con el sector inmobiliario (alquileres) y bancario (tarjetas de crédito y débito) en condiciones desventajosas.
- ✓ Discontinuidad en la capacitación de la mano de obra.

Al año 2008 en promedio las empresas Pymes han tenido la siguiente performance¹¹:

INDICADORES FINANCIEROS PYMES

-Liquidez	Activo Corriente / Pasivo Corriente =	1.66
-Rotación inventarios	Costo Ventas / Bienes de Cambio =	4.83
-Incid. Capital trabajo	Activo Corriente / Activo Total =	0.26
-Días de Existencia Bienes de Cambio		78 ds.
-Endeudamiento		
Corto plazo	Pasivo corriente / Patrimonio neto =	0.29
Largo plazo	Pasivo no corriente / Patrimonio neto =	0.81
Total	Pasivo total / Patrimonio neto =	1.10
-Rentabilidad bruta	Resultado bruto / Ventas =	23%
-ROE	Resultado neto / Patrimonio neto =	24.3%
-EBIT	(Rtdo neto + costos financieros) / Activo total – deudas financieras) =	13.4%

Fuente: Fundación Observatorio Pyme (2009)

Estos guarismos reflejan existencia de rentabilidad y dificultades en la financiación. Los niveles de rentabilidad sobre ventas y sobre inversión de capital son razonables considerando que el año de análisis tuvo altibajos que impactaron en las decisiones económicas empresariales como en las perspectivas de cara al año 2009. En

¹¹ Fundación Observatorio Pyme (Informe de coyuntura 2009). En Anexo se exponen otros indicadores de empresas Pymes industriales y sus comparaciones con otros sectores de la Economía para diferentes regiones del país.

materia de financiamiento, la estructura de capitalización muestra una gran solvencia en línea con la política de reinversión de utilidades y la falta de acceso al crédito bancario. La distinción de estos aspectos: rentabilidad y financiamiento, también tienen similar signo en la actividad textil, con un resultado sobre inversión del patrimonio promedio del 34,70%.

Al año 2008 las empresas textiles habían recuperado gran parte del mercado perdido, en tanto un 51,1% todavía estaba en manos de importadores. Frente a esta posibilidad de incrementar mercado y por otro lado, considerando que para el 64,7% de las industrias textiles pymes existía la amenaza de perder mercado a favor de importadores de China y otros países asiáticos, es que se reafirma el proyecto de reequipamiento, diseño de producto y capacitación con financiamiento propio en aportes y en reinversión de utilidades.

Estas acciones son una muestra irrefutable de adaptabilidad de las empresas Pymes y operación en un grado superior de resiliencia por parte del sector textil.

Por el lado del financiamiento, las posibilidades concretas de lograr un crédito conveniente suelen reducirse en el sector de empresas Pymes. Las entidades bancarias hacen prevalecer en el otorgamiento de los préstamos un equivalente de garantías de varias veces el monto solicitado, por sobre el flujo de fondos emergente de un nivel de actividad en crecimiento. Se agrega en la evaluación de los créditos los siguientes elementos: la asimetría de información y la selección adversa (fallos del mercado), en el que la calificación de una buena empresa tiende al promedio, el cual es afectado por la mediocridad de otras empresas. Muchos financiadores, siquiera discriminan entre sectores, conformando en este caso las Pymes un sector en el que el peso de las empresas con altos riesgos o mediocres resultados afecta a las buenas prácticas que ejercen las buenas organizaciones.

Se ha observado especialmente estos dos fallos del mercado, luego de tomar nota de algunas frases de las entrevistas con informantes claves del sector textil:

E1: ...*“se comienza a exportar con un nuevo diseño de productos a Brasil y Europa, al alcanzar mayor competitividad comparable con otros países como México, Brasil, España, USA, UK, etc., y sin embargo, no hay una gran política de financiamiento en el comercio exterior por parte de los bancos”.*

E2: *“se repiensa en la producción de lanas exóticas que no se explotan en la Argentina y que tienen un alto precio (llama, vicuña, cabra, guanaco); el avance en estos proyectos será soportado financieramente con capital propio....”.*

E3: *“durante los últimos siete años se ha reinvertido las utilidades para poder contar con tecnología de punta. Se soportan más riesgos porque falta aceitar las políticas financieras con las productivas....”.*

E4: *“es positivo instruir a los empresarios del sector para que soliciten a los bancos la calificación de sus empresas y expliquen en cada caso el camino recorrido en la última década en lo que refiere a inversión en equipamiento y aumento del mercado....”.*

La escasez del financiamiento de terceros y los fallos de mercado, son problemas que exceden al sector de empresas textiles, no obstante inciden en la performance de los resultados que éstas podrían optimizar y reflejan la voluntad de los empresarios de creer y continuar con la actividad. Frente a este inconveniente que amenaza el financiamiento de la organización, la otra cara de la moneda es la resiliencia para superarlo y ponerse a tiro para crecer.

IV.2 RESILIENCIA EN LAS EMPRESAS TEXTILES

En el capítulo II se ha explicitado el concepto de resiliencia desde los campos de la Física, la Psicología y la Economía. El primero tiene relación primaria con las leyes de la naturaleza y el contexto, el segundo con los decisores y el proceso decisorio y el tercero con las implicancias en el mundo de las empresas e instituciones. Así es, que la dinámica del sistema económico –no inmune a las crisis-, el conocimiento y experiencia de conductores y la necesidad de alcance de fines con diferentes perspectivas, se conjugan y determinan los pasos de la empresa en conformidad con la visión del negocio.

Una de las necesidades económicas básicas de las personas es la vestimenta. Sin ninguna duda, este aspecto, importante en magnitudes de cantidad y facturación, resulta crucial para mantener en actividad al sector textil sin abandonar los desafíos que permanentemente se presentan. Frente a las perturbaciones del entorno que modifican el ecosistema hay entonces nuevas fluctuaciones que transforman el diseño del producto, pero sobre todo reformula la dirección estratégica.

Analizando la historia económica del sector textil, se ha apreciado que en varias ocasiones se ha recuperado de los embates, en algunos casos para recobrar su forma original y en otros –sobre todo luego de los noventa-, para recuperarse pero en un nuevo contexto. La industria textil luego del período de liberalización post 1976 y década del noventa, ha demostrado tener la capacidad para resistir. Podríamos preguntarnos si esto es suficiente para crecer y desarrollarse, es decir si la resiliencia en este tipo de organizaciones conlleva a un previsible y aleatorio éxito o si tan sólo se trata de sobrevivir.

En los últimos veinte años, la actividad textil transitó procesos de transformación, renovación y evolución, bajo un contexto dinámico complejo -no lineal-, con desiguales equilibrios e inestabilidad. Como ha dicho Holling, en primera instancia la sustentabilidad y la viabilidad son la clave, pero luego y continuando con un conjunto de períodos adaptativos de aprendizaje y renovación, -en el cual la dinámica y las perturbaciones, la memoria y la persistencia, se hacen presentes rápida y cíclicamente de manera panárquica-, podríamos preguntarnos: *¿Qué sentido tiene sobrevivir si luego no se da batalla, aún cuando asomen nuevas dificultades?*

En el caso argentino, el sector textil, la resiliencia en sentido físico, hizo su primera aparición por la resistencia a lo nocivo, en una lucha por permanecer. Pero inmediatamente, absorbió perturbaciones y reorientó funciones y estructuras en un proceso adaptativo en el cual la solidez del sistema es una meta no negociable.

Estas acciones continuarían igualmente presentes, aún cuando exista la posibilidad de un crecimiento económico. La nueva pregunta es: *¿Existen nuevas oportunidades a partir de las perturbaciones soportadas?* Si se responde afirmativamente, estaremos en un estadio de resiliencia mayor en las organizaciones.

En el caso de empresas textiles en Argentina durante los últimos diez años, se ha re combinado estructuras y procesos, para mantener y ganar mercados con un nivel de rentabilidad que posibilite la viabilidad y el progreso empresarial. En la primera década del milenio, se ha notado la preocupación y la anticipación. Algunas empresas de la cadena productiva de confecciones que no pudieron esquivar la crisis financiera, pero propugnaron evitar los comportamientos catastróficos. La experiencia de los últimos cuarenta años es un factor de peso en las estrategias desarrolladas por el sector textil.

La innovación en el equipamiento y la diversidad de productos con diseño y calidad demuestra la vocación de invertir en un área económica central aún cuando las situaciones no sean tan ventajosas en lo inmediato. Se piensa en el futuro y sobre todo en no dejar en manos de otros jugadores (importadores) mercados que han costado recuperar. En estas circunstancias, la decisión de mantener -e incluso incrementar- la inversión en activos fijos resulta diferencial respecto de otros sectores que han aplicado estrategias defensivas o se han agazapado a la espera de un cambio contextual.

La capacitación del personal también es un factor importante en esta industria y es menester decidir su continuidad. En esta década, frente a situaciones adversas no se ha abandonado la política de formación de la mano de obra con la finalidad de satisfacer el proceso productivo del cual se pretende un manejo eficiente de los bienes de capital y un producto de alta calidad. Aún así, en momentos de crisis, se ha notado cierta baja en la incidencia de este rubro, quedando como un pendiente para un grupo de empresas.

La inversión en equipamiento y la capacitación en personal son dos elementos diferenciadores frente a situaciones de crisis que muestran un comportamiento contra cíclico, que ha posibilitado un posicionamiento fuerte atravesada la crisis. Pero la cooperación interorganizativa con empresas del sector y las estrategias de convivencia con otros actores sectoriales y el Estado han sido la principal característica que ha sido fundamental para determinar la resiliencia en las empresas de este sector. Sostener la competitividad implica considerar previamente el punto de vista de referencia; esto es el país, el sector, una empresa y también si se trata de productos básicos, de productos diferenciados, de cadenas productivas, de etapas de producción. La competitividad es lo que provoca que el grado de resiliencia sea mayor en la actividad textil. En este estadio hay elementos distintivos como la innovación, la

calidad del producto, la eficiencia de la mano de obra, un tipo de cambio neutral, aún cuando todavía falta asentarse en otros mercados externos

Es necesario diferenciar dos tipos de competitividad. Una artificial, asociada con la depresión de la demanda interna y el aumento de la capacidad ociosa, con la explotación de recursos naturales abundantes y el aprovechamiento de mano de obra barata, con la presencia de subsidios a los precios de los factores, con la aplicación de políticas favorables a las exportaciones - manipulaciones de la tasa de cambio, subsidios a la actividad-, etcétera, que no es sostenible a largo plazo. Otra estructural que se sustenta en la capacidad de una economía para avanzar en su eficiencia y productividad¹², para diferenciar productos, incorporar innovaciones tecnológicas y mejorar la organización empresarial y los encadenamientos productivos. Esta última sí es perdurable a través del tiempo porque se sustenta en un mejoramiento de los patrones de productividad como base de una competitividad real. En el caso de la industria textil se trata de un cambio estructural en el que se producen bienes con utilización eficiente de los recursos, generando satisfacción de los consumidores como en el resto del mundo en el que la calidad de vida de los trabajadores y la presión fiscal mantienen similitudes.

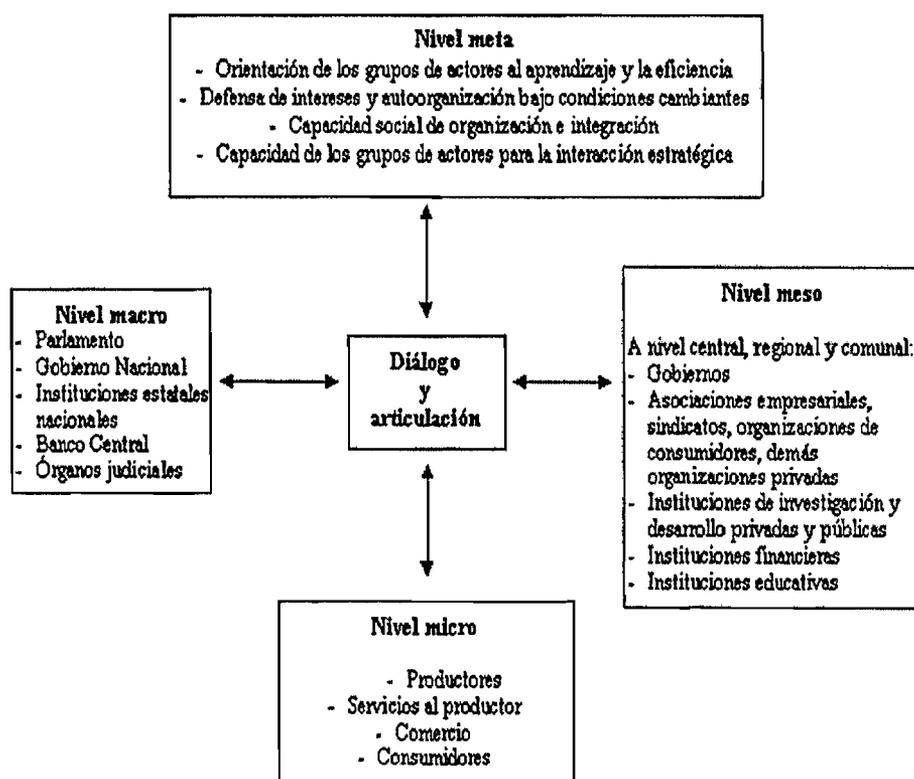
La competitividad de las empresas es un concepto que hace referencia a su capacidad para producir bienes y servicios de forma eficiente (precios decrecientes y calidad creciente), haciendo que sus productos sean atractivos, tanto dentro como fuera del país.

¹² La capacidad de producir mayor cantidad de producto de una cierta calidad (sean bienes o servicios) con menos recursos. La productividad depende en alto grado de la tecnología (capital físico) usada y la calidad de la formación de los trabajadores (capital humano), así en países industrializados los empleados pueden producir en promedio mucha mayor cantidad de bienes gracias a la existencia de maquinaria que mecaniza o automatiza parte de los procesos. En cuanto a los servicios, especialmente los que requieren atención personal directa, la productividad frecuentemente es mucho más difícil de mejorar mediante capital físico o humano. En cambio, históricamente la producción de bienes manufacturados ha sufrido grandes aumentos de productividad gracias a la introducción de bienes de equipo y nuevas tecnologías. Una mayor productividad redundaría en una mayor capacidad de producción a igualdad de costos, o en un menor costo a igualdad de producto producida.

Para ello, es necesario lograr niveles elevados de productividad que permitan aumentar la rentabilidad y generar ingresos crecientes. Una condición necesaria es la existencia, en cada país, de un ambiente institucional y macroeconómico estable, que transmita confianza, atraiga capitales y tecnología, y un ambiente nacional (productivo y humano) que permita a las empresas absorber, transformar y reproducir tecnología, adaptarse a los cambios en el contexto internacional y exportar productos con mayor agregado tecnológico. Tal condición necesaria ha caracterizado a los países que, a su vez, han demostrado ser los más dinámicos en los mercados mundiales.

Figura 5

Determinantes de la competitividad sistémica. Capacidad estratégica de los grupos de actores



Fuente: Haguenaer L (1989)

La competitividad económica posibilita la absorción de cambios y rupturas sin afectar la rentabilidad. Esto favorece la adaptación en el inicio de la etapa y promueve la formulación de nuevas acciones

para lograr beneficios extras. Se podría decir que la industria textil en muchos casos evitó los efectos de las perturbaciones del entorno, en otros resistió estos efectos y finalmente, en otros casos se recuperó de estas fuerzas exógenas perturbadoras. La medicina empleada ha sido el grado de competitividad. Una vez más se recalca que esta depende de objetivos y estrategias creativas y de una utilización eficiente de recursos.

Las decisiones en el sector

En el plano de la psicología, de manera general, los decisores, sobrepuestos de las adversidades y con la percepción bien afinada, han mostrado conductas de mayor flexibilidad sin asumir riesgos innecesarios. Es requisito *sine qua non*, definir las finalidades a lograr y tener las habilidades para alcanzarlas.

La resolución de los problemas y el rediseño de estrategias promotoras de la cooperación forjaron a los principales líderes que condujeron a estas empresas para enfrentar las situaciones críticas y para posicionarse en el futuro. Aprender del éxito y del fracaso pasa de una actitud a una predisposición y se convierte culturalmente en un elemento empírico esencial del proceso decisorio para los empresarios de este sector. La cooperación inter e intra organizacional se correlaciona con un trabajo responsable y autónomo, con la empatía y el compartir valores para conseguir los objetivos con habilidad y mayor resistencia al estrés. Estas características personales de los conductores de las empresas, fomentan la resistencia a la frustración y forjan resiliencia organizacional. El estilo de conducción cálido y la aplicación de límites precisos, combinan factores organizacionales con personales, estimulando en muchos casos nuevas competencias en la empresa.

Estudiando el crecimiento y el desarrollo del sector textil, considerando las estrategias implementadas y las estructuras

institucionales utilizadas, y advirtiendo sobre el peso de su historia y cultura, se hace notable, -como en muchas Pymes, pero en particular las del sector textil-, que los factores contextuales y personales de sus conductores están altamente interrelacionados.

La resiliencia de estas empresas, y tal como se ha mencionado en el capítulo II, muestra otra cara de la vulnerabilidad, no siendo tan solo un factor determinante en situaciones de desequilibrio, sino que actúa y determina la persistencia del sistema y su capacidad de absorción. Estas empresas están preocupadas por el fracaso y por eso basan su aprendizaje a partir de los errores.

Se trata de organizaciones abiertas, es decir tienen una capacidad limitada para predecir las consecuencias de diferentes alternativas, debiendo desarrollar procesos de búsqueda novedosos y creativos. Dependen fundamentalmente de las habilidades de los ejecutores con fuerte atención al entorno y del empleo de redes internas y externas para contar con información oportuna y fiable.

La apertura económica indiscriminada, los readecuamientos de costos, los nuevos sistemas de comercialización, las grandes asimetrías y distorsiones (formas ilegales de contratación, falsificación de productos, etc.), han provocado gran cantidad de situaciones negativas al sector textil restando valor económico y socavando la resistencia. Estos aspectos nucleares, con diversos grados de persistencia han sido abordados y considerados en pos de revertir la situación y alcanzar rentabilidad y mercado. El acceso al financiamiento y la inflación, se plantean como cuestiones críticas a futuro, en tanto el canal de comercialización en shopping y la utilización de tarjetas bancarias afectan el nivel de rentabilidad de la cadena industrial, aspectos que sin lugar a dudas continuarán siendo tratados por el sector.

Las crisis económicas, en un marco de globalización de los negocios, obligó a las organizaciones a adaptarse para sobrevivir. Posteriormente, la expectativa realista de éxito redefinida en los objetivos empresariales, con un nuevo poder de negociación (con comunicación clara y explicación categórica), dieron el marco para un desarrollo de organizaciones resilientes en el contexto argentino en el sector textil en el rubro de pequeñas y medianas empresas.

IV.3 PYMES TEXTILES CON DATOS DE PRO- TEJER

La cadena productiva industrial textil, está conformada mayoritariamente por empresas Pymes. Cómo se ha explicitado en el capítulo introductorio y específicamente en el anexo a ese capítulo, resulta nuclear en este estudio, considerar la adaptación organizacional frente a cambios contextuales como también observar las variaciones en el valor patrimonial durante un período de tiempo. Es destacable tener presente, que la cadena de valor industrial textil en sus diferentes actividades: hilandería, tejeduría, acabado y confecciones mantiene un altísimo porcentaje de empresas del sector Pyme. Este punto diferencia muy bien a esta cadena de otras también industriales –como la autopartista o la de construcción-, en las que la presencia Pyme también es relevante, pero los decisores referentes de ellas son grandes empresas o multinacionales. En el caso del sector textil, las decisiones de inversión y de financiación, la interpretación del entorno y sus perspectivas, son efectuadas en el país por los conductores de las empresas.

IV.3.1 ANÁLISIS POR AÑO DE LA RESILIENCIA DE EMPRESAS TEXTILES

Para el análisis, en cuanto a los recursos empleados por las empresas fueron clasificados en financieros, humanos, capital de trabajo e infraestructura, e intangibles.

Respecto a los recursos financieros se confirma un alto porcentaje de financiación con fondos propios en los cuatro años, en tanto que con endeudamiento se aplican fondos a destinos diversos como: financiación de obras, compra de insumos, extensión de plazo a clientes, repago de préstamos entre los principales. Sobre las inversiones en obra de infraestructura, se distinguen los casos de continuidad y las nuevas obras, con importantes variaciones

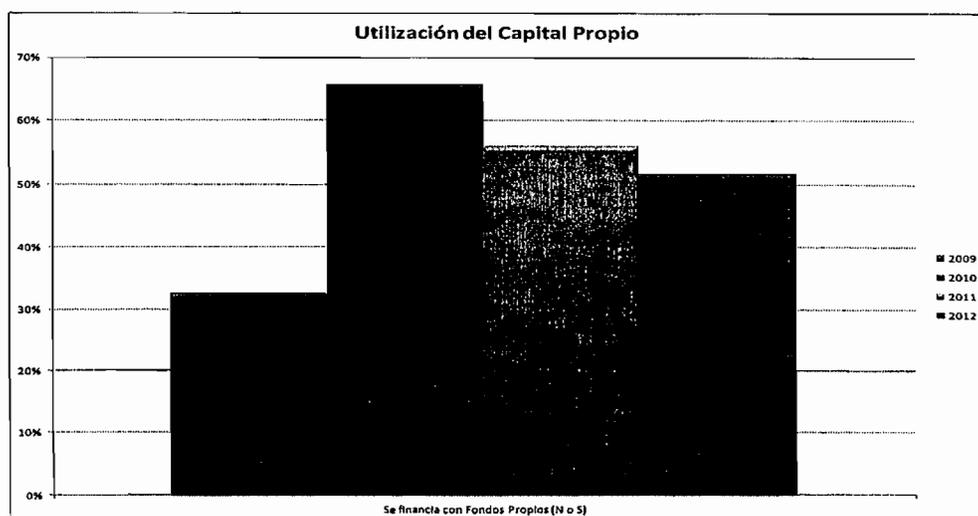
positivas en el aumento de la capacidad productiva, considerando que el porcentaje de empresas es cercano o levemente superior al 30% de las empresas encuestadas y que el aumento de capacidad anual ronda el 15% y un 31% de las que incrementaron la oferta.

Cuadro 1. Sobre recursos financieros

RECURSOS FINANCIEROS		AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
SOBRE FINANCIAMIENTO					
	Se financia con fondos propios	32,46%	65,63%	55,92%	51,56%
	Utilizando Préstamos				
	Financia nuevas inversiones	5,26%	34,38%	30,92%	28,91%
	Financia obras en ejecución	32,46%	21,88%	17,76%	19,53%
	Mejora en cadena distribución	21,93%	8,33%	9,87%	5,47%
	Pago Cargas sociales e impuestos	2,63%	16,67%	15,79%	28,91%
	Pago de préstamos	14,04%	6,25%	9,21%	8,59%
	Compra de Insumos	4,39%	43,75%	44,74%	41,41%
	Plazo a clientes	42,98%	37,50%	36,18%	35,16%
	Para ActividadExportaciones	8,77%	3,13%	5,26%	2,34%
	Publicidad	3,51%	4,17%	3,29%	3,13%
	Refinanciación deudas	3,51%	4,17%	3,29%	4,69%
	Otras aplicaciones	1,75%	3,13%	10,53%	7,03%
SOBRE INVERSIONES					
	Nuevas inversiones	50,00%	34,38%	59,21%	33,59%
	Continuidad de inversiones	38,60%	19,79%	29,61%	20,31%
	Aumento capacidad producción	42,11%	28,13%	40,13%	30,47%
	<i>hasta 5 %</i>	7,69%	22,22%	14,75%	xxx
	<i>entre 6 y 10 %</i>	38,46%	25,93%	32,79%	xxx
	<i>entre 11 y 20 %</i>	35,90%	25,93%	29,51%	xxx
	<i>entre 21 y 30 %</i>	15,38%	14,81%	14,75%	xxx
	<i>entre 31 y 40 %</i>	2,56%	7,41%	3,28%	xxx
	<i>más del 40 %</i>	0,00%	3,70%	4,92%	xxx
		100,00%	100,00%	100,00%	

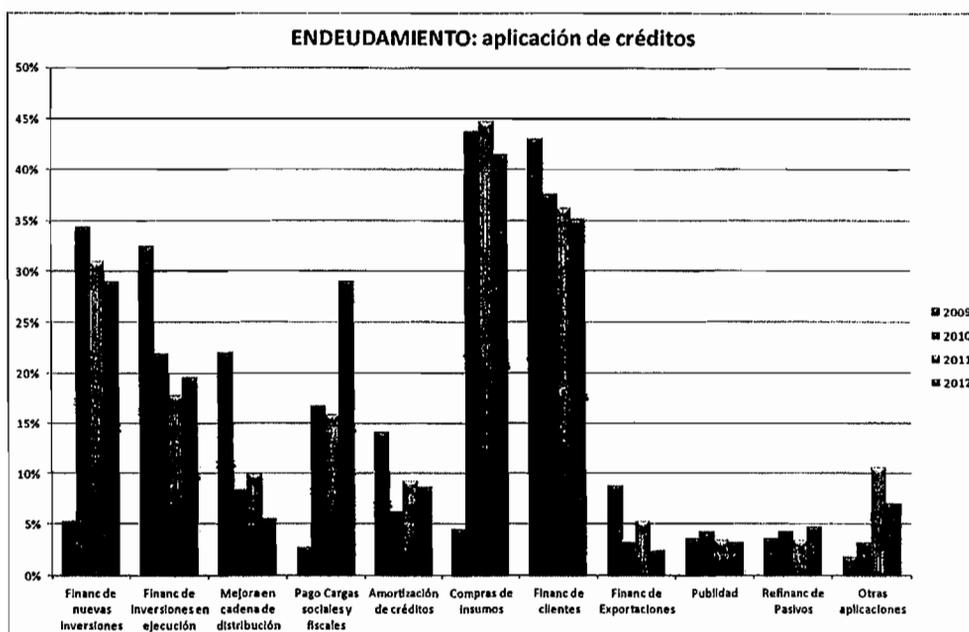
Gráficamente, la evolución por año en las figuras 6 y 7 siguientes:

Figura 6



Fuente: Elaboración propia

Figura 7



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en las figuras precedentes, la utilización del capital propio es importante en las empresas de este sector. Las principales aplicaciones de los créditos que las empresas toman tienen como destino: la compra de insumos, el financiamiento a clientes y la ejecución de obras.

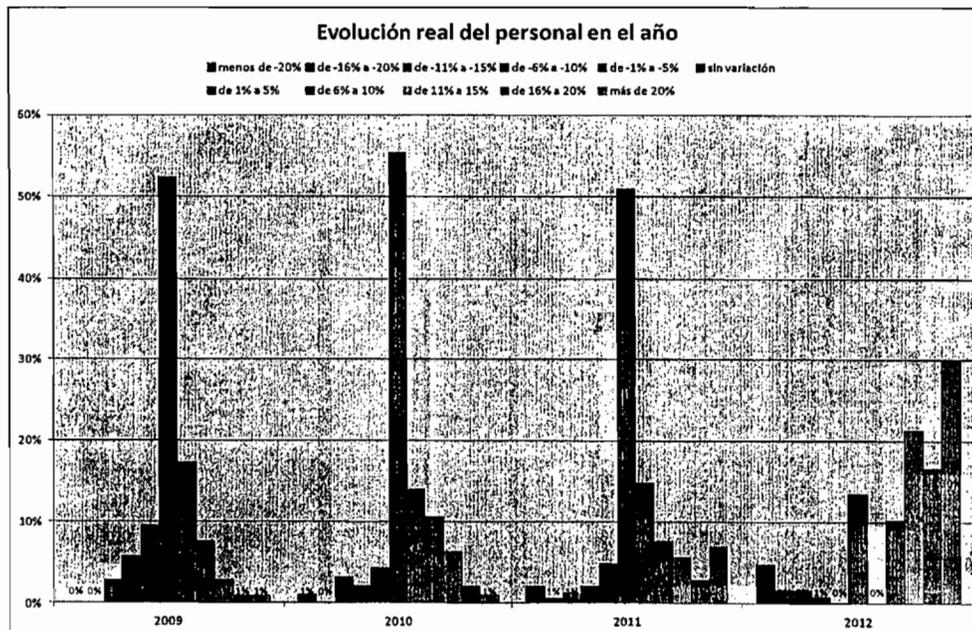
Con relación a los recursos humanos, la evolución de la dotación para el período 2009 / 2012, fue positiva entre el 29% y el 44% de las empresas, resultando negativa para el 18% en el año 2009 y entre el 9% y el 1,6% en los años siguientes. En cuanto a las expectativas, las positivas y sin variación superan a las negativas.

Cuadro 2. Sobre recursos humanos

RECURSOS HUMANOS		AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
Evolución Dotación (pdo)					
Evolución positiva		29,52%	34,41%	38,85%	44,26%
	<i>más 25 %</i>	0,00%	0,00%	16,67%	7,41%
	<i>entre 21 y 25 %</i>	3,23%	3,13%	1,85%	11,11%
	<i>entre 16 y 20 %</i>	3,23%	6,25%	7,41%	5,56%
	<i>entre 11 y 15 %</i>	9,68%	18,75%	14,81%	18,52%
	<i>entre 6 y 10 %</i>	25,81%	31,25%	20,37%	24,07%
	<i>entre 1 y 5 %</i>	58,06%	40,63%	38,89%	33,33%
		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Sin variación		52,38%	55,91%	52,52%	54,10%
Evolución negativa		18,10%	9,68%	8,63%	1,64%
	<i>disminuyó hasta 5 %</i>	52,63%	44,44%	58,33%	100,00%
	<i>disminuyó entre 6 y 10 %</i>	31,58%	22,22%	25,00%	0,00%
	<i>disminuyó entre 11 y 15 %</i>	15,79%	33,33%	16,67%	0,00%
		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Perspectivas (año sgte)					
Positivas		54,87%	36,46%	30,22%	17,09%
sin variación		45,13%	54,17%	62,59%	68,38%
Negativas		0,00%	9,38%	7,19%	14,53%
		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

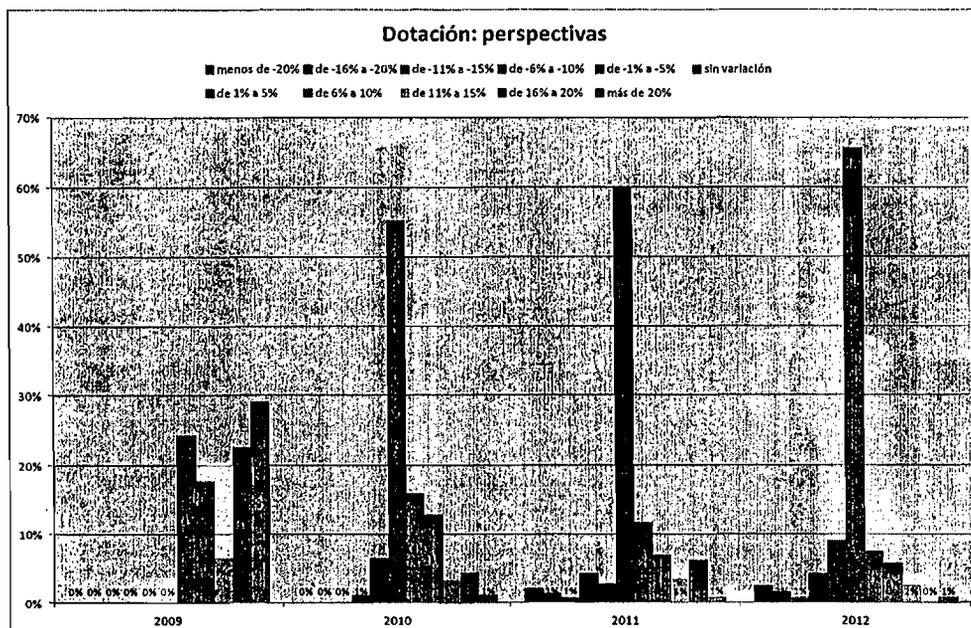
En las figuras 8 y 9 se expone la evolución real por año del personal y las perspectivas de variaciones en las dotaciones.

Figura 8



Fuente: Elaboración propia

Figura 9



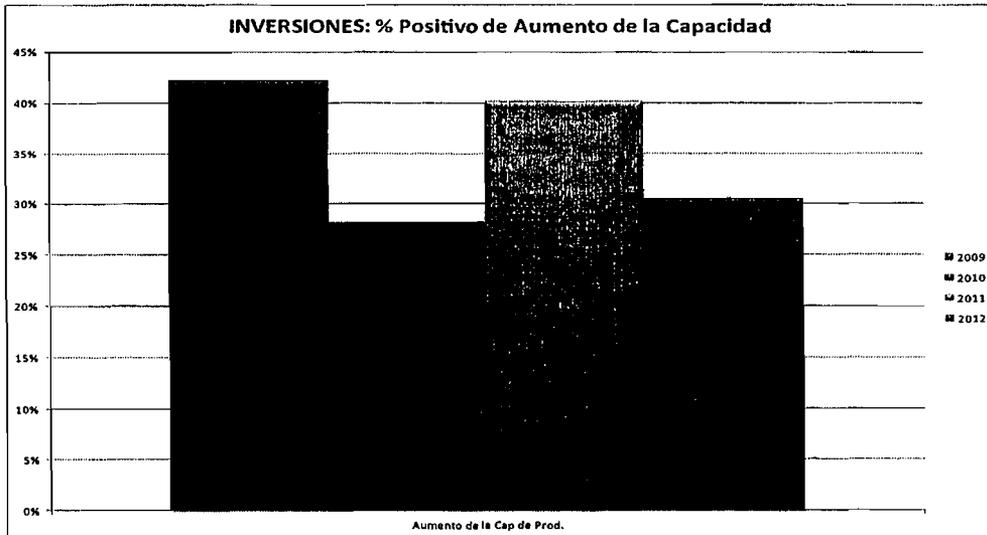
Fuente: Elaboración propia

En cuanto al proceso productivo e infraestructura, las empresas que importan insumos y bienes de capital tienen representados un 60% entre 2010 y 2012 inclusive. La inversión en equipamiento y ampliación es relevante, en tanto que mantiene un nivel por encima del aceptable los conceptos de capacitación del personal y sistemas de información.

Cuadro 3. Sobre recursos técnicos

CAPITAL DE TRABAJO e INFRAESTRUCTURA		AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
Importación insumos					
	Empresas que importan	35,40%	60,42%	69,74%	58,20%
	Aumentaron las importaciones	50,00%	48,28%	100,00%	100,00%
	Disminuyeron las importaciones	7,50%	1,72%	0,00%	0,00%
	Sin variación	42,50%	50,00%	0,00%	0,00%
		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Empresas que no importan	64,60%	39,58%	30,26%	41,80%
Invierte en					
	Equipos nuevos	27,19%	31,25%	40,13%	32,81%
	Equipos usados	23,68%	19,79%	19,08%	12,50%
	Sistemas informáticos	14,04%	10,42%	13,82%	10,16%
	Ampliación Planta	17,54%	17,71%	26,97%	17,97%
	Capacitación Personal	13,16%	10,42%	10,53%	9,38%
	Otros destinos	6,14%	6,25%	7,89%	8,59%

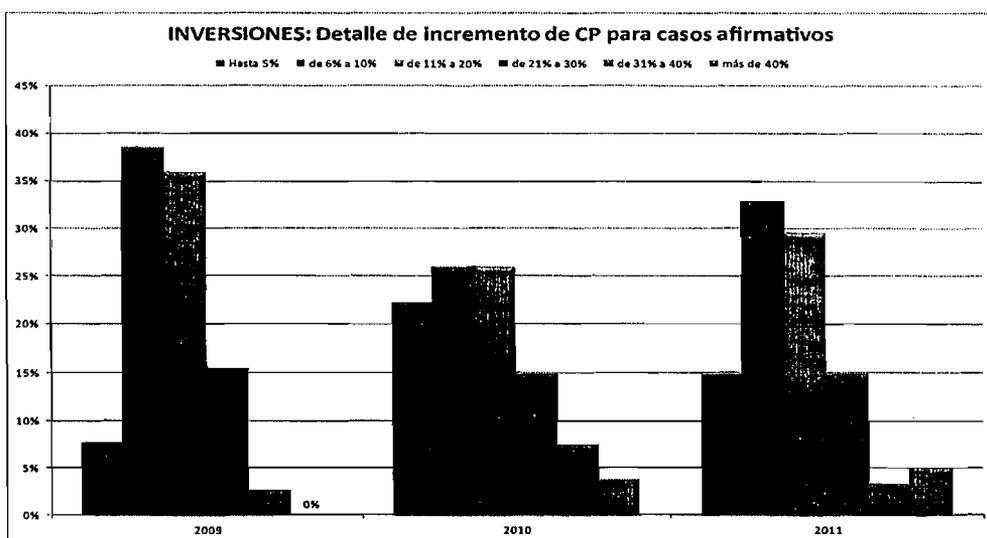
Figura 10



Fuente: Elaboración propia

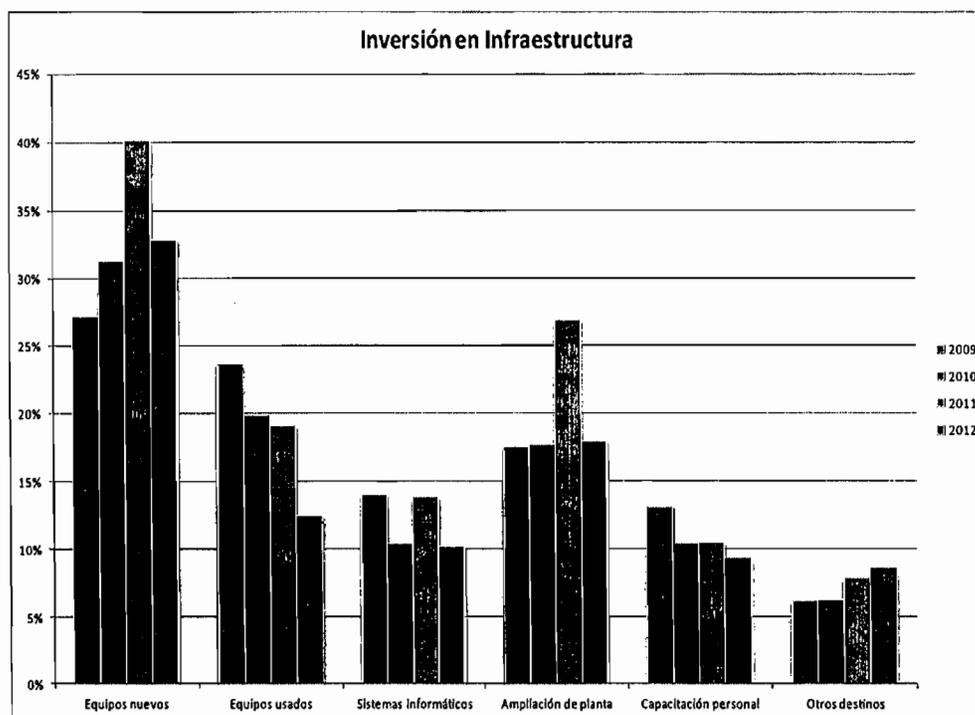
El aumento del nivel de actividad comercial en el sector textil, induce a la inversión de la instalación de bienes de capital y el desarrollo de sistemas informáticos. En detalle se puede observar en la figura 12. Los incrementos porcentuales de las empresas que llevaron adelante estas inversiones se exponen en la figura 11. Si bien hay algunos casos excepcionales, es de significación el tramo de inversión entre 11 y 20% de mayor variación en inversión por año.

Figura 11



Fuente: Elaboración propia

Figura 12



Fuente: Elaboración propia

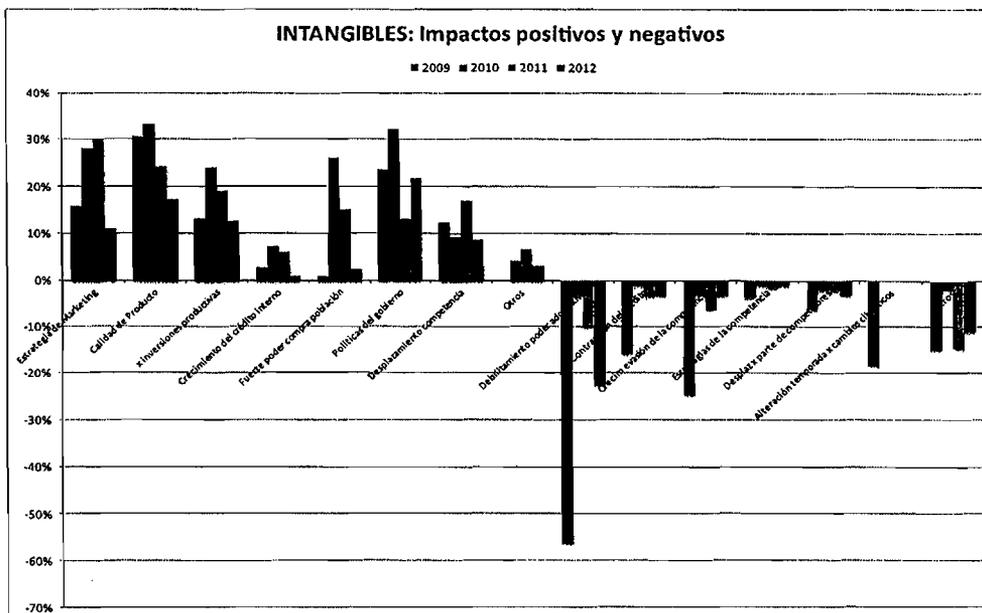
Los recursos intangibles -que usualmente son de difícil valuación-, han sido discriminados por sus impactos positivos y negativos. Entre los positivos los de mayor peso fueron: la estrategia de marketing, la calidad del producto, diseño de inversiones y política del gobierno; entre los negativos, inciden la contracción del crédito, la estrategia de la competencia y en menor medida, la evasión fiscal de la competencia y la alteración de temporada.

Cuadro 4. Sobre recursos intangibles

RECURSOS INTANGIBLES		AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
Impactos positivos					
	Estrategia Marketing	15,79%	28,13%	30,26%	10,94%
	Calidad de producto	30,70%	33,33%	24,34%	17,19%
	Diseño e ingeniería inversiones	13,16%	23,96%	19,08%	12,50%
	Mayor crédito interno	2,63%	7,29%	5,92%	0,78%
	Poder compra población	0,88%	26,04%	15,13%	2,34%
	Políticas de gobierno	23,68%	32,29%	13,16%	21,88%
	Desplazamiento de competencia	12,28%	9,38%	17,11%	8,59%
	Peso del factor				
	Estrategia Marketing	15,93%	18,12%	24,21%	14,74%
	Calidad de producto	30,97%	21,48%	19,47%	23,16%
	Diseño e ingeniería inversiones	13,27%	15,44%	15,26%	16,84%
	Mayor crédito interno	2,65%	4,70%	4,74%	1,05%
	Poder compra población	0,88%	16,78%	12,11%	3,16%
	Políticas de gobierno	23,89%	20,81%	10,53%	29,47%
	Desplazamiento de competencia	12,39%	2,68%	13,68%	11,58%
		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Impactos negativos					
	Debilitamiento Poder Adquisitivo	56,14%	3,13%	9,87%	22,66%
	Contracción del crédito	15,79%	1,04%	3,29%	3,13%
	Mayor evasión fiscal competencia	24,56%	3,13%	5,92%	3,13%
	Estrategia competencia	3,51%	1,04%	1,32%	0,78%
	Desplazam de competidores	6,14%	2,08%	1,97%	3,13%
	Alteración temporada	18,42%	0,00%	0,00%	0,00%
	Peso del factor				
	Debilitamiento Poder Adquisitivo	5,88%	16,43%	10,00%	4,02%
	Contracción del crédito	18,18%	16,78%	17,14%	18,39%
	Mayor evasión fiscal competencia	15,51%	16,43%	14,29%	18,39%
	Estrategia competencia	21,93%	16,78%	19,29%	20,11%
	Desplazam de competidores	21,12%	16,61%	18,57%	18,39%
	Alteración temporada	17,38%	16,96%	20,71%	20,69%
		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Gráficamente se observan las variaciones y evolución de los factores intangibles en la figura 13.

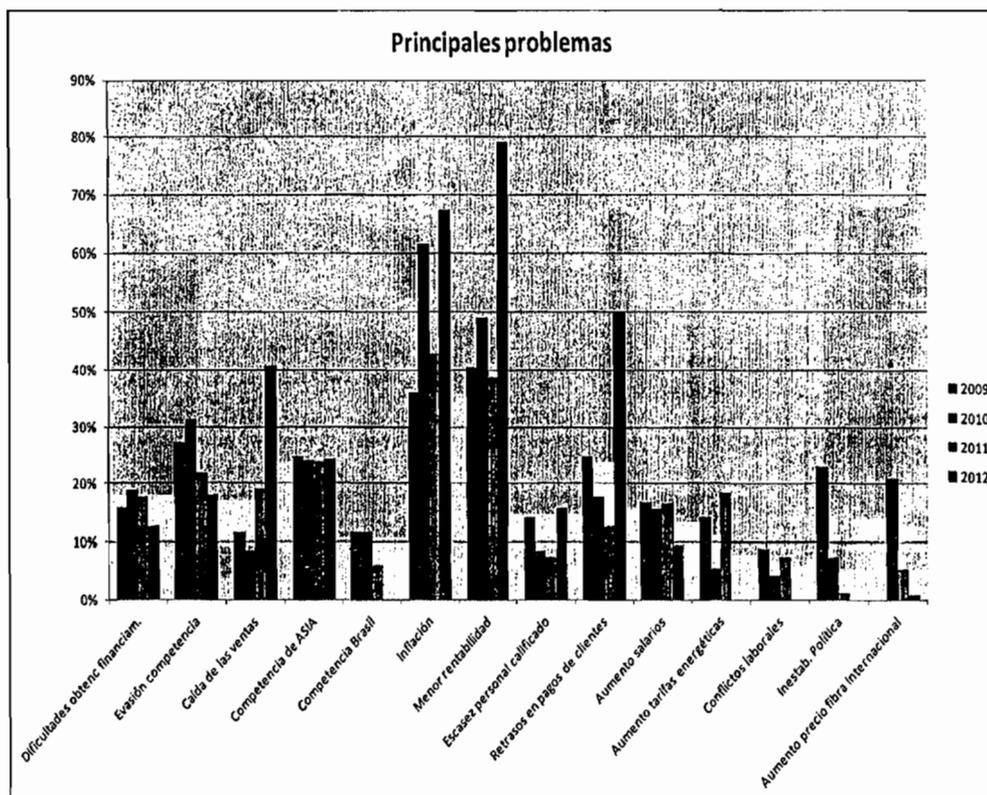
Figura 13



Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, se ha tomado especial nota en los principales problemas que los conductores de empresas han manifestado. Se destaca la inflación, el temor por tener un menor nivel de rentabilidad en todo el período y la caída en ventas durante los cuatro años y los retrasos de pagos de clientes en el año 2012.

Figura 14



Fuente: Elaboración propia

Cuadro 5. Dificultades del sector

PRINCIPALES PROBLEMAS DEL SECTOR	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
Dificultades obtención financiamiento	17,14%	18,75%	18,88%	12,50%
Evasión de la competencia	29,52%	31,25%	23,08%	17,97%
Caída de ventas	12,38%	8,33%	20,28%	40,63%
Competencia ASIA	26,67%	23,96%	25,17%	24,22%
Competencia Brasil	12,38%	11,46%	6,29%	0,00%
Inflación	39,05%	61,46%	45,45%	67,19%
Menor rentabilidad	43,81%	48,96%	41,26%	78,91%
Escasez personal calificado	15,24%	8,33%	7,69%	15,63%
Retraso pago de clientes	26,67%	17,71%	13,29%	50,00%
Aumento de salarios	18,10%	15,63%	17,48%	9,38%
Aumento tarifas energéticas	15,24%	5,21%	19,58%	0,00%
Conflictos laborales	9,52%	4,17%	7,69%	0,00%
Inestabilidad política	24,76%	7,29%	1,40%	0,00%
Aumento precio internacional fibra	0,00%	20,83%	5,59%	0,78%
Peso del Factor				
Dificultades obtención financiamiento	5,90%	6,62%	7,46%	3,94%
Evasión de la competencia	10,16%	11,03%	9,12%	5,67%
Caída de ventas	4,26%	2,94%	8,01%	12,81%
Competencia ASIA	9,18%	8,46%	9,94%	7,64%
Competencia Brasil	4,26%	4,04%	2,49%	0,00%
Inflación	13,44%	21,69%	17,96%	21,18%
Menor rentabilidad	15,08%	17,28%	16,30%	24,88%
Escasez personal calificado	5,25%	2,94%	3,04%	4,93%
Retraso pago de clientes	9,18%	6,25%	5,25%	15,76%
Aumento de salarios	6,23%	5,51%	6,91%	2,96%
Aumento tarifas energéticas	5,25%	1,84%	7,73%	0,00%
Conflictos laborales	3,28%	1,47%	3,04%	0,00%
Inestabilidad política	8,52%	2,57%	0,55%	0,00%
Aumento precio Internacional fibra	0,00%	7,35%	2,21%	0,25%
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Los efectos de las decisiones empresariales y la aplicación de los recursos indicados previamente, tienen repercusión en la rentabilidad de las empresas. Por un lado algunos efectos de esas decisiones, generan expectativas de los precios de venta de los productos y de los costos de los insumos, y por otro van dando forma a la performance económica financiera.

Cuadro 6. Precio venta e insumos. Expectativa y performance

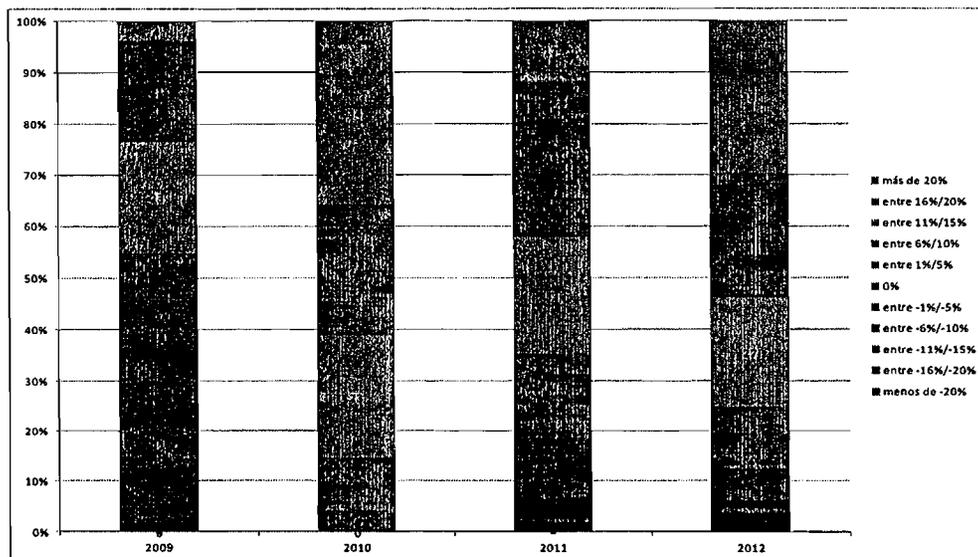
RENTABILIDAD		AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
Expectativa precio venta año siguiente					
	Positiva	87,74%	95,79%	81,63%	87,50%
	<i>mayor al 20%</i>	4,30%	37,36%	14,17%	33,93%
	<i>entre 16 y 20 %</i>	22,58%	26,37%	37,50%	27,68%
	<i>entre 11 y 15 %</i>	24,73%	25,27%	27,50%	24,11%
	<i>entre 6 y 10 %</i>	36,56%	6,59%	14,17%	10,71%
	<i>entre 1 y 5 %</i>	11,83%	4,40%	6,67%	3,57%
		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Sin variación	10,38%	4,21%	11,56%	6,25%
	Negativa	1,89%	0,00%	6,80%	6,25%
	<i>menos 20%</i>	0,00%	0,00%	20,00%	37,50%
	<i>entre 16 y 20 %</i>	0,00%	0,00%	10,00%	25,00%
	<i>entre 11 y 15 %</i>	50,00%	0,00%	10,00%	12,50%
	<i>entre 6 y 10 %</i>	0,00%	0,00%	40,00%	25,00%
	<i>entre 1 y 5 %</i>	50,00%	0,00%	20,00%	0,00%
		100,00%	0,00%	100,00%	100,00%
		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Expectativa precio insumos año siguiente					
	Positiva	87,74%	96,84%	87,07%	74,65%
	<i>mayor al 20%</i>	10,75%	51,09%	29,69%	13,21%
	<i>entre 16 y 20 %</i>	27,96%	21,74%	33,59%	24,53%
	<i>entre 11 y 15 %</i>	34,41%	19,57%	23,44%	15,09%
	<i>entre 6 y 10 %</i>	20,43%	6,52%	10,16%	24,53%
	<i>entre 1 y 5 %</i>	6,45%	1,09%	3,13%	22,64%
		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Sin variación	10,38%	2,11%	6,80%	23,94%
	Negativa	1,89%	1,05%	6,12%	1,41%
	<i>menos 20%</i>	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
	<i>entre 16 y 20 %</i>	0,00%	100,00%	11,11%	0,00%
	<i>entre 11 y 15 %</i>	50,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	<i>entre 6 y 10 %</i>	0,00%	0,00%	44,44%	0,00%
	<i>entre 1 y 5 %</i>	50,00%	0,00%	44,44%	0,00%
		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Performance del período					
	Positiva	17,14%	25,53%	23,40%	39,84%
	Sin Variación	27,62%	29,79%	23,40%	28,91%
	Negativa	55,24%	44,68%	53,19%	31,25%
		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

La evolución positiva de la rentabilidad ha ido creciendo lentamente en los años 2009 y 2010, y más fuertemente en los años 2011 y 2012. Un rango de empresas entre el 27,6 (2009) y 29,7 % (2010) no han tenido variaciones en el indicador rentabilidad, aún cuando han incrementado su capacidad productiva y cuota del mercado. Este punto es importante tenerlo presente frente a situaciones críticas en la economía argentina, como las acontecidas en 2011 y principio de 2012.

En las figuras 15 y 16 se observa las expectativas de evolución de precios de venta y de costos de insumos para cada año. Esta información tiene importancia en el proceso de decisión en materia de inversión de equipos y tecnología.

Figura 15

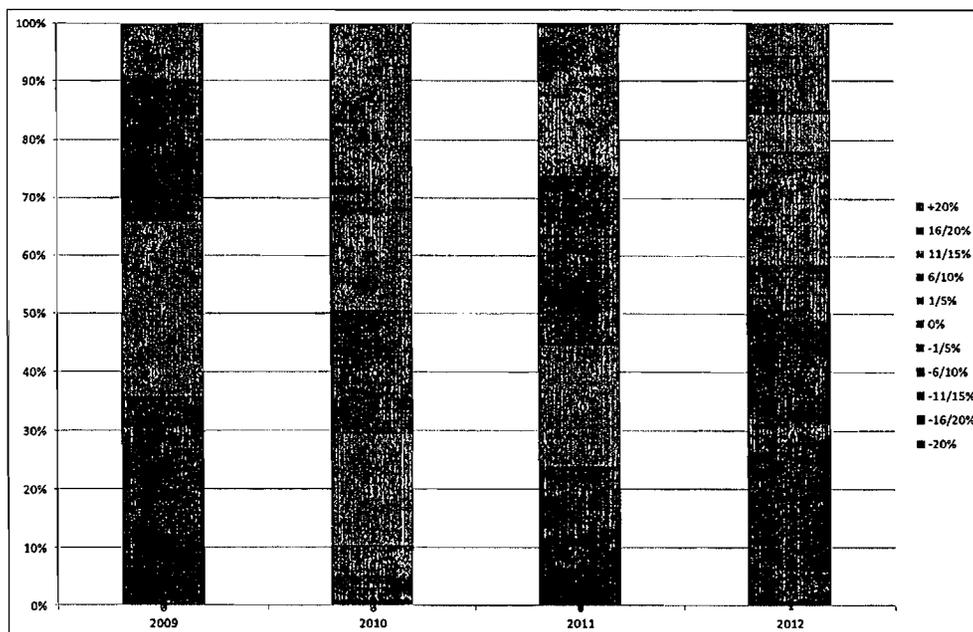
Evolución prevista precios de venta productos



Fuente: Elaboración propia.

Figura 16

Evolución prevista costo de insumos



Fuente: Elaboración propia.

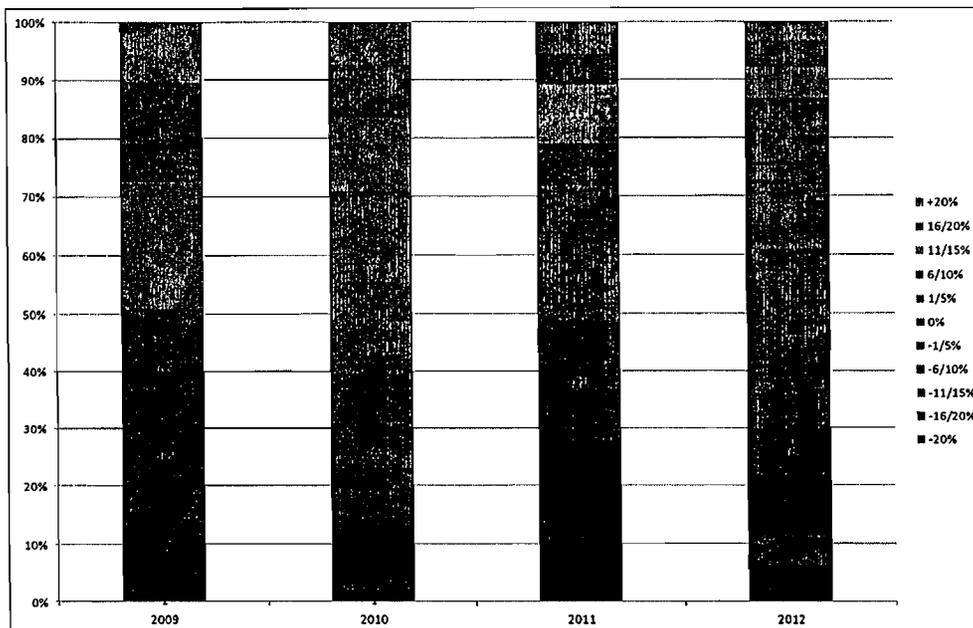
La perspectiva de venta con mayor mercado es positiva para el 59,4 % (año 2009) y 39 % (año 2012); sin variación para casi un 30 % de las empresas y negativa, es decir con disminuciones para el 10,3 % y 12,5 % (años 2009 y 2010 respectivamente) y con mayor fuerza: 27,7 y 29,6 % (años 2011 y 2012).

Cuadro 7. Mercado: perspectivas y evolución

MERCADO		AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
Perspectivas de venta año siguiente					
	Positiva	59,43%	60,42%	51,35%	39,06%
	<i>mayor al 20%</i>	17,46%	12,07%	10,53%	8,00%
	<i>entre 16 y 20 %</i>	28,57%	15,52%	10,53%	12,00%
	<i>entre 11 y 15 %</i>	36,51%	20,69%	19,74%	14,00%
	<i>entre 6 y 10 %</i>	17,46%	37,93%	28,95%	38,00%
	<i>entre 1 y 5 %</i>	0,00%	13,79%	30,26%	28,00%
		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Sin variación	30,19%	27,08%	20,95%	31,25%
	Negativa	10,38%	12,50%	27,70%	29,69%
	<i>menos 20%</i>	9,09%	8,33%	17,07%	10,53%
	<i>entre 16 y 20 %</i>	9,09%	8,33%	17,07%	10,53%
	<i>entre 11 y 15 %</i>	45,45%	16,67%	17,07%	18,42%
	<i>entre 6 y 10 %</i>	36,36%	25,00%	29,27%	34,21%
	<i>entre 1 y 5 %</i>	0,00%	41,67%	19,51%	26,32%
		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Evolución del nivel de actividad					
	Positiva	46,67%	68,09%	59,44%	47,66%
	<i>mayor al 25%</i>	0,00%	17,19%	12,94%	24,59%
	<i>entre 21 y 25 %</i>	8,16%	9,38%	8,24%	9,84%
	<i>entre 16 y 20 %</i>	16,33%	12,50%	11,76%	16,39%
	<i>entre 11 y 15 %</i>	10,20%	23,44%	14,12%	24,59%
	<i>entre 6 y 10 %</i>	38,78%	29,69%	28,24%	24,59%
	<i>entre 1 y 5 %</i>	26,53%	7,81%	24,71%	0,00%
		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Sin variación	18,10%	26,60%	20,28%	25,78%
	Negativa	35,24%	5,32%	20,28%	26,56%
	<i>menos 25%</i>	16,22%	0,00%	13,79%	14,71%
	<i>entre 21 y 25 %</i>	8,11%	20,00%	0,00%	2,94%
	<i>entre 16 y 20 %</i>	13,51%	20,00%	10,34%	32,35%
	<i>entre 11 y 15 %</i>	18,92%	0,00%	27,59%	26,47%
	<i>entre 6 y 10 %</i>	29,73%	20,00%	31,03%	23,53%
	<i>entre 1 y 5 %</i>	13,51%	40,00%	17,24%	0,00%
		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Figura 17

Perspectivas evolución de ventas



Fuente: Elaboración propia.

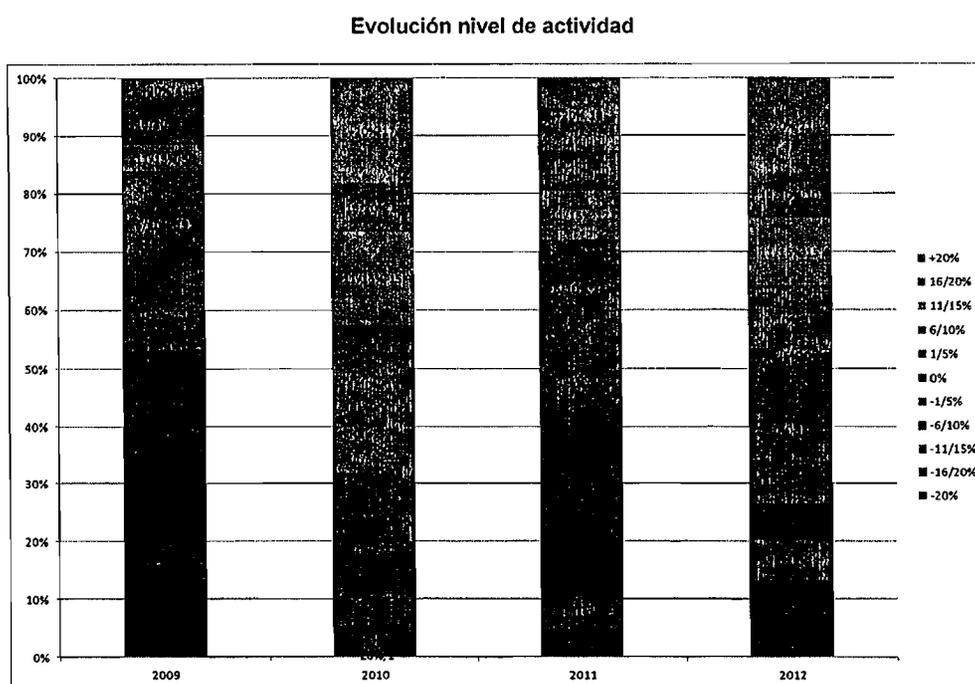
Finalmente, en cuanto al nivel de capacidad productiva tanto la realmente utilizada como la estimada para el año siguiente, se observó que tanto el nivel real utilizado como el nivel estimado para el año siguiente eran relevantes, manteniendo la mayoría de las empresas del sector un nivel en torno al 80 %.

Cuadro 8. Capacidad productiva

CAPACIDAD PRODUCTIVA		AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
Nivel capacidad utilizada					
	0-20%	20,95%	7,45%	2,05%	3,91%
	21-40%	46,67%	4,26%	6,16%	11,72%
	41-60%	32,38%	3,19%	12,33%	16,41%
	61-80%	0,00%	50,00%	38,36%	39,84%
	81-100%	0,00%	35,11%	41,10%	28,13%
		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Nivel actividad estimada año siguiente					
	0-20%	46,23%	1,05%	4,79%	1,64%
	21-40%	52,83%	4,21%	2,74%	3,28%
	41-60%	0,94%	4,21%	8,90%	10,66%
	61-80%	0,00%	45,26%	43,15%	50,82%
	81-100%	0,00%	45,26%	40,41%	33,61%
		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

En la figura 18, se observa la evolución positiva o negativa -que han tenido las empresas textiles de la muestra-, por año y en rangos porcentuales.

Figura 18



Fuente: Elaboración propia.

Se ha podido comparar en los cuatro años el peso que los recursos financieros, humanos, infraestructura e intangibles han tenido en las empresas y el comportamiento en la evolución, de manera tal de verificar la afectación de la rentabilidad a partir de decisiones de invertir en capacidad productiva, en nuevas inversiones o en capacitación. Se cuenta con la base para iniciar el análisis por empresa, con premisas decisivas en la relación resiliencia – valor organizacional.

IV.3.2 RESILIENCIA POR EMPRESA

La resiliencia organizacional, manifestada como recuperación en primera instancia, y como oportunidad y posicionamiento luego,

como se ha explicado en el capítulo segundo está desde un plano económico incidida por varios factores. El aspecto principal es la evolución y nivel de rentabilidad, se trate de la actualidad y / o de expectativas, porque este elemento está presente en toda medición de performance, como también en los análisis proyectivos a fin de alcanzar los objetivos pretendidos.

La rentabilidad es el alma de la organización, y es una expresión de la utilidad económica y de la calidad de vida. Qué acciones y qué estrategias para la continuidad y el desarrollo empresarial, en el cual rentabilidad y viabilidad están positivamente correlacionados: a más rentabilidad mayor viabilidad y viceversa. La viabilidad es la posibilidad de vivir y existir, pero también es la eventualidad de llevar a cabo un proyecto o una idea. Está claro entonces, que para una organización, la viabilidad tiene que ver con su continuidad y positivo desarrollo.

Un segundo factor es la participación en el mercado. Este elemento está más asociado con los años siguientes en el corto y mediano plazo. Debe analizarse el mercado considerando un período de tiempo, sobre todo si la pretensión es aumentar cuota con políticas de penetración sacrificando en parte cierta rentabilidad, pero manteniendo viable a la organización, es decir con un nivel adecuado de rentabilidad en el futuro que posibilite y favorezca el logro de los objetivos organizacionales.

Un tercer factor es la capacidad de producción, la cual es resultante también de la decisión de aumentar la participación en el mercado con innegable nivel de rentabilidad. Se trata de una decisión de base productiva y tecnológica, en la que se materializa la inversión y se apunta a una finalidad de economía de escala o mayor grado de eficiencia.

Recapitulando, se emplean diferentes recursos –financieros, humanos, infraestructura, intangibles, etc.,- en combinaciones y magnitudes distintas según las estrategias diseñadas, y estas aplicaciones son las incrementan o no la rentabilidad, aumentan o no la participación en el mercado y generan o no disminución de costos.

Desde el campo económico se asocian estos conceptos con el valor de la empresa. Decimos tiene valor, mantiene valor, se creará valor. Es decir, la recuperación de una empresa ante situaciones adversas o luego de crisis, afecta efectivamente el valor económico de la firma. El reposicionamiento y el aprovechamiento de las oportunidades también los afectarán. La capacidad que tenga la empresa para continuar operando en su medio con un mejoramiento continuo, en función del empleo de los recursos, provocaría mayor resiliencia organizacional como también un incremento de valor.

Se trata entonces, de considerar la evolución que han tenido las empresas textiles (como unidad de análisis) en cuanto a su valor económico y el grado de resiliencia, a partir de los recursos utilizados.

Para ello, se construyó una base de datos dinámica, que respalda el análisis estadístico y correlacional de las variables *input*, *output* y de proceso.

Primeramente, se definieron dos niveles de resiliencia: uno de tipo estricto y un segundo más relajado.

En el primer caso: las condiciones establecidas fueron:

- a) Mercado en crecimiento
- b) Rentabilidad positiva
- c) Capacidad de producción mayor al 50%
- d) Presentó información al menos en últimos dos períodos

Para el segundo grado de resiliencia las premisas fueron:

- a) Mercado en crecimiento
- b) Rentabilidad no negativa
- c) Capacidad de producción igual o mayor al 50%
- d) Presentó información al menos en últimos dos períodos

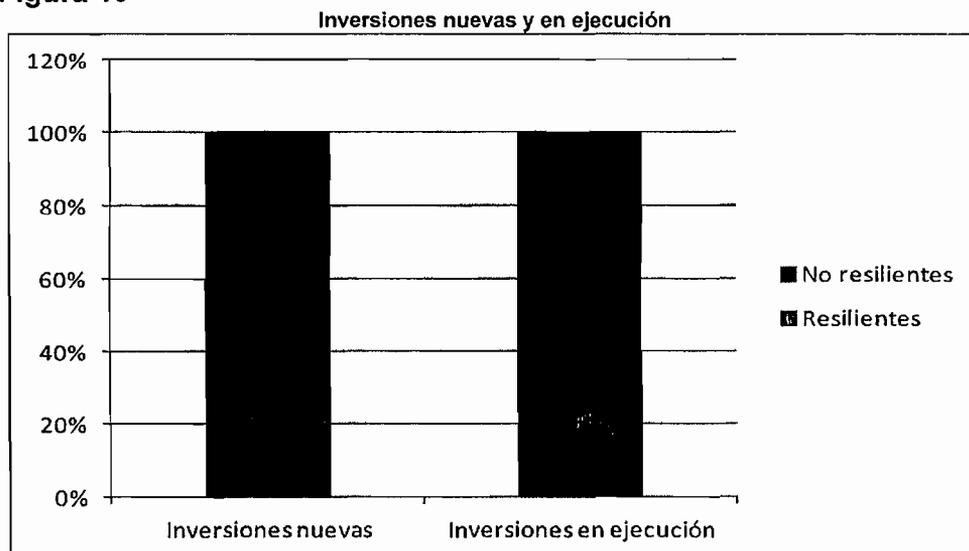
El guarismo representativo de la rentabilidad, el mercado y la capacidad de producción surge del promedio de cada período informado.

Sobre un total de 230 empresas procesadas, se verificó que 58 de ellas cumplían con las consignas para ser categorizadas con un nivel estricto de resiliencia, en tanto que otras 18 empresas son clasificadas con resiliencia relajada. Esto representa el 25% y el 8% de empresas del total que conforman la base. El total de empresas resilientes es de 76 equivalentes al 33% del total.

Se amplía esta información con mayor profundidad en cuanto a actividades, grados de resiliencia y correlaciones en el título siguiente.

Respecto de las relaciones entre los recursos empleados y la calidad de resiliencia de la organización se observa que durante el lapso 2009-2012, en el caso de inversiones –nuevas o en ejecución-, el 43% y el 44% respectivamente de las inversiones fueron realizadas por empresas resilientes.

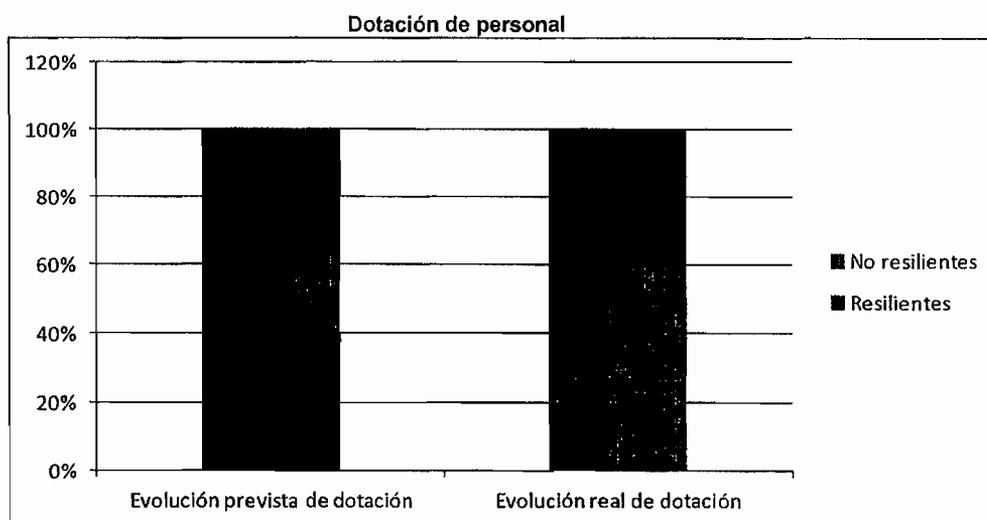
Figura 19



Fuente: Elaboración propia.

En tanto que, en el caso de los recursos humanos, un 59% de las empresas que tuvieron una evolución real positiva en la dotación son resilientes y para las que preveen una perspectiva positiva alcanzan a un 62%.

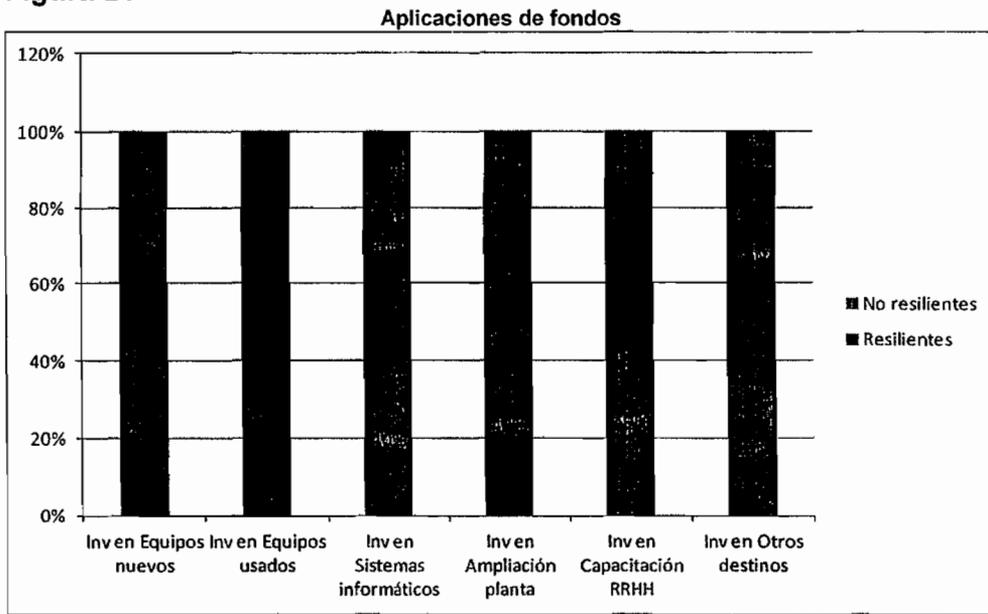
Figura 20



Fuente: Elaboración propia.

Según los diferentes conceptos de inversión en infraestructura y proceso productivo las empresas resilientes representan entre el 45% y el 53% en equipamiento, el 40% en sistemas de tecnología y el 49% en capacitación de recursos humanos.

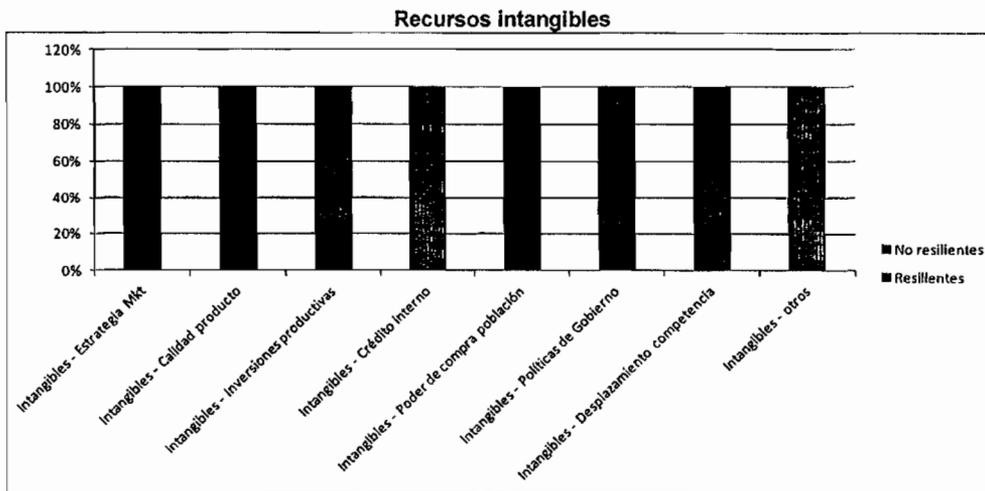
Figura 21



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, en cuanto a los recursos intangibles, el rango según el concepto está entre el 50% y el 60% del total de las empresas.

Figura 22



Fuente: Elaboración propia.

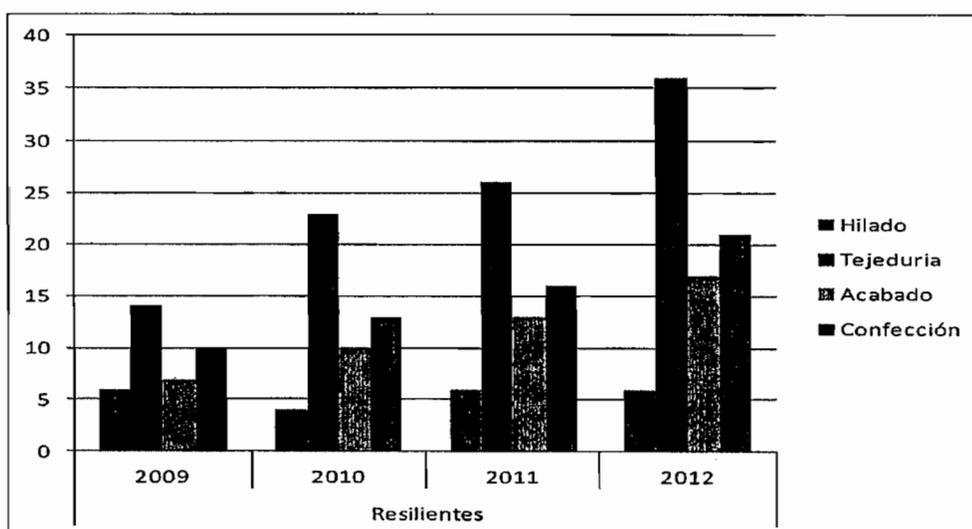
Sin perjuicio de que es notable el efecto de las decisiones de inversión en equipamiento y en ampliación de planta por parte de las empresas caratuladas como resilientes, es más trascendental en el caso de las decisiones sobre dotación de personal y en el manejo de los denominados recursos intangibles. Téngase en cuenta que las

empresas resilientes participan en los porcentajes indicados en cada gráfico pero sólo representan al 33% del total.

Respecto de la calidad de resiliencia por actividad y año se aprecia en la figura 23 el crecimiento en la resiliencia de empresas por sector, con mayor impacto en las actividades de tejeduría y confección, pero con crecimiento progresivo también en la actividad de acabado.

Figura 23

Empresas textiles resilientes por actividad



Fuente: Elaboración propia.

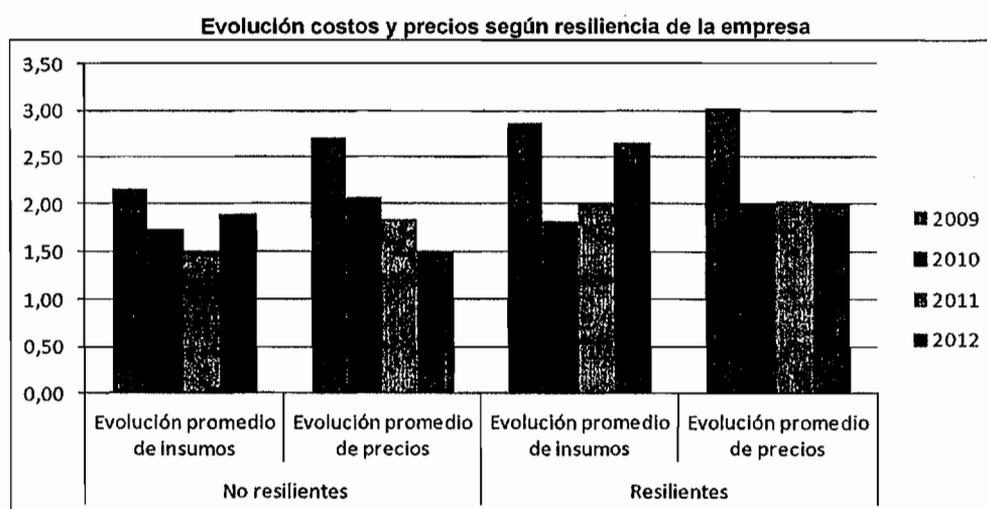
Para cada año tomado individualmente (sin promedios), la cantidad de empresas resilientes ascendía a 37, 50, 61 y 80 para los años 2009, 2010, 2011 y 2012 respectivamente.

Cuadro 9. Cantidad empresas resilientes

Años	Hilado	Tejeduría	Acabado	Confección	Total
2009	6	14	7	10	37
2010	4	23	10	13	50
2011	6	26	13	16	61
2012	6	36	17	21	80
2009	16,22%	37,84%	18,92%	27,02%	100%
2010	8,00%	46,00%	20,00%	26,00%	100%
2011	9,84%	42,62%	21,31%	26,23%	100%
2012	7,50%	45,00%	21,25%	26,25%	100%

La figura 24 relaciona a las empresas resilientes con la evolución de costo de los insumos y precios de venta de los productos que han tenido en cada uno de los años, en los que puede observarse por un lado la correlación positiva entre variación de costo de insumos y precios de venta y por otro que las empresas de mayor resiliencia son aquellas que pudieron ajustar mejor su precio de venta sobre la base del diseño de productos y otras diferenciaciones.

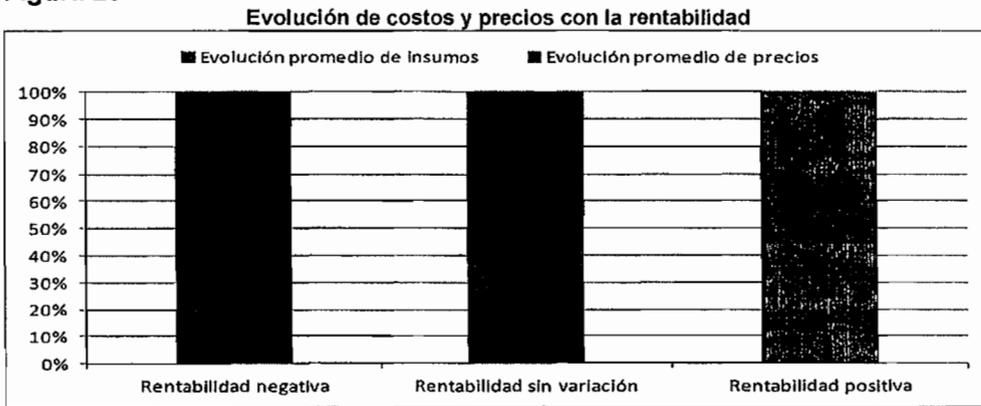
Figura 24



Fuente: Elaboración propia.

Se ha analizado la correlación entre la evolución de precios de insumos y de venta de productos con el factor nivel de rentabilidad. En el caso de rentabilidad positiva la evolución positiva de precios ha tenido una leve incidencia, en tanto que en los casos de rentabilidad negativa o sin variación prácticamente no ha tenido gran impacto.

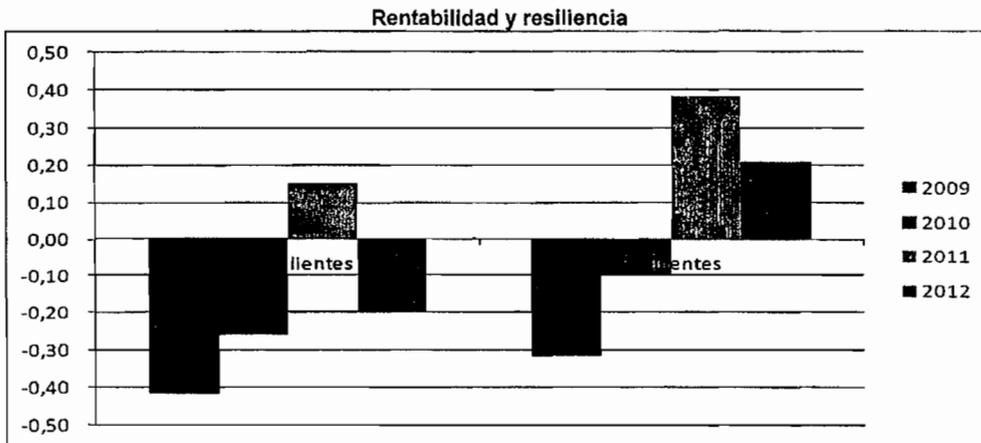
Figura 25



Fuente: Elaboración propia.

Se puede estimar, a partir de las relaciones de precios y el empleo de recursos, la correspondencia entre rentabilidad y resiliencia por año. Debe tenerse en cuenta que algunas empresas lograron el nivel de resiliencia a partir del tercer y cuarto año y por ese motivo aparecen como resilientes.

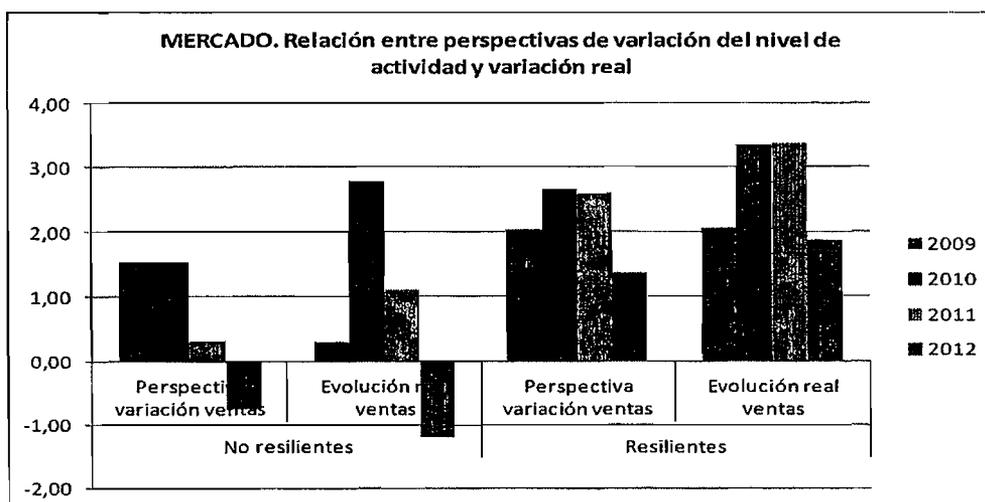
Figura 26



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la participación en el mercado, considerando las variaciones reales de ventas y las expectativas, las empresas resilientes han tenido un aumento de significación en el mercado, sobre todo en los años 2010 y 2011, tal como se observa en la siguiente figura.

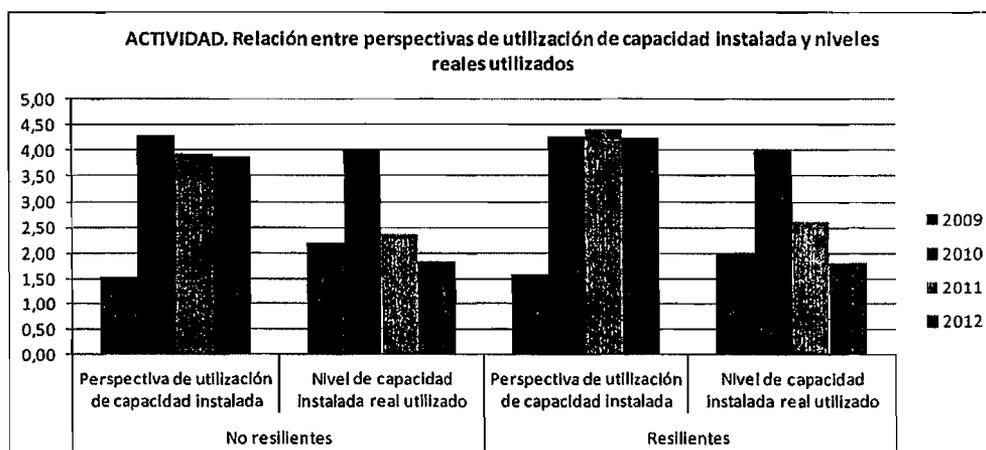
Figura 27



Fuente: Elaboración propia.

De manera análoga, el aumento de nivel de capacidad instalada ha sido mayor en las empresas resilientes. En cuanto a las perspectivas de amplitud de la capacidad de planta ha habido tanto empresas resilientes como no resilientes en una proporción relevante.

Figura 28



Fuente: Elaboración propia

Se ha podido exteriorizar a través del análisis horizontal, qué empresas han sido resilientes según grado o estado de rentabilidad, participación en el mercado y nivel de capacidad instalada. También las relaciones de precios y la actividad industrial de la cadena productiva a la que pertenece la empresa del sector textil.

IV.3.3 ÍNDICE DE RESILIENCIA Y COMPARACIONES

Como se ha explicado en el punto anterior, es factible distinguir el cumplimiento y la presencia de premisas en este análisis de resiliencia, de manera que pueda resultar de utilidad discriminar diferentes grados de resiliencia.

Por eso, al grupo de empresas resilientes, -estricta y relajada-, se le agregará otras categorías para luego considerarlas en el análisis por actividad y de valor de las empresas.

Resiliencia estricta (RE): Mercado en crecimiento, rentabilidad positiva, capacidad de producción mayor al 50% y ha presentado información al menos en últimos dos períodos.

Resiliencia relajada (RR): Mercado en crecimiento, rentabilidad no negativa, capacidad de producción igual o mayor al 50% y ha presentado información al menos en últimos dos períodos.

Resiliencia latente (RL): Mercado con o sin crecimiento, rentabilidad no negativa, capacidad de producción igual o mayor al 50%, y ha presentado información al menos en últimos dos períodos.

No resilientes (NR): Mercado con o sin crecimiento, rentabilidad negativa, capacidad de producción igual o mayor al 50%, y ha presentado información al menos en últimos dos períodos.

No resilientes fuerte (NRF): Capacidad de producción inferior al 50% y ha presentado información al menos en últimos dos períodos.

No resilientes sin datos (NRSD): no presentó información en la mayoría de años o en los últimos dos años.

Aún cuando tenga carácter subjetivo, se podrá ponderar el nivel total de la actividad industrial textil considerando un umbral de grado de resiliencia para el sector. Considerando racionalmente la importancia de las categorías enunciadas precedentemente se ha trabajado con la siguiente escala:

RE:	1,00
RR:	0,70
RL:	0,50
NR:	0,20
NRF:	0,10
NRSD:	0,00

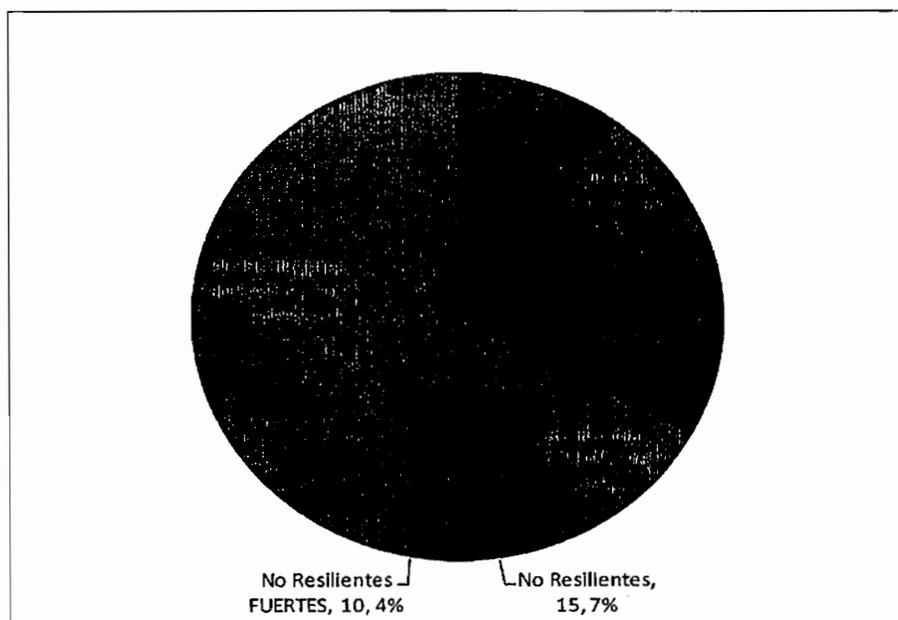
No ha sido arbitrario establecer los ponderadores que anteceden – aunque sí dependen del investigador o del decisor-, y obsérvese que la resiliencia del sector textil para la muestra de empresas procesada ha sido registra un guarismo conservador.

Se han discriminado las empresas de la muestra en:

ESTRICTA	58
RELAJADA	18
LATENTE	26
No Resilientes	15
No Resilientes FUERTES	10
No Resilientes SIN DATOS	103
Total general	230

Figura 29

Nivel de resiliencia de las empresas



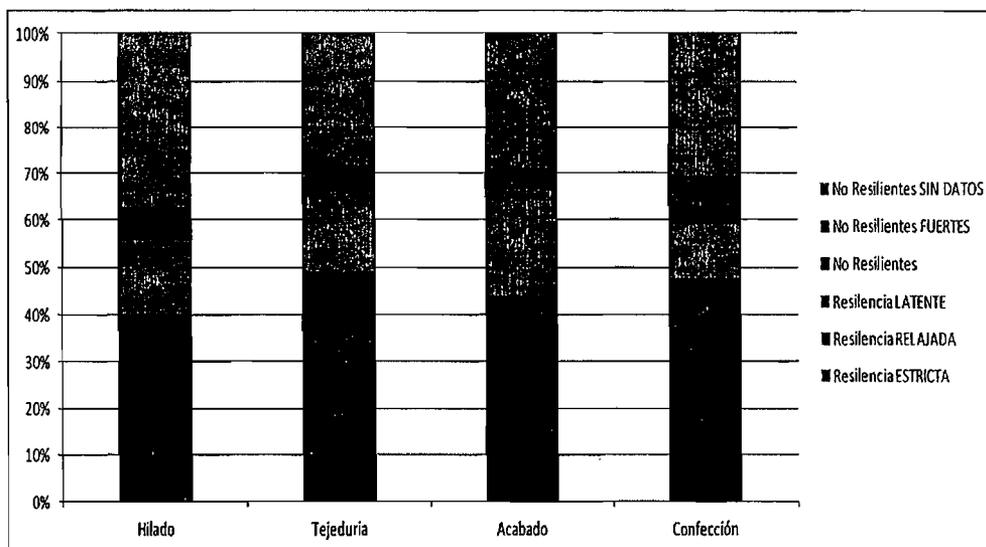
Fuente: Elaboración propia

La existencia de resiliencia estricta en un 25% y relajada en un 8% más, implica considerar que frente a los sucesos adversos del año 2008 y 2009, un tercio de las empresas de la muestra se han perfilado técnicamente en una mejor posición. Podría contemplarse que un 11% más están en la frontera de la resiliencia y existe la posibilidad de que maduren sus acciones estratégicas en los siguientes años. Sea el 33% o el 44%, las empresas resilientes representan una cantidad muy relevante del sector. Los analistas y decisores debieran considerar muy seriamente la importancia de recuperación y los índices que resulten de las pruebas y análisis que se realicen a estos efectos. En este caso, la resiliencia del sector textil ponderada según la clasificación asciende a 0,3809 en una escala entre 0 y 1.

También se ha analizado, la relación de resiliencia por actividad de la cadena industrial textil. En este caso,

Figura 30

Nivel de resiliencia por actividad industrial de la cadena textil



Fuente: Elaboración propia

ACTIVIDAD	ESTRICTA	RELAJADA	LATENTE	No Resilientes	No Res. FUERTES	No Res. SIN DATOS
Hilado	21%	19%	16%	7%	3%	34%
Tejeduría	36%	13%	17%	6%	6%	23%
Acabado	28%	16%	23%	5%	4%	25%
Confección	34%	14%	11%	11%	5%	26%

El estudio de los datos e información del trabajo de campo ha sido útil para conocer el peso de los recursos económicos aplicados, sobre los factores que inciden en la recuperación de las empresas por cada año (análisis vertical), y posteriormente un análisis por empresa en la que se ha efectuado un seguimiento particular para conocer su evolución de los factores que inciden fundamentalmente en la recuperación y reposicionamiento de las empresas (análisis horizontal).

Hasta aquí, el procesamiento de la información proveniente de las respuestas de encuestas y un análisis estadístico correlacional emergente de la base de datos construida para esta investigación.

La correlación entre resiliencia teórica y fáctica arroja un coeficiente de 0,9823 lo que significa una bondad de ajuste muy positiva en el

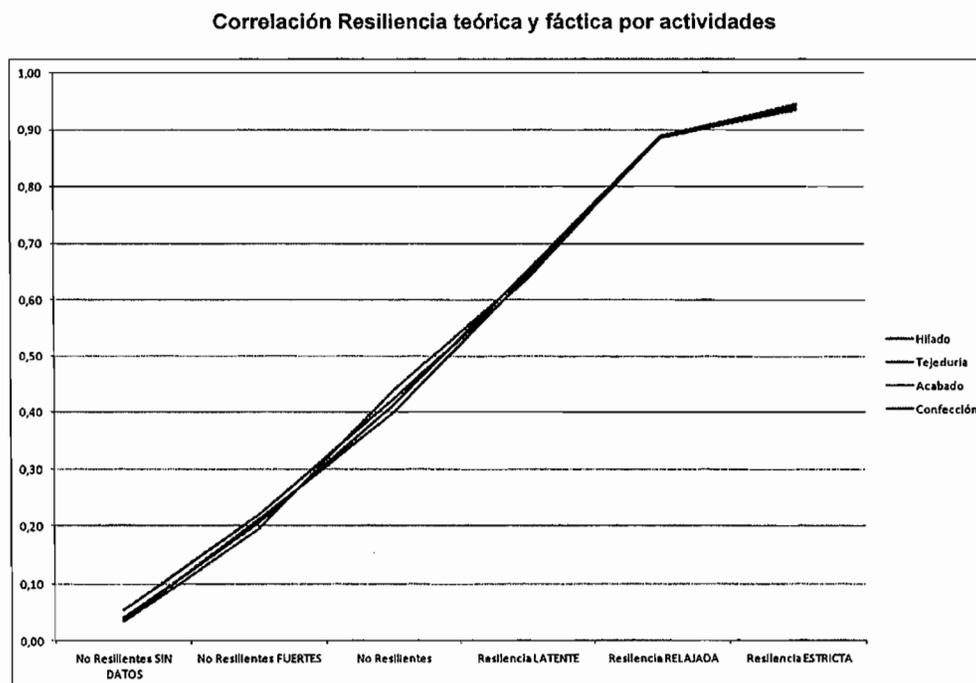
modelo estadístico cimentado. De igual modo se verifica este comportamiento en para cada una de las actividades de la cadena textil.

Figura 31



Fuente: Elaboración propia

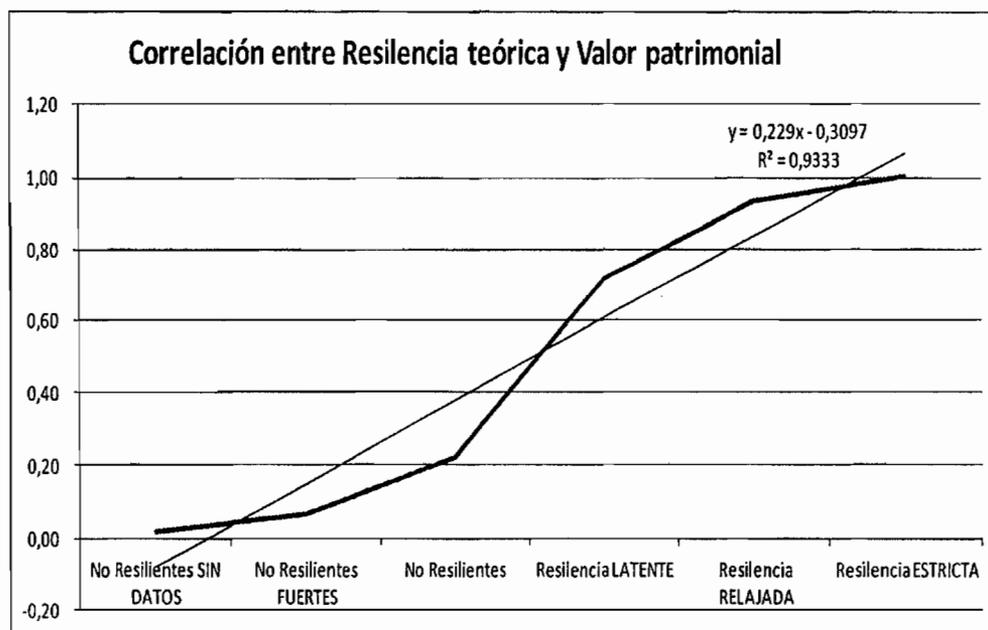
Figura 32



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al valor patrimonial, la correlación con la resiliencia teórica también es muy positiva con un coeficiente de correlación de 0,9333.

Figura 33



Fuente: Elaboración propia

Se corrobora así para este caso de estudio conformado por una muestra estadística representativa del sector textil industrial una alta correlación positiva entre la calidad de resiliencia organizacional y el valor patrimonial de las empresas.

IV.4 CONJETURAS Y PRESUNCIONES SOBRE LA RESILIENCIA EN EL SECTOR TEXTIL

El sector textil ha transitado por diferentes y difíciles etapas a lo largo de la historia argentina. Los fracasos emergentes de las crisis vividas han conformado una aptitud en los conductores de organizaciones para llevar adelante los emprendimientos con convicción, sin perjuicio de la experiencia lograda y del conocimiento de la actividad.

Los cambios a partir de la primera década de este milenio, se asentaron fundamentalmente en la competitividad y en la participación de las políticas del Gobierno. A partir de aquí, el diseño, la formulación y los reajustes estratégicos fueron más precisos y beneficiosos. Se ha mencionado como hechos relevantes -pensados previamente y ejecutados en general con idoneidad-, a la adquisición de tecnología y equipamiento de punta, a la capacitación de mano de obra apuntando a su mayor calificación, y al diseño y diferenciación de productos de calidad. Estos elementos son respuestas a las situaciones críticas soportadas por las empresas Pymes del sector textil.

En el análisis FODA efectuado en el primer punto de este capítulo, se han señalado como fortalezas las enunciadas precedentemente – equipamiento moderno, mano de obra capacitada, management experimentado, empresas Pymes adaptativas-, pero también están presentes debilidades y amenazas. Es por eso que tanto en las entrevistas con expertos como en las encuestas, hay importantes referencias a las perspectivas y las expectativas, siendo la principal el temor de perder rentabilidad. Es muy razonable este peligro considerando la historia del sector textil y constituyendo en la actualidad la rentabilidad el motor del proceso de crecimiento y desarrollo sectorial.

El financiamiento bancario de las actividades industriales textiles es bajo. Por eso, la principal fuente de financiación tiene como fuente al capital propio, concurriendo la política de reinversión de utilidades en un aspecto clave para el crecimiento de cada empresa. Por un lado, al tener poco endeudamiento, las empresas Pymes del sector poseen un alto nivel de solvencia; por otro lado, no resulta tan accesible afrontar algunos emprendimientos como la construcción de Centros Comerciales de venta de indumentaria por la escasez de fondos. A pesar de la rentabilidad y progreso de las inversiones en el sector textil, la financiación de terceros es una de las dificultades más notorias.

Otro aspecto de debilidad lo define la asimetría de la información con que se suele evaluar a las empresas Pymes y la selección adversa, de la que no escapan por supuesto las del sector textil. Hay empresas exitosas en los resultados económicos que tienen claridad en las finalidades perseguidas, que en materia de financiación bancaria son asimiladas a empresas de comportamiento mediocre. En este caso, el promedio o la media del sector no es un gran indicador para discriminar a las organizaciones Pymes merecedoras o no del crédito. Este trabajo de investigación favorece la discriminación y categorización de empresas por niveles de resiliencia, y en ese sentido, la historia de la firma, su performance y sus proyecciones están contempladas en el modelo construido a partir del trabajo de campo.

La incursión de la actividad dentro del Plan Estratégico Nacional, es una gran oportunidad para el posicionamiento del sector de cara al futuro. Favorecerá, la implementación de la Marca País en la actividad textil, la hipercapacitación como elemento distintivo en el que intervendrían maestros reconocidos (Vg. Italia, Francia), para la instrucción de artesanos locales.

En la agenda del sector se contempla también las necesidades de otros sectores de la economía: automotriz, del hogar, servicios y actividades técnicas al que se podrán destinar micro fibras y tejidos recubiertos a partir del equipamiento moderno con que cuentan las empresas. Estos puntos seguramente estarían considerados en un análisis posterior sobre la resiliencia de empresas textiles.

Entre las amenazas, la informalidad del salario y la falsificación de productos son las que tienen mayor relación con problemas sociales, sea por las consecuencias en lo previsional como por la falta de trabajo, puntos que afectan la calidad de vida de la sociedad. Sin embargo, no debe mal interpretarse a estas vulnerabilidades, dado que los talleres clandestinos si bien en algunos casos se ha verificado proveen de servicios a las empresas, mayoritariamente, representan una competencia desleal con las empresas del sector industrial que sirvieron de base para el estudio de la resiliencia. Por eso, se ha comentado en esta tesis que la resiliencia para superar las situaciones adversas no descansa en operaciones inicuas como las nombradas en este párrafo, siendo los fines perseguidos y las acciones para concretarlos éticos y convenientes socialmente.

En la actualidad, otra de las amenazas principales, requiere del efectivo control en aduana de las mercaderías importadas de origen de países asiáticos que abonan salarios mensuales del orden de los 50 USD y que afectan tanto a la Argentina como al resto de países comparables competitivamente.

Las continuas y persistentes negociaciones de alquileres en shoppings y de comisiones en el empleo de tarjetas de crédito bancarias, también son manifestaciones de debilidad por parte de la cadena industrial textil, habida cuenta que los bancos y los shoppings participan en promedio con el 30% del valor del producto. Esta cuestión -conforme las respuestas de las empresas en las encuestas procesadas-, podría ser muy relevante para las empresas

textiles no resilientes, particularmente las que fueron categorizadas con resiliencia latente en el trabajo de campo.

La recuperación de los márgenes de rentabilidad, con un proceso de reinversión de utilidades relativamente *aceitado*, son dos cuestiones de estructura financiera sobre las que se ha construido la recuperación de las empresas Pymes textiles. A pesar de las dificultades para acceder al financiamiento, el sector se ha repositionado positivamente en los últimos diez años.

Se ha estudiado la relación entre resiliencia y valor patrimonial de la empresa, fundado en análisis lógicos, experiencias, correlaciones de variables (recursos y precios) y utilización de intangibles. La rentabilidad, el mercado y la capacidad instalada fueron los factores más importantes que incidieron en la recuperación, reconstrucción y mejoramiento de las empresas. A lo largo de todo este trabajo de investigación estaba planteado que elementos incidían en estos factores y cómo se relacionaban con la resiliencia organizacional.

Las empresas, como organizaciones abiertas, actúan en un contexto dinámico y complejo que repercute en la actividad económica y social. La concepción de los riesgos y peligros que distintos decisores tienen sobre una organización podrá (o tendrá) que considerar la calidad de resiliencia y su incidencia en el valor de la firma.

El empleo de un indicador de resiliencia organizacional, para un sector de la Economía en el cual se lleve adelante un pormenorizado estudio de la cadena de valor de las actividades del mismo, se convierte en un instrumento para medir valor. Esto es más resiliencia más valor; a más valor menos riesgo; por lo tanto a más resiliencia menos riesgo.

Es factible, sobre la base de lo tratado en este capítulo, comparar el modelo de resiliencia en el sector textil con otros en los que existen políticas de prevención de riesgos, con estrategias de protección y eficiencia en costos. El modelo CERT¹³, mencionado en el marco teórico, ha sido modelizado y estandarizado en un software que opera en las gestiones frente a riesgos. Estos sistemas de información están asociados a técnicas de gestión como la RMM (*Resilience Management Model*) y tienen como puntos fundamentales:

- Incremento del ambiente de riesgos y la complejidad.
- La organización debe mejorar para sobrevivir en condiciones de incertidumbre.
- El conocimiento de impactos de los riesgos tiene que ser intensivo en toda la organización.
- Existen herramientas, técnicas, metodologías tradicionales y hasta estructuras organizacionales que pueden ser inadecuados.

Se planea la gestión de seguridad frente a dos significados: la continuidad del negocio y la recuperación ante desastres.

Figura 34

Gestión de Riesgos vs Gestión de Continuidad de Negocios



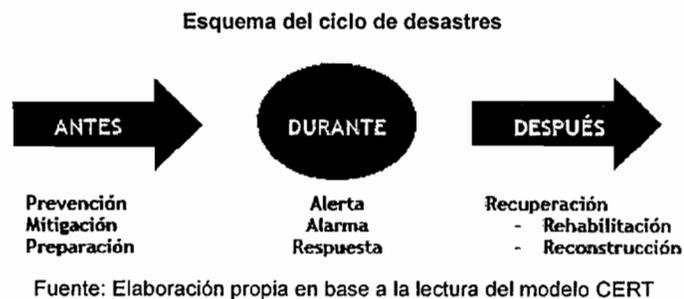
Fuente: Ministerio de Tecnología de la información y las comunicaciones. República de Colombia

¹³ CERT (*Computer Emergency Response Team*, Equipo de respuesta ante emergencias informáticas) a un conjunto de personas responsable del desarrollo de medidas preventivas y reactivas ante incidencias de seguridad en los sistemas de información.

En este caso, la finalidad del software de esta tecnología de información, es de tipo operativa. Para cada empresa individual se ocupa de la prevención de riesgos y la eficiencia de costos, ante la aparición o la posibilidad de contingencias.

En esta tesis y específicamente en el trabajo de campo, se ha relacionado el concepto de resiliencia organizacional con la materia económica, reflexionando permanentemente sobre el vínculo de la rentabilidad con la viabilidad. Con el modelo CERT se comparte la idea de un esquema de ciclos contextuales que perturban a las empresas, pero en nuestro caso se distingue a las empresas Pymes del resto de las organizaciones comerciales y es necesario un estudio profundo de cada actividad económica.

Figura 35



El modelo de resiliencia empleado al estudiar las empresas Pymes del sector textil, ha tenido por finalidad, correlacionar el valor de la organización con el nivel de recuperación y mejoramiento empresarial. Se nutrió de la historia del sector, de las crisis externas económicas financieras que lo afectaban y consideró las expectativas, los deseos y perspectivas de cada conductor empresarial ante estas situaciones adversas. Este abordaje lo distingue de la metodología CERT.

La decisión de inversión en un proyecto o en un negocio de una actividad empresarial, como ser un nuevo producto, o el abordaje a

un nuevo mercado, o el cambio de tecnología, etc., son decisiones económicas estratégicas. El proceso de decisión de las inversiones bajo los efectos (fuertes o tenues) de una crisis, requiere de aptitud y conocimiento para un enfrentar incertidumbres, inestabilidades, cambios dinámicos, ambigüedades y otras manifestaciones de la vida compleja por la que transitan las empresas con la finalidad de continuar siendo viables.

Otro tanto, ocurre con las decisiones de financiamiento, -fuentes, costos, plazos, etc.,- la resiliencia incorporada en el modelo de valuación podría inclinar la balanza para un lado, ante alternativas indiferentes. También es dable, considerar que se puedan pensar en instrumentos financieros o condiciones de financiamiento diferentes para empresas resilientes.

Como acontece en general con el estudio de indicadores, para medir correctamente y oportunamente, el lapso debe contener la maduración de operaciones evitando la compensación de situaciones positivas y negativas y dando lugar a la evolución de las mismas. El plazo de análisis al emplear esta herramienta, dependerá de la evolución del conflicto y la progresión de la recuperación.

Los pasos operativos para poner en marcha el modelo de resiliencia de empresas textiles fueron:

- 1) Determinación de los factores principales causantes de la recuperación y / o el reposicionamiento.
- 2) Consideración de los recursos (variables) que inciden en los factores del punto 1).
- 3) Medición de los recursos y de los factores.
- 4) Correlación entre recursos y factores.
- 5) Construcción de índice de resiliencia
- 6) Comparación entre el valor económico de empresas y el grado de resiliencia.

- 7) Análisis de las empresas por actividades de la cadena.
- 8) Ratificación de dificultades y oportunidades futuras.

Este modelo, es replicable en otras actividades económicas. Dependiendo de la profundización y amplitud de los estudios sectoriales que se abarque habrá que considerar los elementos cuantitativos y cualitativos pertinentes, sean tangibles o intangibles, que representan los factores críticos para alcanzar el éxito buscado.

Cuando se inició la investigación de resiliencia – valor, en primera instancia, los factores que se pensaba incidían con peso en esta relación eran: la visión del negocio, la dirección estratégica, el posicionamiento en el mercado y la situación financiera. Con el avance del trabajo, en este caso particular, se pudo determinar que la situación financiera debía discriminar entre recursos de inversión y de financiación, que la rentabilidad tenía un rol central y que el aumento en la cuota de mercado era una de las principales pretensiones. Esto no cambia radicalmente lo inicialmente previsto, sino que lo perfecciona ya que identifica con precisión a los elementos primarios respecto de los incidentales.

Las crisis ponen a prueba la viabilidad de las organizaciones. Las aptitudes de los hombres de negocios, definen la supervivencia y la capacidad de recuperación. La aptitud para improvisar, la sabiduría para creer y dudar, la empatía y la confianza en el equipo de trabajo, son roles de los líderes en las organizaciones -Coutu (2002)-. Por eso, definir qué recursos se emplearán y en qué magnitud a una velocidad de respuesta dada, resulta esencial primero para evitar sucumbir, luego para superar las dificultades y finalmente, si fuera posible para aprovechar oportunamente las posibilidades que brinda el nuevo entorno.

A priori, en base las informaciones sobre empresas Pymes y sobre el sector textil, reunidos, analizados y considerados en los

antecedentes que se mencionaron en el capítulo tercero de esta tesis, daba cierta impresión que la resiliencia estaba presente en las empresas Pymes por su rápida adaptabilidad y en el sector textil por la historia de sobrevivencia luego de importantes crisis en la Argentina (en particular en la década del noventa). Esto se verifica en gran parte del trabajo de campo, debido a que en las empresas estudiadas, está presente la necesidad de adaptación y rumbo. Sin embargo, no todas las empresas de la muestra (ni aún la mayoría), han sido categorizadas como resilientes, sino que ha habido un proceso para discriminar por grado de resiliencia, lo que implica un mejoramiento en la calidad del conocimiento sobre cada empresa y sobre una síntesis del sector por actividad de la cadena. Este aspecto es enriquecedor para el analista externo al poder discriminar con mayor y mejor detalle.

Resumiendo, se ha establecido un vínculo entre la resiliencia y el valor organizacional. En el caso bajo estudio, los factores principales fueron la rentabilidad, la participación en el mercado y la capacidad instalada. En el modelo empleado, se han podido medir los recursos utilizados con su incidencia en los factores mencionados, y a partir de esto, se pudo correlacionar ambos con el concepto de resiliencia.

La decisión de invertir recursos y como financiarlos, en contacto directo con las dificultades por las que atraviesan las organizaciones son captadas por el modelo, que además determina sobre estas condiciones, un rango de resiliencia por niveles, el que posibilita a partir de un índice la clasificación de las empresas.

El nivel de resiliencia con que se categorizó a una organización, está referido a un momento determinado. La historia particular sobre esa organización y la determinación de niveles de resiliencia a diferentes momentos, implicará estimar las tasas de cambio en resiliencia para una empresa y su relación con los hitos representativos de la crisis que tendrá que afrontar. Si una empresa mantiene un nivel de

resiliencia aceptable a lo largo de un tiempo, también podrá estimarse si soportará además de la magnitud adversa la duración. Dada la relevante tasa de mortalidad que tienen las empresas Pymes en general, este aspecto es relevante.

La aplicación de un esquema como el presentado en este capítulo promueve la inducción de nuevos escenarios, en los que con creatividad de alternativas e innovaciones en los procesos de gestión, las organizaciones y los agentes relacionados se desenvuelvan diariamente con destreza en materia de analizar riesgos.

CAPÍTULO V:

CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES

La función financiera tiene por finalidad maximizar (optimizar) el valor económico que la organización tiene para sus dueños. En esta definición¹, con connotación positiva, desde un punto de vista sistémico, las finanzas como metasistema, se ocupan de medir y de evaluar. El análisis de las decisiones financieras –tanto de inversión como de financiamiento-, tienen presente en los emprendimientos y proyectos en este proceso de medición: la creación (o la destrucción) de valor económico. Está implícito que para alcanzar y mantener sustentabilidad se trata de un valor económico social, porque tiene rentabilidad comercial, nacional y social. Al margen de importantes aspectos éticos y de la responsabilidad empresarial, las actividades con rentabilidad comercial que carecen de rentabilidad social en la práctica, -aún siendo legales y / o legítimas-, resultan ser más riesgosas.

La rentabilidad en el flujo de fondos, el riesgo, el valor tiempo del dinero y la marginalidad de la decisión financiera conforman los conceptos financieros primarios asociados con el valor económico. Inmiscuirse en los análisis de los efectos de las crisis en las organizaciones implica tratar de conocer o de asumir una postura ante el entorno considerando en este proceso decisorio el riesgo y el valor. En esta relación entre riesgo y valor es dónde se centra la incorporación del concepto de resiliencia que se ha explicitado con profundidad en el capítulo segundo.

¹ Aplicable tanto a explotaciones comerciales como al Estado y a instituciones sin fines de lucro.

En este sentido, la importancia del valor reside en que la organización vale porque tiene la energía para enfrentar situaciones difíciles. Es necesario distinguir al valor del concepto de riqueza, porque además de la escasez de recursos –por supuesto tienen un costo-, participa la utilidad de los bienes indicando el grado de satisfacción de las necesidades organizacionales.

Conforme el valor que se le otorgue a la empresa, al negocio particular, a la estrategia o curso de acción, se apoya la decisión económica financiera. En las empresas en marcha, el valor considera en primera instancia la viabilidad de la organización y en segunda el crecimiento con desarrollo.

El precio de los bienes está influido por la percepción del valor. Cuando se puede ponderar y medir los factores que conforman esta percepción², se posibilitaría estimar el comportamiento de los precios. En esta percepción se conjugan variables cuantitativas y cualitativas, por decisores y conductores de empresas (en este caso empresas textiles). En el trabajo de campo de esta tesis se ha contemplado la inclusión de variables cuantitativas y cualitativas y se ha efectuado un profundo estudio de los recursos intangibles de las organizaciones como también del peligro de las mayores dificultades que percibían las empresas hacia el horizonte de planeamiento.

Se ha desarrollado en el capítulo del marco teórico el concepto de crisis y su afectación a la economía y finanzas particularmente. En el capítulo tercero, a partir del análisis lógico y bibliográfico y las entrevistas a informantes clave, se ha reconstruido los puntos trascendentales de la historia del sector textil durante y luego de las últimas crisis soportadas. Se ha prestado especial atención a las decisiones y acciones concretas para la recuperación, agregando en

² Es así y no a la inversa. La idea está presente en la frase de Oscar Wilde: *"Un clínico es un hombre que conoce el precio de todo y el valor de nada."*

este estudio, los aspectos diferenciales de las actividades industriales de la cadena productiva. Si bien hay factores productivos y tecnológicos de importancia en la manifestación de las crisis sobre el sector textil, tanto a mediados de la década de los setenta como en los noventa, el trasfondo financiero ha resultado fundamental para la cumplimentación de los objetivos empresariales, sea rentabilidad, recupero de la inversión, acceso a fuentes financieras o políticas de Estado. Fruto del análisis, en el capítulo cuarto se ha descrito un estudio del sector textil sobre fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas –FODA-, y que contiene premisas alineadas con la importancia de la recuperación de la actividad y la valorización.

La falta de racionalidad y capacidad de muchos decisores, se incrementa con la turbulencia contextual. Se complejiza así la interpretación y la adopción de posturas en los procesos de comparación y de elección. No se puede entonces, garantizar conductas eficientes y homogéneas. Adicionalmente, sobre todo en situaciones críticas, la asimetría de información provoca que las empresas no tomen decisiones similares. Si bien, no hay consenso sobre si las crisis son el resultado de comportamientos cíclicos inevitables, si sabemos que los mercados no son perfectos (Macario G. 2013).

El estudio desarrollado en este trabajo, en el cual se ha profundizado sobre la relación resiliencia – valor, se ha fundamentado en que las empresas no han provocado las catástrofes sino que las han sufrido. De allí, y tal como indica Jorge Walter³ la relevancia de que se ponga a prueba las aptitudes de supervivencia en las organizaciones.

³ Resiliencia organizacional o cómo resistir ante catástrofes. Modificación sobre texto de Revista *Encrucijadas* Año 2 Nro 20 Julio 2002 pag 68-71 UBA.

En el caso de empresas Pymes, se destaca la capacidad de adaptación pero no la influencia sobre el entorno, razón por la cual el concepto de resiliencia como resistencia, preservación y desarrollo adquiere mayor relevancia.

La autoconservación de los sistemas vivientes, las estructuras disipativas, la auto organización, el equilibrio dinámico y la evolución, analizadas por Capra (1992), no escapan a las organizaciones, que atraviesan ciclos de aprendizaje y renovación⁴. Por eso, se ha entendido que las organizaciones abiertas con ciclos en los que se ha exteriorizado la panarquía están representadas en el sector de empresas textiles estudiado.

En el capítulo introductorio se preguntaba: *¿Han cambiado la Misión y los Objetivos de las empresas luego de atravesar situaciones adversas?* Luego de la consecución de este trabajo y con verdadero sentido pragmático es factible responder que: las empresas cambian al igual que las herramientas y las tecnologías para alcanzar los fines últimos en los que se integran continuidad y bienestar.

Seguidamente se recogerán las principales concepciones elaboradas, especificando su relación con los objetivos y planteamientos realizados en el capítulo primero. Posteriormente, se efectuarán consideraciones finales y propuestas: para ahondar y mejorar la inclusión del concepto de resiliencia en el proceso de valuación económica financiera y en las decisiones de tipo estratégicas y para ampliar esta concepción a otras actividades económicas.

⁴ En el cual los valores de las organizaciones modifican comportamientos. Agrega Capra F. en pág 150 de *El punto crucial*. "Muchas personas creen que la tecnología determina la naturaleza de nuestros sistemas de valores y relaciones cuando es exactamente al revés".

V.1 CONCLUSIONES

Las hipótesis planteadas en el capítulo introductorio no han sido refutadas.

H1: “Las organizaciones resilientes tienen menor riesgo por lo que su valor económico es superior respecto de otras organizaciones no resilientes.”

H2: “A mayor resiliencia mayor valor económico”.

La consideración de estas sentencias y el planteamiento de preguntas orientativas en torno a la cuestión de resiliencia facilitaron el camino para la búsqueda de datos y el análisis del trabajo.

Respecto a la primera hipótesis, en el campo económico financiero, el riesgo es inherente al negocio y debe tenerse en cuenta que no siempre es negativo. Depende de los bienes y de las amenazas o vulnerabilidades internas y externas. En la gestión se pretende alcanzar un balance entre costo y beneficio, de manera de no asumir riesgos innecesarios para obtener las metas pretendidas.

La relación entre riesgo y valor es directa, se trate tanto de riesgos sistemáticos como de riesgos no diversificables. En el primer caso el riesgo⁵ es uno de los componentes de la tasa de costo de capital empleada para calcular el valor actual que se analice (empresas, negocios, proyectos, estrategias) y por ende a mayor riesgo

⁵ El valor resultante define al riesgo, aun cuando se marquen las incertidumbres de las estimaciones y frecuentemente se las exprese con su rango. El enfoque psicométrico estudia las posibles causas de las frecuentemente detectadas discrepancias entre las estimaciones técnicas del riesgo y las evaluaciones de los legos sobre el mismo. El enfoque es cuantitativo, pero se han realizado interesantes progresos respecto del proceso del análisis del riesgo y su ponderación. El enfoque plural, que incluye estudios del riesgo realizado por antropólogos tiene en cuenta el factor cultural y pone en duda la distinción entre riesgo objetivo y riesgo subjetivo; favorece en cambio, la búsqueda de parámetros fundamentales de interacción social que orientan el proceso que lleva a la toma de decisiones.

sistemático mayor es la tasa de comparación con rendimientos, reduciéndose el valor resultante. A menor riesgo sistemático mayor valor. Por otro lado, a menor valor de riesgo diversificable, mayor flujo de fondos neto positivo y por lo tanto mayor será el valor actual del objeto de análisis.

Se ha podido poner a prueba que las empresas con mayor recuperación son aquellas que han arriesgado en inversión de infraestructura y capital de trabajo sin asumir riesgos innecesarios. Han empleado estrategias innovadoras y han tenido presente la experiencia vivida en su historia. Por eso, las empresas resilientes textiles estudiadas tienen menor riesgo y por lo tanto un mayor valor económico, el cual ha sido verificado.

Respecto a la segunda hipótesis, el mayor valor también se produce -luego de la recuperación-, por el éxito en las acciones estratégicas ejecutadas. En este caso, también las empresas resilientes estudiadas han tenido fácticamente un valor económico mayor.

Con relación al **objetivo general** perseguido esta tesis: ***“Determinar la existencia de resiliencia en una organización y su correlación con el valor de la misma, considerando tanto los factores de orden primario como los incidentales según el contexto de aplicación”***; también ha sido cumplido.

Es dable aseverar que el cumplimiento de este objetivo permite realizar un aporte en la valuación económica de organizaciones, a partir de la reducción de riesgo por parte de los decisores y analistas.

La incorporación de la resiliencia organizacional en la evaluación de riesgos posibilita la discriminación de las empresas con un nivel de profundidad mayor para tomar partido sobre adaptaciones

contextuales o aprovechamiento de oportunidades. El estudio de la resiliencia se nutre de situaciones de adversidad y / o crisis. De esa manera los argumentos que los decisores sostengan serán fortalecidos estableciendo criterios y políticas con mayor seguridad.

Transitando las organizaciones situaciones críticas, el conocimiento sobre la calidad de resiliencia que tenga o no una organización es fundamental para evaluar las posibilidades de concreción de acciones con cierto nivel para el alcance de desarrollo. En esta tesis y especialmente en el capítulo cuarto, se ha mostrado la existencia de resiliencia en empresas textiles con diferentes grados. Así las empresas con mayor recuperación y aprovechamiento de oportunidades han sido las más resistentes y son las que de cara al futuro están mejor preparadas para enfrentar adversidades.

La competitividad de las empresas es un elemento trascendental presente en las organizaciones resilientes. Favorece la continuidad y la sostenibilidad de los negocios con expectativas razonables y perspectivas realistas. En esta tesis se verificó en materia de precios de productos, costo de insumos y aumento de cuota en el mercado que las empresas más resilientes fueron las más competitivas.

Debe destacarse, que la incertidumbre sobre el comportamiento en los resultados proyectados, para un horizonte en el que se recorra situaciones difíciles, impacta en el proceso de decisión con inversiones por debajo del nivel esperado. Estas subinversiones, sobrevaloran el riesgo, subvaloran la rentabilidad y presionan sobre la liquidez. En este trabajo, se ha cotejado que los conductores de empresas resilientes han mantenido un nivel de inversión en equipamiento relevante, aún durante la manifestación de crisis o encrucijadas. Sin embargo, en la actualidad muchos analistas externos trabajan con información asimétrica y un alto estado de selección adversa.

A partir del concepto de competitividad explicado en el capítulo cuarto y bajo la consideración de que las empresas textiles han operado con niveles por encima de los aceptables, se concluye que los factores primarios diferenciadores que han distinguido a las empresas resilientes han sido la inversión en equipamiento y la capacitación del personal, incluso con comportamientos contra cíclicos respecto de la economía argentina en general. Se destaca fundamentalmente, el empleo de tecnología de punta y el adiestramiento para la diversificación de productos.

Un factor incidental relevante y presente en las empresas resilientes del sector textil, ha sido la cooperación interorganizativa entre las empresas del sector. Este elemento posibilitó enfrentar debilidades en materia de competencia desleal y desechó algunas amenazas como el desabastecimiento de fibra de algodón. Otro factor incidental importante se materializó en las estrategias de convivencia con otros actores de la Economía y el Estado Nacional. Este factor estableció tranquilidad en las políticas de inversión del sector y fue aprovechado esencialmente por las organizaciones resilientes.

Determinados los factores generadores de la resiliencia, fueron correlacionados los mismos con otras variables intervinientes en el proceso operativo de producción y comercialización. Este trabajo, basado en el análisis lógico y las experiencias de las empresas del sector, posibilitó vincular primero y correlacionar luego, el impacto del empleo de los recursos sobre la rentabilidad, el mercado y la capacidad instalada. Estos tres componentes, utilizados usualmente como metas a lograr por las firmas, fueron estudiados para determinar su incidencia en la recuperación, la reconstrucción y el mejoramiento de las empresas. Se ha podido correlacionar positivamente a la rentabilidad, la cuota del mercado y la capacidad de planta con el grado de resiliencia de las empresas estudiadas.

Es notable considerar que la existencia de resiliencia y la correlación con el valor económico fueron realizadas por tipo de actividad de la cadena industrial del sector textil. Por eso fue factible reconocer el grado de resiliencia según se trate de hilanderías, tejedurías, acabados o confecciones. El detallado análisis efectuado sobre la cadena de valor de las actividades fue primordial para conocer los riesgos y las oportunidades del sector, como también para identificar las realidades bajo la mira de instrumentos para medir el valor.

Adicionalmente, advirtiendo el peso de la historia del sector y la cultura organizacional, está implícita la correlación entre las variables exógenas emergentes del entorno y las condiciones personales de los conductores de las empresas.

El endeudamiento y los fallos de mercado –asimetría de información y selección adversa-, son factores que dificultan un mayor valor de las empresas observadas. En general se verificó que tanto las empresas resilientes como no resilientes del sector tienen como fuente de financiación principal el capital propio. Sería deseable en el futuro que los agentes externos, participantes y protagonistas de las decisiones económicas y financieras, incorporen la calidad de resiliencia de las empresas en sus procesos de selección para determinar el merecimiento de créditos.

Con relación al **primer objetivo específico: “Fijar un procedimiento para realizar las mediciones y permitir evaluar los resultados emergentes del mismo”**; fue posible establecer operaciones y relaciones para determinar resultados convincentes.

En este proceso, se ha estudiado el sector textil a lo largo de toda su cadena productiva, recabado información adicional y obtenido datos que fueron previamente validados estadísticamente para luego ser incorporados en una tabla dinámica que posibilitara el

procesamiento y los estudios de correlación. Se ha explicado en el anexo al capítulo primero sobre este punto.

En una primera etapa se llevó adelante un análisis vertical por año, para conocer el peso de los recursos económicos aplicados y sobre los factores que inciden en la recuperación de las empresas y luego se prosiguió con un análisis horizontal consistente en el paneo de cada empresa a fin de examinar su evolución. Así entonces, se discriminó a las empresas por uso de recursos, por metas logradas, y por actividad, para luego considerar el alcance de resiliencia esperado también por diferentes niveles.

El tercer paso fue la construcción de un índice de resiliencia con un rango entre 0 y 1, según las categorías detalladas y explicadas en el capítulo cuarto, punto IV.3.3 “Índice de Resiliencia y comparaciones”. Los grados de resiliencia: estricta, relajada, latente, no resiliente, no resiliente fuerte, no resilientes sin datos, fueron ponderados respectivamente con la escala 1- 0,70 – 0,50 – 0,20 - 0,10 – 0,00. Posteriormente, con información adicional de cada empresa a la finalización del período, sobre valor patrimonial y tránsito de dificultades, se pudo comparar resiliencia construida con resiliencia fáctica y también a la primera con el valor patrimonial aportado. También se mostraron en el tratamiento del objetivo específico segundo al efectuar las correlaciones.

Finalmente, el principal temor recogido con el análisis de datos e información y luego verificado con información adicional, es la potencial pérdida de rentabilidad. Bajo la historia de crisis del sector textil y constituyendo la rentabilidad el motor de crecimiento y desarrollo sectorial, se confirma la razonabilidad sobre las consignas referentes a perspectivas y expectativas, las que deben estar sumadas al procedimiento de evaluación establecido.

Respecto al **segundo objetivo específico: “Elaborar un modelo económico – financiero que especifique los elementos presentes en la relación resiliencia – valor organizacional habiendo esas organizaciones transitado situaciones de crisis”**; se ha podido formular un ideal en el que se correlacionan el valor de las empresas y el nivel de resiliencia.

Es posible perfeccionar la medición económica-financiera en los procesos de valuación incorporando el concepto de resiliencia. La identificación de variables y de los factores determinantes de la resiliencia, como ya se ha explicitado impacta en los niveles de riesgo y afectan la tasa de descuento utilizada para estimar los valores actuales de empresas, negocios, proyectos, estrategias. En el caso de empresas textiles, el quantum de la variación de riesgo, dependerá en cada caso de los cambios operados en la rentabilidad, en las cuotas de mercado y en la capacidad instalada.

Para determinar las principales conclusiones en esta tesis, en el capítulo cuarto punto IV.4 CONJETURAS Y PRESUNCIONES SOBRE LA RESILIENCIA EN EL SECTOR TEXTIL, se ha establecido los pasos operativos para poner en marcha el modelo económico financiero que incorpora la resiliencia de las organizaciones, basado en el estudio de empresas del sector textil durante el lapso 2009 – 2012.

Sintéticamente, 1) se determinó los factores causantes de recuperación y / o reposicionamiento; 2) se estudió y determinó las variables (recursos empleados) que incidieron en los factores de punto primero; 3) se midieron relaciones entre factores y recursos; 4) se correlacionaron por actividad de la cadena productiva; 5) se construyó y aplicó índice de resiliencia; 6) se comparó valor económico de empresas y grado de resiliencia teórica; 7) se analizó la relación de valor empresa y resiliencia teórica por tipo de

actividad, 8) se ratificaron las dificultades existentes y el aprovechamiento de oportunidades.

Sobre un total de 230 empresas estudiadas, se estableció con este procedimiento que un 33% de ellas lograron resiliencia positiva y que un 11% adicional tiene nivel de resiliencia latente.

Posteriormente, con información adicional de cada empresa, al término del período (Diciembre 2012), sobre las variaciones de valoración patrimonial real y la ratificación de dificultades y oportunidades se procedió a comparar: a) la resiliencia construida con la resiliencia informada tanto para el sector en su conjunto como para cada una de las actividades que lo conforma, y b) la resiliencia construida con el valor patrimonial. Las correlaciones fueron positivas de 98,23% y de 93,33% respectivamente.

En las últimas décadas, en plena manifestación y concurrencia de sucesivas crisis políticas y económicas -con fuerte repercusión en el plano social y gran velocidad de aparición-, no se ha sido posible disgregar el valor positivo de la readaptación situacional, lo que ha implicado la manifestación de altas volatilidades en precios y cambios repentinos de posturas por parte de analistas y decisores.

El modelo económico financiero que se plantea, contribuye en alguna medida, a revalorizar a las organizaciones que se readaptan para recuperarse y luego crecer. El modelo, si bien es susceptible de perfeccionamiento, permite discriminar a las empresas de un sector, por actividad, por región y por tamaño.

La aplicación del modelo en empresas del sector PYME, resulta aún más trascendente considerando que tienen un nivel de riesgo mayor que las grandes empresas. Para las organizaciones sin fines de lucro pero con actividades económicas (industrial, comercial financiero) el modelo sería aplicable con los ajustes pertinentes en materia de rentabilidad comercial y rentabilidad social.

El mejoramiento de las técnicas de valuación provocaría una menor brecha entre el precio y el valor, con un empleo de tasa de corte con mayor y mejor fundamentación a partir de los cálculos más certeros de magnitud de riesgo. Otro aspecto de cierta importancia es que contribuiría a evitar valoraciones sesgadas.

En resumen, la decisión de invertir recursos y como financiarlos, en contacto directo con las dificultades por las que atraviesan las organizaciones son captadas por el modelo, que determina sobre estas condiciones, un rango de resiliencia por niveles, el que posibilita a partir de un índice la clasificación de las empresas.

Como se ha mencionado el capítulo cuarto, es importante considerar que el nivel de resiliencia para la categorización de las empresas está referido a un momento determinado. La historia particular sobre la organización y la determinación de niveles de resiliencia a diferentes momentos, implicaría estimar las tasas de cambio en resiliencia para una empresa y su relación con los hitos representativos de las situaciones adversas que tendrá que afrontar.

La utilización del modelo propuesto, es una muestra de la otra cara de la vulnerabilidad, actuando y conociendo ante situaciones de desequilibrio y persistencias del sistema y frente a diferentes capacidades de absorción que las organizaciones presentan ante el contexto.

Sobre el **tercer objetivo específico: “Explicar a partir del análisis de la correlación resiliencia – valor organizacional cambios de dirección en las decisiones de inversión y de financiamiento.”**; ha sido cumplimentado si se considera a los interesados directos de la cadena productiva, esto es accionistas, directores, dueños, proveedores de insumos y clientes por sus intervenciones directas en las decisiones de comprar, vender, y financiar. En el caso del

Gobierno y de otros sectores de la economía conformado por fundaciones y asociaciones del sector bajo estudio, se ha verificado el apoyo a empresas que han incorporado equipamiento de punta e incrementado la dotación de personal. Estos *stakeholders* han apoyado a todo el sector textil en gran parte por el desempeño y los éxitos logrados por empresas con buen nivel de resiliencia.

No se ha verificado un cambio de dirección en inversiones y en financiamiento para otros posibles interesados como entidades bancarias, compañías de seguros o inversores institucionales. Sí se espera que con la aplicación del modelo estos actores puedan modificar conductas de inversión y financiamiento.

El mejoramiento de los procedimientos con instrumentación clara afectaría los precios de las empresas, sobre todo cuando se exagera las distorsiones que conforman brechas entre el precio y el valor amortiguando en este mercado imperfecto las oportunidades de compra por subvaloración de los bienes.

Es preciso comprender la realidad que percibe el interlocutor. El conocimiento sobre los factores que influyen en la percepción del riesgo modifica la interpretación de los diferentes puntos de vista sujeto a análisis y debate. En los cambios de dirección de las decisiones, la teoría de comportamiento económico ha reconocido una gran cantidad de elementos utilizados en la medición y predicción del nivel del riesgo y su aceptabilidad.

También en muchas ocasiones, influye la voluntad del individuo con sus gustos, preferencias y miedos, que determinan una preferencia que puede torcer el rumbo de decisión que un modelo o una teoría pueden sugerir. Esta cuestión está presente en todo proceso de decisión; se espera que la interpretación de la resiliencia afecte positivamente la preferencia del sujeto inversor o financiador.

Como se ha señalado, aprender del éxito y del fracaso supone el pasaje de una actitud a una predisposición y se convierte culturalmente en un elemento empírico esencial del proceso decisorio para los empresarios conductores de las organizaciones.

V.2 CONSIDERACIONES FINALES

El conocimiento de la relación resiliencia – valor estima con mejor precisión los niveles de riesgo y por lo tanto calcula de manera más exacta y razonables el valor de una organización.

La incorporación del análisis de resiliencia en el proceso de decisiones financieras enriquece los fundamentos de las teorías conductuales y económicas del comportamiento. Ya se ha explicado sobre las distorsiones entre precio y valor. Los modelos económicos suman algunos elementos provenientes de realidades sociales y políticas que son de difícil estimación.

En el contexto financiero una de las consecuencias esperadas por aplicación del modelo es la distinción de plazos, costos de financiación, montos de créditos según el grado de resiliencia que tienen las empresas. En cuanto a la construcción de ingenierías financieras y esquemas de garantías de operaciones, también es factible distinguir niveles de riesgo por grado de resiliencia, materializando este punto según las condiciones que negocian las partes y en el empleo de instrumentos financieros con mayor especificación.

Como pauta genérica, el analista financiero considera que una empresa saludable es la que posee menor apalancamiento financiero y operativo, tiene liquidez y rentabilidad y acceso al financiamiento de terceros. Frente a los cambios contextuales que afectan la rotación de activos, la liquidez y la financiación, el reto que se ha planteado -con la pretensión de lograr éxito- es la consideración de distintos niveles de aplicación de recursos y diferentes combinaciones de ellos. Las empresas con mayor resiliencia han evitado el endeudamiento de corto plazo y han disminuido el endeudamiento fijo, a partir de un ciclo operativo del capital de trabajo más dinámico que promueve la reinversión de

utilidades. No puede generalizarse en absoluto que este proceder es conveniente frente a la posibilidad de poder acceder a fondos bancarios, pero sí pudo determinarse, que para las organizaciones resilientes, la reinversión de utilidades -a la finalización de cada ciclo productivo-, ha sido una política efectivamente exitosa. Cabe destacar al respecto, los comentarios de Brealey, Myers y Allen (2006), señalando que la más sencilla e importante fuente de financiación es la proviene del capital propio, sea a través de la emisión de acciones o mediante beneficios retenidos. La teoría del *Pecking Order* explica la conveniencia de elección de las fuentes de financiamiento de las inversiones y otros cargos soportados por las organizaciones. Sobre la experiencia en este tipo de operaciones, Ross, Westerfield y Jordan (1996) revelan que para las firmas más rentables, prima entre las posibles fuentes, la política de reinversión de utilidades. Esta práctica usual tiene por consiguiente un menor *leverage* financiero y evita costos de emisión y malas señales asociadas a menor rentabilidad futura o aumento de riesgos ante fluctuaciones impredecibles de beneficios y oportunidades de inversión.

Como se ha destacado en el capítulo introductorio de este documento, se espera que el aporte de esta tesis optimice el proceso de valuación y precise más sobre los efectos del riesgo en el valor de una organización. Sin embargo, no es en absoluto impensable que se aplique la concepción de resiliencia en futuros trabajos de análisis sobre la sensibilidad de variables críticas y sobre escenarios de negocios, perfeccionando el alcance y profundidad del modelo enunciado.

La determinación de la correlación valor económico – nivel de resiliencia en mi opinión es una base sólida, para justificar posiciones de los analistas y establecer eventuales criterios en la aplicación de opciones reales.

Se podrían mejorar las técnicas y metodologías de valuación de flujos de fondos descontados, fundamentado mejor las tasas de corte y estimando variaciones de ingresos y costos en los flujos más precisos e incluso se podría trabajar con horizontes de planeamiento más prolongados.

El estudio de la existencia y duración de los efectos de la resiliencia en las empresas, es un pequeño pero importante avance en la teoría financiera, porque previamente habrá considerado los cambios en el contexto, la interrelación de variables y los efectos de las readaptaciones. Todo esto enriquece el conocimiento sobre la organización y el tratamiento de los riesgos, temática en la que sin duda queda mucho por investigar. En este sentido se ha dado un paso inicial en la investigación sobre los efectos de la resiliencia y que podrá ser continuado para otros contextos y tiempos, y otras actividades y cadenas productivas. Es factible replicar los análisis de resiliencia para los procesos de valuación de empresas de otros sectores en los que la adaptación al entorno y la expectativa sobre su viabilidad estén en duda. Habrá que meditar en cada caso los factores críticos de la cadena de valor en que opera la firma.

Finalmente, la aceptación y aplicación profesional de modelos que incorporen la resiliencia en los procesos de valuación de empresas constituiría un avance en el conocimiento real de las situaciones económicas financieras y patrimoniales de esas organizaciones.

ANEXOS

ANEXO CAPÍTULO 1ro

Definido los lineamientos del capítulo introductorio y avanzado el estudio del marco teórico, se fue perfeñando la necesidad de contar con datos e información de empresas Pymes del sector textil a fin de analizar, luego correlacionar y posteriormente corroborar la existencia de resiliencia en estas organizaciones y su relación con el valor económico que las mismas poseen.

El trabajo de campo posibilita la consideración de los conceptos resiliencia y valor a nivel de empresa como unidad de análisis, a la vez el conjunto de empresas sintetizan la marcha y las expectativas del sector.

En una instancia primaria, se mantuvieron una serie de entrevistas de tipo exploratorias con directivos y empresarios del sector textil para profundizar conceptos y reconfirmar o modificar los factores más importantes que impactan en la decisión de continuar con la actividad. Así, entonces, desde un punto de vista práctico, se ha pretendido manifestar la incidencia de los factores con cierta independencia de lo estudiado en los capítulos segundo y tercero - marco teórico y antecedentes- de este trabajo de investigación.

Sobresalen las reuniones mantenidas con los economistas¹, especialistas en macroeconomía, en empresas Pymes y del sector textil, con gran cantidad de empresarios de la cadena productiva², con directivos de la Federación Argentina de Industrias Textiles – FADIT-, y representantes de la Fundación Pro-Tejer³.

¹ Bisang R, Gutiérrez Girault A., Kestelboim M., Loustau J., Melamud A., Rozemberg R., Schale A., Donato V.

² Como Bohm E. (Guilford); Churba M. (TramandoSA); Di Forti C. (Algoselán); Karagosian A. (TN & Platex).

³ Meloni M. (presidente de la entidad)

El producto de las reuniones y entrevistas, permitió la puesta de una prueba piloto con ocho empresarios del sector, y de la cual se determinó que los elementos 'Rentabilidad', 'Mercado', y 'Capacidad Productiva', están alineados con el valor económico de la firma, en tanto que además estos elementos conjugan íntegramente performance y expectativa de la actividad empresarial.

Luego se procedió a indagar sobre datos e informes específicos referidos al empleo de recursos y a las principales dificultades de cada empresa. La recolección de datos por empresa, se efectuó sobre las respuestas de la encuesta trimestral y / o anual que la Fundación Pro-Tejer realiza periódicamente, y sobre otras fuentes suministradas por esta fundación y por las empresas de manera individual. Se detalla al final de este anexo la encuesta tipo utilizada.

Para el trabajo de campo, se utilizaron los datos y encuestas anuales del período 2009 – 2012 (inclusive). Con esta información, se construyó una base de datos en la cual en cada fila se identificaba a la empresa con un número y en las columnas los guarismos de los factores y recursos que según los estudios teóricos – técnicos, podrían correlacionarse con el concepto de resiliencia.

Se realizó un análisis vertical por año que fue útil para determinar el peso de los factores y su comportamiento durante el período, y otro análisis horizontal por empresa (unidad de análisis) para determinar el comportamiento de la misma en relación al grado de recuperación y al valor económico a fines de 2012 -finalización del período-.

Respondieron 113, 96, 152 y 128 empresas, respectivamente en los años 2009, 2010, 2011 y 2012. Esta cantidad de empresas representa entre el 19,2% y el 30,4% de las empresas miembro de la Fundación Pro-Tejer y están establecidas en toda la República Argentina en los centros y ciudades industriales de mayor actividad económica.

Respuestas % por actividad industrial de la cadena textil

ACTIVIDAD CADENA	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
Hilatura	20,41%	17,66%	16,16%	15,54%
Tejeduría	34,69%	36,79%	35,83%	36,80%
Acabados	20,41%	19,83%	18,18%	19,73%
Confecciones	21,43%	24,72%	26,06%	25,34%
Otros	3,06%	1,00%	3,77%	2,59%
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Dentro de cada muestra conservan relación el tipo de actividad: hilandería, tejeduría, acabado y confección. En algunos casos, algunas empresas tienen más de una actividad y en todos los casos se trata de empresas del sector Pyme.

A partir de las pequeñas variaciones en los parámetros media, varianza, desvío estándar y coeficiente de variabilidad entre los trimestres correspondientes a un año en particular, se definió la construcción de la base de datos con la información acumulada del último trimestre del año correspondiente a la encuesta anual, habida cuenta que no se provoca un cambio en las correlaciones entre los factores explicativos (o no) de la resiliencia en las empresas.

Finalmente, la muestra bajo las consignas enunciadas, es aleatoria, probabilística y representativa, ya que los estimadores empleados son consistentes, eficientes, tienen un mínimo error cuadrático medio y se observa insesgamiento.

Luego del procesamiento de los datos precedentes y durante el primer cuatrimestre del año 2013, se solicitó a los miembros de la Fundación Pro-Tejer información que ratificara (o no), el haber soportado situaciones críticas que pusieran en vilo la viabilidad de la organización durante el período de estudio 2008-2013. También y

manteniendo la confidencialidad y reserva de las respuestas⁴, si las empresas incrementaron o no el valor patrimonial a fines del año 2012.

Con esta información se procedió a comparar a las empresas categorizadas por grado de resiliencia según las premisas enunciadas. Se consideraron especialmente las respuestas de los conductores de esas organizaciones sobre la recuperación económica de la actividad para establecer las relaciones entre la resiliencia teórica y la resiliencia fáctica, y se indagó particularmente los casos de empresas que no dieron respuesta por haber cesado en su actividad.

⁴ Para la construcción de la base de datos dinámica a partir del procesamiento de los datos de encuestas y de información adicional, cada unidad de análisis (empresa) fue identificada con un número.



PERSPECTIVA PARA EL 4º TRIMESTRE DE 2012

2. VENTAS

2.1. Ventas

2.1.1. ¿Qué perspectiva tiene la firma en referencia a la evolución de las ventas totales (en unidades físicas) para el 4º trimestre de 2012 respecto de las ventas registradas durante el mismo periodo del año anterior?

Aumentarán ▼	No Variarán ▼	Disminuirán ▼
<input type="checkbox"/> Más de 20%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Más de 20%
<input type="checkbox"/> Entre 10% y 20%		<input type="checkbox"/> Entre 10% y 20%
<input type="checkbox"/> Entre 11% y 15%		<input type="checkbox"/> Entre 11% y 15%
<input type="checkbox"/> Entre 6% y 10%		<input type="checkbox"/> Entre 6% y 10%
<input type="checkbox"/> Entre 1% y 5%		<input type="checkbox"/> Entre 1% y 5%

2.2. Precios

2.2.1. ¿Qué perspectiva tiene la firma en referencia a la evolución promedio de sus precios de venta para el 4º trimestre de 2012 respecto al mismo periodo del año anterior?

Aumentarán ▼	No Variarán ▼	Disminuirán ▼
<input type="checkbox"/> Más del 20%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Más del 20%
<input type="checkbox"/> Entre 10% y 20%		<input type="checkbox"/> Entre 10% y 20%
<input type="checkbox"/> Entre 11% y 15%		<input type="checkbox"/> Entre 11% y 15%
<input type="checkbox"/> Entre 6% y 10%		<input type="checkbox"/> Entre 6% y 10%
<input type="checkbox"/> Entre 1% y 5%		<input type="checkbox"/> Entre 1% y 5%

2.3. Condición de Exportación

2.3.1. ¿Durante el 4º trimestre de 2011, su empresa ha exportado?

Sí No No, pero planeamos exportar durante 4º trimestre de 2012

2.4. Ventas Totales al Mercado Externo

2.4.1. ¿Cuánto representarán, en el 4º trimestre de 2012, sus exportaciones respecto a las ventas totales de su empresa?

De 1% a 3% De 4% a 5% De 6% a 10% De 11% a 15% Más de 15%

2.4.2. ¿Qué perspectiva tiene la firma con respecto a la evolución de las exportaciones para 4º trimestre de 2012 respecto al mismo periodo del año anterior?

Aumentarán ▼	No Variarán ▼	Disminuirán ▼
<input type="checkbox"/> Mas del 10%		<input type="checkbox"/> Mas del 10%
<input type="checkbox"/> Entre 5% y 10%		<input type="checkbox"/> Entre 5% y 10%
<input type="checkbox"/> Entre 1% y 5%		<input type="checkbox"/> Entre 1% y 5%



TODAS LAS PREGUNTAS REFERIRÁN A LAS PERSPECTIVAS DE LA EMPRESA PARA EL 4º TRIMESTRE DE 2012 EN RELACIÓN AL MISMO PERIODO DE 2011

3. PROCESO PRODUCTIVO

3.1. Capacidad instalada

3.1.1. ¿Cómo se comportará el uso de su capacidad instalada el 4º trimestre de 2012 respecto al mismo periodo del año anterior?

Aumentará

No Variarán

Disminuirá

3.1.2. ¿Cuál es la utilización promedio de la capacidad instalada prevista para el 4º trimestre de 2012?

- De 0% a 20% De 21% a 40% De 41% a 60% De 61% a 80% De 81% a 100%

3.2. Provisión de insumos

3.2.1. ¿Cuál será el porcentaje de aprovisionamiento de insumos importados para el 4º trimestre de 2012?

- No importará De 1% a 10% De 11% a 20% De 21% a 30% Más de 30%

3.2.2. ¿Qué perspectiva tiene la firma respecto a la evolución de los precios de sus insumos importados durante el 4º trimestre de 2012 respecto al periodo del año anterior?

Aumentarán

No Variarán

Disminuirán

- Más del 20%
- Entre 16% y 20%
- Entre 11% y 15%
- Entre 6% y 10%
- Entre 1% y 5%

- Más del 20%
- Entre 16% y 20%
- Entre 11% y 15%
- Entre 6% y 10%
- Entre 1% y 5%

3.2.3. ¿Qué perspectiva tiene la firma respecto a la evolución promedio del precio de sus insumos locales durante el 4º trimestre de 2012 respecto al mismo periodo del año anterior?

Aumentarán

No Variarán

Disminuirán

- Más del 20%
- Entre 16% y 20%
- Entre 11% y 15%
- Entre 6% y 10%
- Entre 1% y 5%

- Más del 20%
- Entre 16% y 20%
- Entre 11% y 15%
- Entre 6% y 10%
- Entre 1% y 5%

FUNDACIÓN PROTEJER

TOODAS LAS PREGUNTAS REFIEREN A LAS PERSPECTIVAS DE LA EMPRESA PARA EL 4º TRIMESTRE DE 2012 EN RELACIÓN AL MISMO PERÍODO DE 2011

3.3. Trabajo

3.3.1. ¿Qué perspectiva tiene la firma en referencia a la evolución del personal ocupado para el 4º trimestre de 2012 respecto al mismo periodo del año anterior?

- | | | |
|--|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Aumentará ▾ | <input type="checkbox"/> No Variará ▾ | <input type="checkbox"/> Disminuirá ▾ |
| <input type="checkbox"/> Más de 20% | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> Más de 20% |
| <input type="checkbox"/> Entre 16% y 20% | | <input type="checkbox"/> Entre 16% y 20% |
| <input type="checkbox"/> Entre 11% y 15% | | <input type="checkbox"/> Entre 11% y 15% |
| <input type="checkbox"/> Entre 6% y 10% | | <input type="checkbox"/> Entre 6% y 10% |
| <input type="checkbox"/> Entre 1% y 5% | | <input type="checkbox"/> Entre 1% y 5% |

3.3.2. ¿Qué perspectiva tiene la firma con respecto a la evolución de las horas trabajadas para el 4º trimestre de 2012 respecto al mismo periodo del año anterior?

- | | | |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Aumentarán ▾ | <input type="checkbox"/> No Variarán ▾ | <input type="checkbox"/> Disminuirán ▾ |
| <input type="checkbox"/> Más de 20% | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> Más de 20% |
| <input type="checkbox"/> Entre 16% y 20% | | <input type="checkbox"/> Entre 16% y 20% |
| <input type="checkbox"/> Entre 11% y 15% | | <input type="checkbox"/> Entre 11% y 15% |
| <input type="checkbox"/> Entre 6% y 10% | | <input type="checkbox"/> Entre 6% y 10% |
| <input type="checkbox"/> Entre 1% y 5% | | <input type="checkbox"/> Entre 1% y 5% |

4. FINANCIAMIENTO

4.1. Crédito

4.1.1. ¿Qué perspectiva tiene la firma en referencia a las necesidades de crédito para el 4º trimestre de 2012 respecto al mismo periodo del año anterior?

- | | | | |
|---------------------------------------|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Aumentarán ▾ | <input type="checkbox"/> No Variarán ▾ | <input type="checkbox"/> Disminuirán ▾ | <input type="checkbox"/> No hay necesidad ▾ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Continúe en 4.1.A.

4.1.2. Se prevé satisfacer las necesidades crediticias en el 4º trimestre de 2012 con fondos provenientes de: (marque todos los fondos que correspondan)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Instituciones Financieras | <input type="checkbox"/> Mercados de Capitales |
| <input type="checkbox"/> Financiación de Casa Matriz | <input type="checkbox"/> Programas públicos |
| <input type="checkbox"/> Fondos Propios | <input type="checkbox"/> Otros Fondos |
| <input type="checkbox"/> Proveedores | |

4.1.3. Los créditos se aplicarán a: (marque todos los destinos que correspondan)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Financiación de Nuevas Inversiones | <input type="checkbox"/> Compras de insumos |
| <input type="checkbox"/> Financiación de Inversiones en Ejecución | <input type="checkbox"/> Financiación a Clientes |
| <input type="checkbox"/> Mejora en la Cadena de Distribución | <input type="checkbox"/> Financiación de Exportaciones |
| <input type="checkbox"/> Pagos de Cargas Fiscales y Previsionales | <input type="checkbox"/> Publicidad |
| <input type="checkbox"/> Amortización de Créditos | <input type="checkbox"/> Refinanciación de Pasivos |
| | <input type="checkbox"/> Otras aplicaciones |

4.1.4. Su firma estima que durante el 4º trimestre de 2012 el crédito de venta otorgado a sus clientes será en promedio de: (seleccione sólo una alternativa)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Contado | <input type="checkbox"/> de 61 a 90 días |
| <input type="checkbox"/> Hasta 30 días | <input type="checkbox"/> Más de 90 días |
| <input type="checkbox"/> de 31 a 60 días | |

4.1.5. Su firma estima que durante el 4º trimestre de 2012 el crédito de compra otorgado por sus proveedores será en promedio de: (seleccione sólo una alternativa)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Contado | <input type="checkbox"/> de 61 a 90 días |
| <input type="checkbox"/> Hasta 30 días | <input type="checkbox"/> Más de 90 días |
| <input type="checkbox"/> de 31 a 60 días | |

PROVEEDOR

TODAS LAS EMPRESAS REGISTRADAS EN EL REGISTRO NACIONAL DE LA EMPRESA
MESA B.47 REGISTRADAS EN LOS REGISTROS DE LA UNIÓN EUROPEA

5. INVERSIONES

5.1. Inversiones Productivas
5.1.1. ¿Puede señalar inversiones productivas durante el trimestre de 2012?

SI NO

5.1.1.A. ¿Por qué desea realizar inversiones?
(marque todas las que correspondan)

- Disponibilidad de insumos de producción e insumos de insumos
- Seguimiento de estado de productividad
- Cambio del negocio de producción manufacturera
- Aumento de la demanda interna
- Disponibilidad problemas sobre la economía
- Falta de alternativas de inversión
- Mayor acceso al financiamiento bancario
- Estrategia de aumento de productividad
- Proliferación de alternativas de inversión bancarias
- _____ Opciones no respondidas en 5.1.1.A.

SI NO

5.1.1.B. ¿Por qué no desea realizar inversiones?
(marque todas las que correspondan)

- El nivel de demanda no lo justifica
- Disponibilidad riesgos sobre la economía
- Falta de acceso a financiamiento
- Ya realizó inversiones satisfactorias
- No tiene capital
- Dificultad para encontrar equipo, insumos y recursos
- Proliferación de alternativas de inversión bancarias
- _____ Opciones no 5.1.1.B.

5.1.2.A. Estas inversiones son del tipo: (marque todas las que correspondan)

- Inversiones nuevas Inversiones en depósitos desde períodos anteriores

5.1.2.B. Las nuevas inversiones y las hechas en períodos anteriores tienen como destino:
(marque todas las opciones que correspondan)

- Adquisición de maquinaria y Equipo Nuevo Construcción o Ampliación de Plantas Productivas
- Adquisición de Maquinaria y Equipo Usado Proceso de Capacitación al Personal
- Desarrollo o Adaptación de Sistemas Otros _____

5.1.3. Las nuevas inversiones y las hechas en períodos anteriores se:

- Aumentar la capacidad de producción Respuesta 5.1.3.1.
- Reemplazar equipos obsoletos
- Reemplazar equipos con los nuevos
- Desarrollar nuevas producciones, procesos o servicios Reducir Personal u otros insumos
- Producir resultados que estos comparen a otros firmas Preservar el medio ambiente
- Mejorar la calidad de producción o procesos

5.1.3.1. Señale en cuánta medida se capacidad de producción:

- Menos 5% Entre 21% y 30%
- Entre 6% y 10% Entre 31% y 40%
- Entre 11% y 20% Más del 40%

5.1.3. ¿Cómo prevé financiar sus inversiones productivas durante el 4º trimestre de 2012?

- Préstamos propios Ahorros de empresas
- Financiamiento bancario (líneas de crédito tradicionales) Programas públicos *
- Financiamiento de proveedores Otros _____
- Financiamiento de clientes

* Crédito del Estado, Fideicomiso, Préstamo, Póliza Productiva, líneas de crédito de crédito al 15% anual.

Página 8 de 7

FUNDACIÓN PROVEER

TODAS LAS PREGUNTAS RESPONDE A LAS PERSPECTIVAS DE LA EMPRESA PARA EL 4º TRIMESTRE DE 2012 EN RELACIÓN AL MISMO PERÍODO DE 2011

6.1.8. ¿Intentó acceder a los líneas de crédito al 15% anual en pesos impulsadas por el BORA?

Sí

6.1.8.a. ¿Cómo fue el resultado?

- Positivo, obtuvo el crédito
 Está en proceso
 Negativo, no cumplió con los requisitos
 Abandonó la gestión
 Otros

No

6.1.8.b. ¿Por qué no lo aplicó?

- No es necesario
 No planea invertir
 Trámites burocráticos excesivos
 Tasas y plazos no convenientes
 No conocía la existencia
 Otros

6. IMPORTACIONES

6.1. Evolución de las importaciones

6.1.1. ¿Qué perspectiva tiene en referencia a la evolución de las importaciones totales de productos textiles para el 4º trimestre de 2012 respecto al mismo período del año anterior?

Aumentarán

No Variarán

Disminuirán

6.1.2. ¿Cómo considera que será el impacto de la aplicación de la Declaración Jurada Adiccionada de Importación (DJAI) sobre su negocio?

- Positivo
 Sin Impacto
 Negativo
 Doble Impacto

6.1.3. Restricciones a la compra de moneda extranjera: ¿Cómo considera que será el impacto de esta medida para el resguardo de la producción nacional frente a la competencia importada de textiles?

- Positivo
 Sin Impacto
 Negativo
 Doble Impacto

7. RESTRICCIONES DE LA CADENA DE VALOR

7.1. Principales problemas del sector

Identifique los principales problemas que enfrentará en el 4º trimestre de 2012. (Seleccione hasta tres problemas)

- Caída de las ventas
 Disminución de la rentabilidad → Responda 7.2.
 Retrasos en los pagos de los clientes
 Alto grado de inversión en la competencia
 Competencia de productos de origen externo
 Dificultad para importar insumos, equipos o repuestos
 Dificultades en la obtención de financiamiento
 Escasez de personal calificado

Contenido en 6.1.

7.2. Indique el principal problema que afecta la rentabilidad (marque sólo una opción)

- Proceso inflacionario
 Aumento de salarios
 Aumento de tarifas energéticas
 Altos costos inmobiliarios
 Otros

ANEXO CAPÍTULO 3ro PYMES Y SECTOR TEXTIL

EVOLUCIÓN INVERSIÓN, PRODUCCIÓN Y EMPLEO

Kestelboim M. Director Ejecutivo de la Fundación Pro-Tejer
(2012)

