

## **PREOCUPACIONES EMPRESARIAS Y SUS IMPLICANCIAS**

Por el doctor *Juan Carlos de Pablo*<sup>1</sup>

Académico de Número

Eso que llamamos “economía” es el resultado de un proceso decisorio concatenado, orientado a enfrentar las diversas manifestaciones de la escasez.

El crecimiento, como el desarrollo, no se generan en planillas Excel, no importa la frecuencia con la cual se las utiliza como consecuencia de la “americanización” del análisis económico.

Afirmar que “si creciéramos de manera sostenida a X% anual, no sé cuántos problemas se solucionarían”, es un ejercicio aritmético, no tiene nada que ver con la economía.

Si en Argentina 2019 el Estado es gigantesco y asfixiante -y desde el punto de vista de las decisiones, en buena medida contraproducente<sup>2</sup>- el crecimiento económico tiene que surgir del sector privado.

Lo cual ubica en un lugar central a los empresarios.

Las reflexiones que siguen -continuación del planteo formulado en de Pablo (2017)- buscan ayudar a destrabar el “serrucho” que muestra el PBI total de Argentina desde 2012, alrededor de un estancamiento absoluto, poniendo la lupa en el accionar empresario.

---

<sup>1</sup> Presentado en la sesión privada de la ANCE, el 15 de mayo de 2019. Profesor en UDESA y UCEMA. Director de DEPABLOCONSULT. Miembro titular de la Academia Nacional de Ciencias Económicas (ANCE). [depablo43@hotmail.com](mailto:depablo43@hotmail.com).

Eduardo David Antonelli, Ernesto Badaraco, Ricardo Enrique Bara, José Luis Blanco, Enrique Blasco Garma, Juan Luis Bour, Germán Coloma, José Pablo Dapena, Augusto Darget, José María Fanelli, Osvaldo Feinstein, Jorge Eduardo Fernández Pol, Ramón Frediani, Ernesto Gaba, Jorge Galmes, Alieto Aldo Guadagni, Pablo Andrés Lara, Diego N. Marcos, Rodolfo Ernesto Manuelli, Alfonso José Martínez, Eduardo May, Alfredo Martín Navarro, Alberto Porto, Jorge Remes Lenicov, Carlos Rodríguez Braun, Guillermo Sabbioni Perez Domingo Ignacio Stamati, Mario Orlando Teijeiro, Martín Tetaz y Ludovico Videla, realizaron valiosos comentarios a la versión preliminar. Nuevo ejemplo de que “hay que ver las tonterías que, particularmente en economía, uno puede llegar a creer cuando trabaja en soledad durante mucho tiempo” (Keynes, 1936).

<sup>2</sup> No estoy por la eliminación del Estado, sí por una reducción de su tamaño relativo, junto a una redirección de su actividad. Menos “becas” de funcionarios que entorpecen la actividad privada, y más inversión en infraestructura, educación, etc.

## 1. EL EMPRESARIO DE LOS LIBROS DE TEXTO Y EL QUE YO CONOZCO

Francisco Valsecchi (UCA, 1961) y Wassily Wassilyovich Leontief (Harvard, 1966-67), me enseñaron microeconomía.

¿En qué consiste la labor del empresario, según este par de muy buenos profesores? En elegir la combinación del uso de capital y trabajo que, dada la función de producción y los precios relativos de los factores productivos, minimiza el costo total para cada nivel de producción. Para juntar esta información con la proveniente de la demanda (precio percibido como dado, en el caso competitivo; curva de pendiente negativa en el monopolístico), y así determinar el nivel de producción y venta del bien que elabora.

Reflejando lo que decían los textos de la época, distinguían corto y largo plazo, porque una vez adoptada la decisión de utilizar determinada cantidad de capital, su modificación se da en el tiempo vía amortización y nuevas inversiones. Ejemplo: se necesitan segundos para pasar de dinero a un horno de pizzería, se necesitan años para pasar de un modelo de horno, a otro de diferente tamaño, o más moderno.

Del empresario innovador, también denominado schumpeteriano, si la memoria no me falla, ni noticias.

¿Qué estarán enseñando hoy, los profesores de microeconomía, al menos en los programas de grado? Muy probablemente lo mismo, con agregados provenientes de la teoría de los juegos (para aplicar a mercados oligopólicos), la economía de la regulación, la importancia de las instituciones, las deseconomías que genera el deterioro del medio ambiente, etc.

• • •

¿Qué tiene que ver esto con el empresario que, a través de mi actividad profesional, conocí en Argentina durante el último medio siglo? Poco y nada.

Los modelos simplificados suponen certeza, porque modelar en dichas condiciones es más fácil que hacerlo en condiciones de incertidumbre; es más, algunos autores afirman, sensatamente, que modelar la incertidumbre es sencillamente imposible. Pero en Argentina la realidad sobre la cual opera buena parte de los empresarios es una de fortísima incertidumbre.

Los modelos simplificados, como los medicamentos, deberían publicarse con un prospecto que, en lugar destacado y en letras mayúsculas, alertaran contra el denominado “vicio ricardiano”, como Joseph Alois Schumpeter denominó a las recomendaciones que, surgidas de modelos simplificados, buscan aplicarse a realidades complicadas<sup>3</sup>. Es cierto que

---

<sup>3</sup> En sus clases Leontief ilustraba este punto con el siguiente ejemplo: un borracho daba vueltas alrededor de un farol. Se le acerca un policía y le pregunta qué está haciendo. “Estoy buscando mis llaves”, responde. El policía lo ayuda en la tarea, pero al cabo de varios minutos de búsqueda infructuosa le pregunta. ¿Está seguro de que se le cayeron acá? No, me se cayeron a media cuadra de acá, pero allá está oscuro.

ningún modelo puede captar la realidad en su totalidad, pero quien lo aplican tienen que tener cuidado, no sea cosa que cuando vacían la bañera tiren al bebé junto con el agua<sup>4</sup>.

Digresión 1. Algunos colegas puntualizaron que el objetivo de la teoría de la firma no consiste en analizar el comportamiento empresarial como tal, sino en ayudar a contestar preguntas como las siguientes: ¿qué le ocurrirá al nivel de producción de una empresa si -digamos- aumenta el impuesto a la venta del producto, sube el salario que tiene que abonar o adopta una tecnología más moderna? Y que para ello -aplicando la recomendación metodológica realizada por Friedman (1953)-, no importan los supuestos sino si los pronósticos coinciden con la realidad. Entiendo el punto pero en modo alguno me convence.

. . .

La distancia que existe entre el comportamiento empresarial supuesto y el real explica el fastidio -por decirlo de manera suave- que buena parte de los economistas, generamos delante de buena parte de los empresarios. Esto, como de costumbre, admite una mala y una buena lectura. La mala lectura es que lo que ocurre es que “los economistas” desenmascaramos “las barbaridades que cometen los empresarios”. La buena lectura radica en la incomprensión que los empresarios sienten, que buena parte de los economistas tienen de los problemas concretos que ellos tienen que enfrentar.

“Ya bastantes problemas tenemos con los existentes, para que encima a las autoridades se les ocurra inventar nuevos”. En un contexto tan incierto como el argentino, es entendible la suspicacia que despiertan entre los empresarios, las modificaciones de política económica que ellos visualizan como “experimentos”. Ejemplos: la apertura de la economía, la lucha antiinflacionaria centrada en el aumento de las tasas de interés, etc.

Digresión 2. Los economistas debemos ser prudentes en el uso del lenguaje técnico, cuando le estamos hablando al público en general. La facilidad con la cual calificamos de ineficientes a ciertos empresarios, es un buen ejemplo de lo que estoy diciendo. Cuando un psicólogo me dice que soy un neurótico, tengo ganas de pegarle, no de preguntarle qué significa. Entiendo a los empresarios que quieren hacer lo mismo con los economistas que, muy sueltos de cuerpo, descalifican no ya a empresas individuales, sino a sectores o regiones enteras de nuestro país.

A la luz de todo esto no estaría nada mal que los profesores de microeconomía recorrieran empresas, junto con sus alumnos, preguntándoles a los empresarios, por ejemplo, qué decisiones tomaron el día en que se realiza la visita. Muy probablemente se encontrarán con que los responsables de llevar adelante las empresas ese día adoptaron, digamos, 40 decisiones, 25 de las cuales no tenían la menor idea ayer que las iban a tomar hoy.

---

<sup>4</sup> En los papeles la denominada controversia socialista fue ganada por quienes mostraron que las mismas ecuaciones que describen el accionar empresarial en una economía capitalista, describen el accionar del gerente de una empresa pública en una economía socialista. A juzgar por los resultados esto habla muy mal de “los papeles”. Yevsei Grigorievich Liberman planteó claramente la diferencia, en un artículo titulado “Plan, beneficio e incentivo”, publicado en 1962 en... Pravda.

Y las tuvieron que adoptar porque la empresa, como la vida, es un continuo. Esta es la razón por la cual error tipo I, error tipo II, es una de mis herramientas favoritas cuando trabajo como consultor de empresas.

Ejemplos de los avatares que enfrenta de manera cotidiana un empresario en nuestro país, y que forman parte del denominado “costo argentino”: no sabe cuándo se le va a cortar la energía eléctrica; si los camiones que ingresan y salen de su fábrica podrán hacerlo, o tendrán que enfrentar paros “salvajes” que impiden el movimiento de personal y mercaderías; qué nuevos trámites tendrán que realizar, o qué nueva información tendrá que agregar a los trámites existentes; cuál será el poder adquisitivo de los ingresos por ventas, particularmente cuando exporta, etc.

. . .

¿Cómo es que existen empresarios, en contextos tan difíciles como el argentino? Hirschman (1967) planteó una respuesta a este interrogante, que en rigor se aplica a todos los órdenes de la vida. “Analiqué 11 proyectos financiados por el Banco Mundial, ubicados en Ecuador (autopistas), El Salvador (energía eléctrica), Etiopía (telecomunicaciones), India (desarrollo múltiple del valle de un río), Italia (irrigación), Nigeria (ferrocarriles), Pakistán (industria), Perú (irrigación), Tailandia (irrigación) y Uruguay (ganado). Dedicué entre 2 y 5 semanas a la inspección in situ de cada proyecto. La clave del éxito reside en la combinación de amenazas inesperadas a la ganancia y la existencia misma del proyecto, y la aparición de alternativas también inesperadas en el momento de adoptarse la decisión. Estamos delante de un principio general de la acción: la creatividad siempre nos sorprende. La única manera de que aflore la creatividad, es frente a un desafío concreto. Este es el principio de la mano escondida (*hiding hand*). El ser humano encara problemas que  cree  que puede resolver, encuentra luego que las dificultades son mayores a las esperadas en el momento de tomar la decisión, pero como ya comenzó ataca las dificultades inesperadas... a veces con éxito. El principio actúa fundamentalmente a través de la ignorancia de la ignorancia, de las incertidumbres y de las dificultades”. En una palabra, hacemos cosas porque subestimamos los costos.

¿Cómo hacen los empresarios argentinos para enfrentar los riesgos y las incertidumbres? Aplicando -sin haber conocido a Jacobo Bernoulli- alguna versión de la ley de los grandes números. Si una ferretería vende 1.000 artículos, el error de pronóstico de ventas de cada uno de ellos será mayor que el error del conjunto, porque en algunos casos se pifiará por exceso y en otros por defecto.

En los inmejorables capítulos iniciales de La riqueza de las naciones Adam Smith, no solamente explicó los beneficios y los riesgos de la especialización o división del trabajo, sino que también afirmó que el grado de división del trabajo depende del tamaño del mercado. Lo cual explica por qué un médico en Villa la Angostura no puede ser tan especialista como su colega, quien atiende en Buenos Aires.

En Argentina habría que reformular el referido principio, diciendo que el grado de división del trabajo depende del tamaño de la incertidumbre. Cada empresa, como cada familia, no tiene más remedio que convertirse en una verdadera “compañía de seguros”, y en estas condiciones nunca hay que poner todos los huevos en una misma canasta.

El punto requiere un par de aclaraciones. La primera tiene que ver con la relación que existe entre las distintas inversiones, para que efectivamente se verifique la reducción del riesgo total. El bodeguero mendocino que, por las dudas, invierte parte de sus ganancias en un edificio para alquilar, ubicado en la ciudad de Mendoza, está diversificando sectorialmente sus inversiones, pero no necesariamente reduciendo su riesgo global. Para esto último debería ubicar el edificio en Pekín<sup>5</sup>.

La segunda, que se comprobó en la denominada “crisis subprime”, desatada en Estados Unidos en 2008, dice que todo teorema de riesgo cero es necesariamente local, en el sentido de que siempre puede aparecer una causa que afecte, de manera simultánea, a todas las inversiones. Si en determinada ciudad instalo una fábrica de helados y otra de sobretodos, reduzco mi riesgo global, porque ganaré plata con la de helados, si hace calor, o con la de sobretodos, si hace frío. Pero esta estrategia sigue estando a merced de un intendente loco, que pretenda cobrar impuestos prohibitivos sobre cualquier inversión ubicada en su jurisdicción.

## 2. HETEROGENEIDAD

A mediados del siglo XIX el belga Lambert Adolphe Jacques Quetelet inventó la “persona promedio”. Probablemente fue un gran avance, frente a lo que existía hasta ese momento, la mera presunción; pero cualquier persona que haya tomado un curso de estadística sabe que, para analizar cualquier situación, además de los indicadores de posición (de los cuales el promedio es el más conocido) hay que estimar los de dispersión, simetría, etc.

Fuera de las charlas entre amigos y parientes, no corresponde, por consiguiente, hablar de “los políticos”, “los científicos”, “los economistas”, “los jóvenes” o... los empresarios. Porque la realidad es heterogénea.

Una primera aproximación recomienda diferenciar entre el verdadero empresario y el seudo empresario. Ambos pretenden obtener beneficios a partir del funcionamiento de sus empresas, la cuestión es qué hacen al respecto. El verdadero empresario toma las reglas del juego que están fuera de su control, como la situación macroeconómica y las políticas públicas sectoriales y regionales que tienen que ver con la economía, y en base a ellas ajusta su comportamiento, decidiendo cuánto producir y cuánto importar, qué tecnología utilizar, dónde ubicar su fábrica, etc.

El seudo empresario es aquel que, individualmente o junto a algunos de sus colegas, logra modificar la política económica en su favor, obteniendo beneficios a costa del bienestar general. Siguiendo con el ejemplo anterior, el seudo empresario convence a las autoridades para que le otorguen un beneficio particular, perjudicando al resto de la población. ¿Por qué

---

<sup>5</sup> Si existiera un mercado de capitales, el bodeguero podría prepararse para enfrentar las vicisitudes de su negocio, armando un portafolio financiero, sin necesidad de realizar inversiones directas en tierras lejanas. La incertidumbre institucional también lleva a guardar los “excedentes” agropecuarios en bienes, como terneros, granos, etc. Los costos son elevados, pero percibidos como menores a los “manotazos” de los gobiernos de turno.

los dirigentes políticos se prestarían a ese juego? Para compartir los beneficios generados por la referida política económica.

Dije “en una primera aproximación” porque también la categoría de seudo empresario es heterogénea. Incluye a quienes consiguen venderle mercaderías y servicios al Estado, cobrando sobrepuestos, parte de los cuales sirven para remunerar a los funcionarios que les otorgaron el privilegio. Pero también incluye a los empresarios que les proporcionan a los funcionarios información específica, de la cual éstos carecen y necesitan para elaborar la política económica. Tal información tiene el peligro de ser sesgada, porque como bien se dice, “nunca le preguntes a un peluquero si necesitás un corte de cabello”. No llega a ser una “asociación ilícita”, pero...<sup>6</sup> Para que se tenga alguna idea de lo que estoy diciendo, con frecuencia cuando hablo con empresarios les pregunto: “ese funcionario al cual usted, por razones de poder, no tiene más remedio que rendirle pleitesía, en su empresa; ¿para qué lo contrataría?”. En la mayoría de los casos la respuesta es: aquí no trabajaría ni de cadete.

Digresión 3. A todo lo cual hay que agregarle la cuestión del financiamiento empresario de las campañas electorales. ¿Es posible que la política económica de un gobierno sea independiente de este fenómeno? No lo descarto, pero le asigno baja probabilidad.

Pues bien, en las líneas que siguen concentro mi atención no solamente en los verdaderos empresarios, sino también en esta última porción de seudo empresarios.

### 3. EL ESPÍRITU EMPRESARIO, MOTOR DE LA SOCIEDAD.

Hace muchos años, en un programa de televisión, le escuché a una joven decir, muy suelta de cuerpo, que las empresas -además de obreros- necesitan técnicos, pero no empresarios. Grave error.

En 2013, en una obra titulada Florecimiento masivo, Edmund Strother Phelps se ocupó de esta cuestión de manera inmejorable, por lo cual me limitaré a reproducir algunas de las múltiples jugosas ideas que contiene el texto original, cuya lectura recomiendo de manera fervorosa.

“El florecimiento es el corazón de la generación de prosperidad –compromiso, enfrentar desafíos, autoexpresión y crecimiento personal-. El florecimiento personal surge de experimentar lo nuevo: nuevas situaciones, nuevos problemas, nuevas percepciones, nuevas ideas para desarrollar y compartir”.

“¿Quién provoca la creación de nuevas ideas? Según algunos, sólo los científicos. Están equivocados. Casi ninguno de los inventores eran científicos entrenados. Las ideas que tienen los hombres de negocios surgen del propio sector. Están basadas en la observación

---

<sup>6</sup> En CABA el subsidio al transporte urbano que utiliza ómnibus subsidia el viaje, y no al pasajero, con la consiguiente alegría de los pasajeros -muchos de los cuales consiguen asiento, aún en las horas de mayor demanda- pero el correspondiente costo para los contribuyentes impositivos. La tecnología actual (pago utilizando el PASE) posibilitaría hacer las cosas como corresponde. ¿Por qué no ocurre?

personal y el conocimiento privado, en combinación con lo que sabe todo el mundo. Friedrich August von Hayek fue el primero en ver la economía desde esta perspectiva”.

“La economía moderna es un vasto imaginarium. Un recurso clave es la creatividad. Steve Jobs debe su gran éxito a su creatividad y a sus profundas percepciones. Con la economía moderna apareció la vida moderna. Hubo una explosión literaria y de las artes. La música dejó de ser un tesoro reservado para los obispos y los príncipes. Se transformó el paisaje. La gente se movió donde estaban las ideas, lo cual generó aglomeración. Aparecieron las tabernas y los cafés, donde la gente pudo hablar. La existencia de personas riquísimas no era ninguna novedad. La novedad fue la democratización de las oportunidades para volverse rico. La economía moderna generó precarización laboral y salarial. Al estar el mundo empresario más ligado al sector financiero, el empleo se vio más afectado que antes por los pánicos financieros”.

“La sociedad anónima limitó las pérdidas de los tenedores de acciones. En Inglaterra fue aprobada por ley en 1844. Otra institución importante fue la de la quiebra, por la cual las personas no tenían que temer la prisión, por razones de mala suerte o fracaso”.

“El capitalismo moderno es diferente del capitalismo mercantil, porque los innovadores son diferentes de los comerciantes. La clave del capitalismo es que los capitalistas son independientes, no coordinados, y compiten entre ellos. El ‘capitalismo’ africano está en manos de una red de políticos, elites y fuerzas armadas”.

“En Estados Unidos la litigación y el consecuente temor a los juicios aumentaron de manera espectacular, por lo cual su economía es hoy muy diferente de la moderna economía que existió durante buena parte de los siglos XIX y XX. El deterioro comenzó a mediados de la década de 1970. El cortoplacismo de las grandes corporaciones ha sido exacerbado por la importancia creciente de los fondos mutuos, los cuales son extremadamente aversos al riesgo. El sector financiero traicionó el concepto mismo de economía moderna, al apostar a favor de grandes cantidades de activos, sin ejercer la visión y el juicio prudencial esenciales para el buen funcionamiento de una economía. La búsqueda de la riqueza compite con la búsqueda de la innovación. Los inversores y los gerentes se interesaron más por las ganancias de corto plazo. Dadas las recompensas monetarias, más y más jóvenes talentosos prefieren trabajar en el sector financiero, que en el de los negocios”.

“La politización del Estado le hizo perder parte de su dinamismo a la economía moderna. Los subsidios no son malos en sí mismos, pero frecuentemente enmascaran la dirección que debería tener una economía de mercado, porque sirven para beneficiar a quienes apoyan a los legisladores”.

“Hay que rehabilitar el capitalismo moderno, quitando las piedras del camino que impiden el dinamismo, tanto en la sociedad como en las instituciones. Un empresario de Silicon Valley comentó que si hoy tuviera que comenzar su empresa, necesitaría tantos abogados como ingenieros. Pocos reguladores han trabajado en alguna empresa, y muchos ni siquiera conocen las oficinas de una firma. Sería deseable que realizaran una pasantía en alguna de ellas”.

• • •

José Ortega y Gasset dijo que si los pintores pudieran expresar sus obras en palabras, no serían pintores sino escritores. Con los empresarios ocurre algo parecido. Como bien me explicó una vez, uno de ellos, “no nos pidan que seamos tan inteligentes como Albert Einstein, ni tan abnegados como la Madre Teresa de Calcuta”; a lo cual agregó yo, tan deportistas como Leo Messi, ni tan comunicadores como Bernardo Neustadt.

Yo quiero que me opere un cirujano que conoce su “metié”. Si sabe hablar mejor; pero no entregaría mi cuerpo a un elocuente galeno que supiera explicar de manera brillante, sus... fracasos. La “pasta” del empresario se ve principalmente en su accionar y en sus resultados.

#### 4. TRABAJAR Y ESTAR OCUPADO

En Argentina el PBI total de 1990 fue exactamente igual al de 1974, y durante el mismo período el PBI por habitante disminuyó 21,8% (1,5% equivalente anual)<sup>7</sup>. ¿Por qué? Exagerando para llamar la atención, en de Pablo (1991) sugerí que el PBI real no crece porque los empresarios y los ejecutivos están tan ocupados que no les queda tiempo para trabajar.

Esto no es un juego de palabras. Un empresario trabaja cuando piensa en los posibles consumidores del producto que fabrica, en sus competidores, en sus proveedores, en sus empleados y obreros, en el cambio tecnológico y el de los gustos, relacionados con su negocio; mientras que está ocupado cuando piensa qué se le va a ocurrir al ministro de economía en los próximos minutos, y cómo puede sacar provecho de quien no cuenta con dicha información; cuándo es la próxima reunión de la cámara de productores, preparatoria de un nuevo encuentro con las autoridades, para explicarles por qué su producto es "distinto" y consecuentemente tiene que ser protegido; cuando asiste a reuniones de expertos, que despliegan delante suyo un amplísimo abanico de escenarios, para su eventual posicionamiento empresario.

Un país crece, pero en serio, cuando a los empresarios les conviene más trabajar que estar ocupados.

En todos los países, en todos los momentos, la toma de decisiones empresaria se nutre de componentes micro y macroeconómicos. La cuestión es una de proporciones. Argentina, a diferencia de lo que ocurre en Estados Unidos, Australia o Chile, es un país donde el componente macroeconómico es muchísimo más importante en la toma de decisiones empresaria.

La implicancia de política económica que surge del planteo anterior es obvia, pero importante: si en Argentina los empresarios están tan ocupados, que no les queda tiempo para trabajar, es porque a nivel individual es lo que más les conviene, y si a raíz de esto el país no crece, entonces la transformación argentina consiste en establecer reglas de juego que les

---

<sup>7</sup> Reproduzco el cálculo que preparé para la monografía citada en este párrafo. No quiero abrir un debate sobre el período que merecería ser calificado como “correcto”, pero indico que también a partir de 2010 el PBI total se estancó por completo.

hagan a los empresarios y ejecutivos ganar más plata trabajando que simplemente estando ocupados.

Dicho de otra manera: el desarrollo debe entenderse, principalmente, como un proceso "liberador, o reorientador" de las energías creativas del sector privado. Esta es una visión bien diferente de la "clásica" explicación de Albert Otto Hirschman (1958) sobre la oferta de talento empresarial en los países en vías de desarrollo. En base a su experiencia colombiana, Hirschman shoqueó a la sabiduría entonces convencional en materia de estrategias de desarrollo económico, según la cual lo que convenía era llevar adelante el proceso de desarrollo de manera balanceada o equilibrada, recomendando una estrategia de desarrollo desbalanceado, porque según él en los países en vías de desarrollo lo que era realmente escasa era la oferta de talento empresarial. Por el contrario, el caso argentino no es uno de energías empresariales inexistentes sino de energías empresariales distraídas, por reglas de juego que inducen a ocuparnos en vez de trabajar, y consecuentemente la cuestión no es una de importación y/o formación de energías empresariales, sino una de cambio en las reglas de juego. Esto no implica que el problema sea más fácil de resolver, sino que es distinto.

## 5. EMPRESA: CREATIVIDAD Y OPERATIVIDAD

André Maurois, miembro de la Academia Francesa, planteó en sus Memorias esta cuestión de manera inmejorable. En sus palabras:

“Emile Chartier, alias Alain, mi inolvidable profesor de filosofía, me dijo: ‘Hay grandes peligros para usted. Tiene usted una facilidad tremenda. Temo que escriba antes de estar maduro para escribir. Siendo profesor, no verá casi el mundo que, como novelista, tendría el deber de recrear. Demasiado joven, los pequeños cenáculos literarios lo acogerán. No es así como comenzaron Balzac o Dickens. ¿No es su padre industrial? Me gustaría que entrara en su fábrica. Ahí observará hombres trabajando’”.

Gracias a Dios, lo hizo.

En la fábrica aprendió algunas cosas. “Me sorprendía, me turbaba a veces, lo bajo de los salarios. ¿Qué podemos hacer?, preguntó mi padre, cuando le hablé de ello. Apenas ganamos el 3 o el 5% de la venta. ¿No se podría vender un poco más caro? Comprende que los competidores no lo permitirían. ¿Y si todos los fabricantes franceses se pusieran de acuerdo para aumentar los salarios? Entonces las casas extranjeras se apoderarían del mercado francés. Se podría protegerlo con los derechos de aduana. Sí, pero hay un límite al que se llegaría enseguida en un país como el nuestro, que necesita exportar. Pero, entonces; ¿qué se puede hacer? Trato de bajar el costo de fabricación mejorando las máquinas y su rendimiento. ¿Has visto el nuevo telar automático? Una sola obrera puede vigilar 2. Eso permite pagarle mejor. ¿Pero eso suprime un empleo? Evidentemente”.

“Cuando se conoció el balance de la empresa correspondiente a 1871 fue preciso admitir que el año había sido desastroso. Los directivos habían hecho cuanto podían. Ni un momento de ocio, ni un gasto innecesario. Pero la moda los traicionaba. Los hermosos tejidos

negros, aquellos paños lisos en cuya fabricación eran maestros, se veían cada vez más dejados de lado. Si perdían dinero es porque la cifra de ventas disminuía, en tanto que los gastos seguían iguales. Desde hacía varios años Edmundo decía: `si insistimos en no fabricar fantasía, no me comprometo a mantener la cifra'. La situación pedía medidas heroicas. Se acordó la creación de un rayado de fantasía, cuya fabricación cierto señor sería encargado de dirigir, y yo sería su adjunto, a fin de aprender este oficio nuevo. Dicho señor no sabía nada, así que me hice cargo. Lo que me faltaba para esta tarea eran conocimientos técnicos. Lo que poseía era método, amor al trabajo y buena voluntad. Antes que nada necesitaba saber qué quería el público. Me sirvieron los principios generales de las Bellas Artes: `lo bello es aquello inteligible sin reflexión'. Hice preparar dibujos inteligibles, sencillos, elegantes. [Funcionó]. Mi mérito personal no era grande. La vieja fábrica era un organismo robusto, poderoso, siempre dispuesto a funcionar. Mi tarea se había limitado a exigirle un esfuerzo adaptado a los tiempos nuevos... El poder y la responsabilidad transformaron mi vida y, hasta cierto punto, mi carácter”.

Enseñanza 1. Creatividad y operatividad son ingredientes imprescindibles, para que una empresa (una entidad, en general) funcione de manera exitosa. Sin creatividad, sin asunción de riesgos frente a circunstancias cambiantes, la operatividad fracasa; pero sin organización, métodos y disciplina, la creatividad no se transforma en hechos concretos.

Enseñanza 2. Se necesitan segundos para modificar un portafolio integrado por títulos, acciones y monedas, que se cotizan en bolsas o tienen convertibilidad. Pero desde que alguien decidió modificar los diseños de los paños, hasta que estos salieron de los telares, tuvieron que pasar muchos meses. Desde el punto de vista del requerimiento temporal, muchos funcionarios y gerentes financieros le hacen a los industriales o productores agropecuarios, demandas que desde el punto de vista temporal son imposibles de satisfacer.

## 6. NO VENDER DESESPERA, NO GANAR PREOCUPA

DEPABLOCONSULT es una empresa (por el número de empleados, es una “superpyme”), de manera que sobre esta cuestión testimonio primero por experiencia propia, y luego por lo que aprendí interactuando con los clientes, quienes asisten a mis conferencias y las personas con quienes interactúo en la calle (en mi condición de “astro de la televisión”, muchas personas se me acercan y de todas obtengo información, que podrá ser parcial pero - con la posibilidad de la repregunta- resulta generalmente muy precisa).

Cuando a una empresa los ingresos le caen de manera significativa, quien está a cargo se desespera. La cabeza dice que si la realidad es cíclica, los tiempos de vacas flacas serán seguidos por tiempos de vacas gordas, y que para eso están los ahorros; pero el estómago -y a veces el corazón, pero no en el sentido sentimental sino en el del infarto- absorbe la caída de las ventas con alta preocupación y, con el correr del tiempo, con desesperación.

En el momento de escribirse esta porción del ensayo (febrero de 2019), las ventas y la producción industrial vienen cayendo desde hace un año; y a la luz de los antecedentes, los

anuncios oficiales referidos a la mejora de la situación económica resultan muy poco creíbles. El mal humor del industrial, comerciante, etc., es por consiguiente más que entendible.

Cuando las ventas y la producción se mantienen o aumentan, se plantea la cuestión de si la empresa gana o pierde con las operaciones. No digo que el empresario es indiferente a esto, pero sí que se trata de un problema diferente.

Vuelvo a los libros de texto de microeconomía. El empresario maximizador de sus beneficios produce y vende la cantidad del bien para el cual el costo marginal es igual al ingreso marginal (al precio, si opera en un mercado competitivo). Ahora bien, cuando un empresario decide fabricar determinada cantidad del bien en cuestión, ¿sabe a ciencia cierta - o al menos de manera aproximada- que con la venta logrará cubrir los costos y obtendrá alguna ganancia?

“Sí, porque de lo contrario no lo haría”. Esta es la respuesta que surge de los modelos que suponen certeza, donde además el empresario cuenta con toda la información relevante. Pero en Argentina nos movemos en un contexto altamente incierto.

Las expectativas son importantes porque no tomamos decisiones en base a lo que va a pasar, porque no sabemos qué es lo que va a pasar; las tomamos en base a lo que creemos que va a pasar.

¿Por qué, salvo circunstancias muy extremas, los empresarios toman las decisiones sobre la base de que les conviene seguir produciendo y tratando de vender y cobrar? Porque la empresa es un continuo, y las decisiones se adoptan “sin red”. Todo empresario sabe que no puede cerrar las puertas de su empresa, “hasta que aclare”. Porque nunca va a aclarar.

A la luz de las fuertes oscilaciones que tiene el tipo de cambio real, los riesgos son particularmente intensos en el caso de las operaciones de comercio exterior. Quien, a comienzos de 2018, programó una operación de exportación, cuando el tipo de cambio era de aproximadamente \$ 20, y la liquidó en agosto, cuando el precio del dólar se había duplicado: 1) no debe considerarse un genio del cronometraje; y 2) tiene que pensar que la mejora de sus ingresos es mucho más un regalo que una señal, porque en modo alguno puede tomar las decisiones sobre la base de que se va a repetir.

La contabilidad es la que le va a decir al empresario si a raíz de tal operación, o durante cierto período, terminó perdiendo o ganando. No le pidamos a la contabilidad lo que no puede dar, pero resulta claro que no sirve para adoptar decisiones en el día a día.

## 7. ORGANIZACIONES EMPRESARIAS, PROFESIONALES Y SINDICATOS.

En Argentina no solamente existen los empresarios, sino también las organizaciones que los representan. Como la Unión Industrial Argentina, la Sociedad Rural Argentina (SRA), la Cámara Argentina de Comercio, etc. De la misma manera que no solamente existen los profesionales sino también los Colegios profesionales, y no solamente existen los asalariados sino también los gremios y la Confederación General del Trabajo.

Por su naturaleza dichas instituciones son partidarias del status quo. Que nadie se ofenda pero la “Cámara de productores de X” en realidad debería denominarse “Cámara de los actuales productores de X”.

Una excepción que merece mencionarse es la de la fundación de la SRA. Según Roy Hora (2009), “en el invierno de 1866 un ambicioso grupo de terratenientes de Buenos Aires fundó la SRA. Una acusada vocación modernizante singularizaba a los promotores de la primera asociación rural del país. Desde su nacimiento la SRA insistió en la necesidad de convertir a los grandes terratenientes en líderes de un proceso de reforma rural que buscaba transformar, tanto al propio empresariado como al medio en el que éste actuaba. El interés por el cambio y la modernización convirtió a estos estancieros en figuras algo atípicas dentro de un empresariado agrario caracterizado por su pragmatismo y su preferencia por las recetas probadas”.

Antes de criticar el accionar de estas corporaciones hay que preguntarse qué quieren sus miembros. Cuando dicto cursos de microeconomía, en el capítulo de formas de mercado comienzo por los casos de monopolio y monopsonio, porque buscando el máximo provecho de nuestras energías, cada uno de nosotros pretende ser monopolista cuando vende y monopsonista cuando compra. Según este enfoque, los competidores son “monopolistas y monopsonistas frustrados”.

Al conservadurismo derivado de estas consideraciones, en Argentina debe agregarse la cuestión de la alta incertidumbre. Los economistas profesionales podemos generar razonables explicaciones del fracaso del acuerdo social de José Ber Gelbard, la tablita cambiaria de José Alfredo Martínez de Hoz, o la convertibilidad de Domingo Felipe Cavallo. Pero quien, al frente de una empresa, perdió mucho dinero, tuvo que despedir parte de su personal, o literalmente se fundió, tiene opiniones bien contundentes sobre los referidos episodios. Quien sólo sabe lo que hay que hacer para “pagar una quincena” no sabe de macro, pero sabe de sobrevivir a lo que considera experimentos.

Por lo cual, y utilizando nomenclatura políticamente correcta, cabe esperar que las corporaciones les aumenten los miedos a los funcionarios que intentar reducir los costos de entrada de nuevos integrantes, vía apertura de la economía, desregulación, etc.

Como todo en la vida, esto admite una buena y una mala lectura. La mala lectura es que el gobierno de turno debe ignorar por completo la existencia de corporaciones, como el entonces presidente Raúl Ricardo Alfonsín intentó hacer, a comienzos de 1984, con la denominada “ley Mucci”; a raíz de lo cual tuvo que soportar 13 paros generales. La buena lectura es que el gobierno de turno no debe esperar que un programa de reformas surja de un “acuerdo social” que incluya las corporaciones<sup>8</sup>; pero éstas le pueden dar información relevante, para evitar la implementación de nuevos experimentos, a los cuales somos tan afectos los argentinos.

---

<sup>8</sup> Los denominados Pactos de la Moncloa, celebrados en España en 1977, son muy diferentes del Acuerdo Social que se había celebrado en Argentina en 1973. Los primeros fueron acuerdos políticos, firmados por todos los partidos que tenían representación parlamentaria; los segundos por la CGE y la CGT. A propósito: el texto de los Pactos no fue redactado ni por Manuel Fraga Iribarne ni por Santiago Carrillo, sino por un equipo de economistas liderado por Enrique Fuentes Quintana, funcionario del Banco Central de España. El documento es “ortodoxo”, porque la coyuntura económica así lo requería.

## 8. BROCHE

Como dije al comienzo de estas líneas, si en Argentina 2019 el Estado es gigantesco y asfixiante -y desde el punto de vista de las decisiones, en buena medida contraproducente- el crecimiento económico tiene que surgir del sector privado. Lo cual ubica en un lugar central a los empresarios.

¿Cuál es el aporte que podemos y debemos hacer los economistas, al respecto? Elaborar diagnósticos precisos, conducentes a generar políticas económicas cuya consecuencia sea que a los empresarios trabajar les resulte más redituable que estar ocupados. Esto implica una inmensa tarea, muy valiosa, aunque poco atractiva desde el punto de vista del impacto en los medios masivos de comunicación.

Ojalá esté mal informado, pero buena parte de la profesión que dice dedicarse a economía aplicada, está muy lejos de esto. Prefiriendo los debates generales, del tipo “sustitución de importaciones versus promoción de exportaciones”, o la necesidad de encarar “profundas reformas estructurales”.

Tenemos que trabajar de manera silenciosa, para poner los resultados de los estudios al servicio de algún dirigente político que alguna vez quiera hacer las cosas “bien”. A quien, al tiempo que lo felicitamos, tendremos que advertirle que en un país con tantos problemas de credibilidad en las autoridades, hacer las cosas “bien” significa pagar altos costos iniciales, con demora en la aparición de los beneficios.

. . .

Termino planteando una duda que en los últimos tiempos me da vueltas en la cabeza.

La duda es la siguiente: ¿estaré idealizando a los empresarios argentinos de carne y hueso? Más precisamente, luego de 12 años de concentrar el accionar en la supervivencia (“vamos por todo”, el slogan lanzado por el kirchnerismo luego de la victoria de 2011, afortunadamente se frustró, pero no era un chiste), y de 3 años de intensa actividad privada, pero con insatisfactorios resultados macroeconómicos; ¿qué queda de las energías de los empresarios?

No tenemos cómo saberlo, pero error tipo I, error tipo II, cabe apostar y cruzar los dedos. Dado que la alternativa, la de que el Estado induzca el crecimiento “cebando la bomba”, según la expresión de John Maynard Keynes, aquí y ahora no es viable.

de Pablo, J. C. (1991): “Una explicación, algo exagerada, del estancamiento económico argentino”, Alta gerencia, diciembre. Reproducido como escrito No. 301 en [www.juancarlosdepablo.com.ar](http://www.juancarlosdepablo.com.ar)

de Pablo, J. C. (2017): “Argentina empantanada”, Contexto, 7 de agosto de 2017. Documento de trabajo CEMA, 615, agosto de 2017.

Friedman, M. (1953): "The methodology of positive economics", Essays in positive economics, University of Chicago press.

Hirschman, A. O. (1958): La estrategia del desarrollo económico, Fondo de cultura económica.

Hirschman, A. O. (1967): Development projects observed, Brookings institution.

Hora, R. (2009): Los estancieros contra el Estado, Siglo XXI.

Keynes, J. M. (1936): The general theory of employment, interest and money, Harcourt, brace and world.

Maurois, A. (1943): Memorias, Espasa-calpe.

Phelps, E. S. (2013): Mass flourishing: how grassroots innovation created jobs, challenge and change, Princeton university press.