

**CRISIS DEL EMPRESARIO ARGENTINO Y SU ADAPTACIÓN  
ACTIVA A LAS CIRCUNSTANCIAS ACTUALES 1** por Dra. Nydia Zingman de  
**Domínguez\***

**"EL EMPRESARIO ES UNA PERSONA PRIMORDIALMENTE  
CREATIVA, SEMEJANTE A UN ARTISTA, CON CAPACIDAD DE ADAPTARSE A  
LOS CAMBIOS DE LA REALIDAD. LA EMPRESA ES SU OBRA..."**

...Cuando deja de ser creativo, imaginativo, adaptado a la necesidad de efectuar cambios internos y en el entorno para manejar los datos de la realidad que lo circundan, o cuando esto sucede porque se transmite la empresa a quien no la creó o carece del espíritu creador, ya no estamos frente a un empresario.

Esto también puede suceder cuando en una empresa familiar no se permite ser creativo a aquel que sucede al titular, aún no retirado, de la institución empresaria.

Frente a una crisis cobran esencial importancia la **actitud** y el **ánimo** del empresario. en efecto, la apertura, la actitud comunicativa, de asesoramiento, de **insight**, así como un ánimo positivo ausente de culpa -no culpógeno(\*)-, dispuesto al **cambio para el triunfo sobre el obstáculo**, de modo de convertir una situación de **dilema** que no puede resolverse- en otra de **problema**. (con soluciones posibles y factibles).

*(\*) Culpa de superar al fundador, o al padre; "los que fracasan al triunfar", al decir de Sigmund Freud.*

La introspección, el insight, es la mirada interior, y es una capacidad que se puede tener naturalmente o adquirirse; también puede ser incrementada en calidad y frecuencia.

En algunas ocasiones el empresario, que es un hombre de acción, de soluciones

concretas, no se toma el tiempo suficiente para elaborar un **planteo** antes de arribar a la **solución**.

Para superar una crisis se requiere **evitar la improvisación** a través de:

**\*Insight**

**\*Observación de las circunstancias externas (mercado, política, etc.).**

**\*Observación del actual mecanismo y circunstancias dentro de la empresa.**

**\*Análisis y conocimiento del *cash flow*.**

Por ejemplo, un planteo apresurado por el que se llegó a una solución parcial en nuestro país, fue la circunstancia de posicionarse ante el **fenómeno de inflación** aprovechando solo los márgenes de ganancia derivados de ella, sin cuidar la calidad del producto ni la satisfacción del cliente a través de la eficiencia, del servicio de posventa.

Cada empresa en particular tiene un "nudo patológico"; esto es, un diagnóstico producto de un proceso de observación profundo en una determinada empresa; **es un obstáculo a superar**, actual y que se viene dando en el tiempo.

Para lograrlo es necesario preparar una **estrategia**.

Un ejemplo podría ser el caso de una fábrica de autoartes o de electrodomésticos cuyos directivos persisten en la línea de fabricación y se resisten a incorporar la actividad de importación o exportación, así como a redimensionar la organización institucional. Esto suele suceder en empresas familiares, creadas por abuelos o padres, que conservan empleados con gran antigüedad (30 ó 40 años), que no son eficientes ni necesarios en la estructura y que perjudican la marcha empresarial.

**Vencer la resistencia al cambio** (en ese caso motivada por lazos, historias y vínculos familiares) **es el presupuesto necesario para llevar a cabo una estrategia operativa**.

Respecto a las empresas de familia es necesario recordar que suele tener lugar en ellas una "transferencia de los conflictos familiares", que puede distorsionar el avance de la empresa si se carece de un asesoramiento que impida este efecto nocivo.

### **¿CÓMO SON LOS VÍNCULOS DENTRO DE LA EMPRESA Y CON EL CLIENTE?**

Mantener contento al cliente, con el consiguiente aumento de la venta y la rentabilidad, **así como la satisfacción afectiva del empresario**, son las puertas del éxito.

#### **¿CÓMO LO LOGRAMOS?**

**Con estos ítems:**

- \*Calidad en el producto.**
- \*Eficiencia en el servicio y en la información.**
- \*Garantías en la producción y los servicios.**
- \*Servicios de postventa.**
- \*Docencia.**
- \*Capacitación.**
- \*Clima laboral interno positivo (salud y pertenencia).**

Hay herramientas jurídicas para utilizar métodos de comercialización a través de figuras contractuales nuevas. Legislación y jurisprudencia acompañan los cambios que se van sucediendo en los mercados.

Es necesario recibir información actualizada de las posibilidades para "saltar los obstáculos" sin evitar la realidad, ("la única verdad"), para poder triunfar sobre ella y con ella.

Por eso decimos que el empresario es una persona primordialmente creativa, semejante a un artista, con capacidad de adaptarse a los cambios de la realidad, y que **la empresa es su obra.**

## CRISIS DEL EMPRESARIO ARGENTINO Y SU ADAPTACIÓN

ACTIVA A LAS CIRCUNSTANCIAS ACTUALES 2 por Dra. Nydia Zingman de

Domínguez\*

**"Mantener la futura viabilidad de la organización en un mundo cambiante es el objetivo primordial. Es la empresa como un todo, aunque haya una meta inmediata limitada".**

El empresario actual se encuentra enfrentando una situación de shock para la empresa: terminó la inflación, se abrió la importación y no existe verdadera flexibilización laboral. La mano de obra extranjera es mucho más barata que la nuestra.

Toda esta situación repercutió en contra no sólo de la parte empresarial sino también del sector obrero.

Esta realidad necesariamente lleva a una situación de **CRISIS**, que podrá ser encaminada hacia un aprovechamiento de nuevas oportunidades y nuevos enfoques negociales, o de lo contrario se sucumbirá ante ella.

Para nuestra jurisprudencia, el concepto legal de "un buen hombre de negocios" en quien puede prever y adaptarse al cambio. La previsibilidad, el asesoramiento profesional y la reacción tempestiva son su conducta debida y esperada. Cuando estas actitudes y elementos no se dan, nuestros jueces y nuestro sistema legal consideran las consecuencias de fracaso imputable a una conducta de omisión negligente del titular de la empresa.

Nuestros tribunales, debido a la situación político- económica que vivimos, y a la pasividad del empresario argentino, a la ausencia en su conducta de un cambio renovador, se ven sobrepasados por la cantidad de convocatorias y quiebras.

No buscamos culpar, sino instruir y dar un adecuado asesoramiento al empresario argentino para evitar esas situaciones extremas negativas.

Son acciones preventivas eficientes:

- 1.- Replanteo de objetivos y metas de la empresa a corto y mediano plazo.
- 2.- Reestructuración en base a dicho replanteo -física, organizacional, comercial, de recursos humanos.
- 3.- Adaptación de una estrategia y conducta futura al cambio del ambiente.

**MANTENER LA FUTURA VIABILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN EN UN MUNDO CAMBIANTE ES EL OBJETIVO PRIMORDIAL. ES LA EMPRESA COMO UN TODO,** aunque haya una meta inmediata limitada.

Es necesario abordar los problemas de comunicación internos -los directivos entre sí, con el personal y con el consumidor. Es necesario un Asesoramiento Profesional para ayudar a disminuir las barreras de cualquier tipo que la empresa dificulten el cambio y el progreso.

El trabajo en equipo, y la búsqueda de información adecuada que fomente actitudes nuevas y ayude a descubrir "los puntos de urgencias" y el nudo patológico de cada institución empresaria, es hoy una herramienta fundamental para sobrellevar la crisis.

El éxito necesita indispensablemente el triunfo del aspecto positivo, optimista y receptivo del "artista- empresario", por sobre su resistencia al cambio y su eventual melancolía por el pasado.

Por eso insisto en señalar que sus ideas creativas, su imaginación, su capacidad de delegar y de contar con colaboradores eficientes son elementos esenciales para superar **ESTA CRISIS QUE ENFRENTA EL EMPRESARIO ARGENTINO DE HOY.**

**CRISIS DEL EMPRESARIO ARGENTINO Y SU ADAPTACIÓN**  
**ACTIVA A LAS NUEVAS REALIDADES 3** por Dra. Nydia Zingman de Domínguez\*

**"LA PUESTA EN MARCHA DE UN NUEVO PROYECTO ES UN ACTO**

**POR EXCELENCIA QUE NECESITA DE LA CAPACIDAD Y PERSONALIDAD DEL EMPRESARIO, DE SU CONDUCTA INNOVADORA LO CUAL IMPLICA UNA VERDADERA ADAPTACIÓN ACTIVA".**

El empresario tiene cualidades personales de creatividad y adaptación a los cambios de la realidad, incluyendo la capacidad de cambiar hasta de actividad.

Esta esencia es la que le permitirá superar su crisis empresaria.

En contraposición encontramos la actitud de "shock del futuro" que no permitirá una salida exitosa a quien la padece sin poder superarla. ejemplos de empresarios exitosos, a nivel mundial, permiten extraer lógicas conclusiones concretas acerca de los beneficios de la actitud y ánimo de apertura tendientes al crecimiento, más aún en circunstancias externas adversas, siendo ello base de la moderna teoría de la administración empresaria.

Se apunta al logro de empresarios con inteligencia no rígida, con inteligencia creativa y dinámica, fomentando el desarrollo de estas valiosas cualidades, indispensables en una situación de crisis, donde el entorno no es favorable.

En contextos muy favorables fue más fácil ser "buen empresario", aún sin condiciones cualitativas o sin su aplicación concreta.

Analicemos herramientas útiles e indispensables en el empresario moderno.

**A) NETWORK:** Red o trama de relaciones recíprocas, vinculación permanente en múltiples círculos; apertura de canales de comunicación inmensamente útiles para la innovación y progreso.

Agenda de temas decisorios y estratégicos visualizados a raíz de intercambios informales y directos con otros colegas e instituciones constituyendo una red de contactos e intereses.

Ejemplo de esto lo encontramos en el Word Trade Center de Boston: Ámbito en el que los hombres de negocio a nivel internacional, pueden realizar contactos y vinculaciones hábiles para nuevos emprendimientos, sistematizando a través de la red de contactos, que esta mantiene con otros 80 Word Trade Centers en todo el mundo.

Modo de acción opuesto al tradicional ya que en este el empresario directivo, pasa mucho de su tiempo en su despacho, aislado del entorno externo y en alguna medida del medio interno de su misma empresa.

**B) ACTITUD INTEREMPRESARIA PARA EL CRECIMIENTO:** No olvidemos que la empresa actúa en un mercado en el que las organizaciones constituyen ámbitos de cooperación o de competencia, siendo necesaria la negociación interempresaria para obtener mayores beneficios o evitar el efecto de la competencia.

La cooperación para el logro de objetivos comunes resultados óptimos, siendo ejemplo de ello, metas y objetivos logrados por las distintas cámaras empresarias que representan a distintos sectores comerciales.

**C) CREATIVIDAD:** Existen métodos para estimular la misma en el marco interempresario: Métodos de creatividad en el ámbito empresarial, para aprovechamiento de oportunidades negociales- previa visualización:

Concertación de reuniones entre directivos, con personal, con proveedores, con colegas en relación de colaboración, orientadas heurísticamente, con participación activa y libre:

**1) \*BRAIN STORMING:** Su finalidad es obtener el mayor número de ideas imaginativas u originales en el menor tiempo posible, por medio de la libre asociación mental en un contexto de espontaneidad y absoluto respeto por las propuestas ajenas.

**2) \*BRAIN WRITING:** Se reparten hojas entre los participantes en las cuales

existen tres columnas verticales, y al completar una de ellas con las oportunidades referente al producto o servicio, se reparten nuevamente entre los participantes al azar, para que otro desarrolle la idea de la primera columna; nuevamente despues se distribuyen al azar las hojas para completar la tercer columna un tercer participante; se logran así ideas en interacción ordenada de todos.

3) **\*GRUPO SILENCIOSO:** Se realiza con respuestas por escrito sometiéndola a votación, siendo utilizada en grupos en que se quiere evitar discusiones inhibitorias; de interesante aplicación cuando se trata de gran cantidad de personas o de vínculos desavenidos.

4) **\*MÉTODO DE LA VISITA:** "Se ven mejor las oportunidades ajenas que las propias"; a partir de esta premisa cada uno opina sobre el ámbito de competencia de los demás pero no sobre el propio. En todos estos procedimientos se tiende a:

- Reducir los obstáculos que bloquean la imaginación.
- Producir la mayor cantidad de ideas posibles.
- Inspirarse en las ideas de los demás para mejorarlas.
- Para todo ello se establece la prohibición de toda crítica como regla fundamental.

**D) REDISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL CON PARTICIPACIONES EN BASE A RESULTADOS Y CON ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES:**

La tendencia moderna tiende a relacionar la efectividad de la prestación laboral con su redistribución y con una conducta participativa, responsable, activa de los recursos humanos.

El personal de la comunidad empresaria, en todos sus niveles, necesitan satisfacciones no solo económicas, debiendo incluirse las que permiten mayor poder de



decisión, premios, distinciones, reconocimientos por sus talentos y aportes.

**E) HERRAMIENTAS JURÍDICAS:** Frente a la crisis empresarial, existen modalidades jurídicas, para efectuar nuevos emprendimientos, apelando a figuras societarias o de cooperación, como las fusiones, joint ventures, contratos de colaboración. Los empresarios, individuales o asociados, podrán según sus necesidades y objetivos elegir caminos de simple concertación de negocios, agrupamientos temporarios, o uniones permanentes.

En trabajos profesionales concretos, he debido indagar profundamente en las motivaciones y fines a desarrollar, en cada caso particular, para poder aconsejar la coincidencia exacta con las estructuras legales mas aptas para sus logros.

- **FUSIONES:** Se trata en este caso, de dos o mas sociedades que se disuelven para constituir una nueva o, cuando una ya existente incorpora a otra u otras que s disuelven sin liquidarse.

- **JOINT VENTURE:** Es la unión transitoria de empresas, en forma cooperativa o de colaboración para llevar a cabo un negocio, buscando un beneficio difícil o imposible de alcanzar individualmente por cada miembro.

Son sus caracteres:

- Dos o más empresas (no solo sociedades).
- Unidas mediante un contrato.
- Para un objeto determinado y único.
- Con un fondo común operativo.
- Con una finalidad de lucro.

No se prevee una serie de negocios genéricos sino solo un objetivo negocial aunque sea complejo y extenso en el tiempo.

- **CONTRATOS DE COLABORACIÓN EMPRESARIA:** Son uniones contractuales destinadas a lograr objetivos comunes; se establece una organización "con la finalidad de desarrollar o facilitar determinadas facetas de la actividad empresarial de sus miembros, o de perfeccionar o incrementar el resultado de tales actividades..." (Ley 19.550 de Sociedades Comerciales).

Las ventajas de la cooperación consisten en:

- Uso de la economía de escala.
- Aumento del rendimiento en escala creciente.
- Mayor eficacia técnica.
- Economía de costos.
- Penetración en los mercados.
- Y la consecución de nuevos extensos recursos.

Dentro de esta forma de contratación, se incluye la figura del franchising, ya analizada en publicaciones anteriores, como moderna forma de distribución comercial, para llegar a nuevos mercados con menores costos y riesgos.

A nuestro alrededor existen oportunidades a las que se pueden acceder, a través de la información y de su descubrimiento, así como con una conducta innovadora, lo cual implica la verdadera adaptación activa que motiva el título de este trabajo.

La puesta en marcha de un proyecto es un acto por excelencia creativo que necesita de la capacidad y personalidad del empresario como ser imaginativo, emprendedor, intuitivo y capaz de adaptarse a las nuevas circunstancias.

Son estas, conclusiones a las que he podido llegar a través de mi experiencia profesional aplicada al asesoramiento de las empresas y de sus titulares, en las cuales pude conocer y trabajar con el "Empresario- Artista".

**\*Dra. Nydia Zingman de Domínguez**

Abogada, Consultora de Empresas, Profesora de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales en "Contratos" y Profesora de Post-Grado del Colegio Público de Abogados en "Contratos de Empresas Modernos".

Defensora de Damnificados Bancarios desde el año 1988. Sentó Jurisprudencia en casos de robos de cajas de seguridad de Bancos a favor de los Damnificados y en Amparos interpuestos a raíz del "corralito" y "corralón".

Estudio Jurídico Comercialista y Civilista sito en Montevideo 1178, 5to. piso. (1019) Capital Federal. Telefax: 4811-3105/ 4812-3016.

website: [www.zingmandominguez.com](http://www.zingmandominguez.com)

e-mail: [estudiodominguez@ciudad.com.ar](mailto:estudiodominguez@ciudad.com.ar)