



UNSAM

UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
SAN MARTÍN

Escuela de Economía y Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

¿Las líneas de créditos hipotecarios PROCREAR, afectaron la organización de las ventas en los corralones del Sur entrerriano?

Autor: Gomez, Claudio Francisco.

Tutor: Rauch, Raúl Federico.

Agosto, 2018

Agradecimientos

A Dios

Por el infinito amor con el que ha acompañado cada momento de mi vida, por darme fortaleza y permitirme hoy alcanzar mis objetivos.

A mis padres

Por sus consejos, su ejemplo de perseverancia, por el valor mostrado para salir adelante y su incondicional apoyo mantenido a través del tiempo.

A mi esposa

Por su tiempo, su permanente acompañamiento y motivación.

A mi tutor

Por su gran apoyo y motivación para la culminación de los estudios profesionales.

Y finalmente:

A todos mis compañeros de clase con quienes compartí grandes momentos y a los profesores encargados de transmitirnos sus conocimientos.

Resumen

La presente investigación es un trabajo descriptivo que busca reflejar cómo es la adaptación en la cadena de valor de las pequeñas y medianas empresas que tienen por finalidad proveer de materiales para la construcción (corralones) y que desarrollan su actividad económica en el sur de la provincia de Entre Ríos, es decir, como vieron afectada su actividad específicamente frente al cambio producido en el área de ventas cuando el gobierno a través de políticas económicas, junto con el Banco Hipotecario, lanzaron las líneas de crédito para la vivienda, más conocidas como Procrear que tuvo su lanzamiento o puesta en marcha el 12 de Junio de 2012.

Después de la indagación realizada por medio de entrevistas podemos concluir que las empresas investigadas realizaron cambios respondiendo a la presión externa que significó la irrupción del programa Pro.Cre.Ar.

El impulso del cambio recorrió toda la cadena de valor del sector, produciendo un cambio cultural generalizado en el modo de operar del sector, que produjo una actualización de productos, métodos de comercialización, administración, infraestructura, logística y tecnología, con los cambios en los planteles de recursos humanos y de la cultura organizacional.

Palabras Clave

- Materiales de Construcción.
- Pro.Cre.Ar.
- Cadena de Valor.
- Cambio Organizacional.
- Ventas.

Introducción

Una de las principales preocupaciones y temas abordados en la investigación del campo de la gestión es el del cambio organizacional. Todo el tiempo se producen libros, revistas y artículos académicos que ofrecen propuestas para interpretar, explicar y facilitar ese cambio.

Sin embargo, la mayor parte del esfuerzo se orienta hacia las grandes organizaciones y no aporta al conocimiento del proceso de cambio en las PYMES.

“...los modelos aportados son demasiado generalistas y normalmente aplicables a grandes organizaciones, resultando demasiado teóricos cuando intentamos utilizarlos para gestionar un cambio organizacional en una PYME ya que no se ajustan a su realidad...” (Mercader et al, 2013)

Se estima que las Pymes en Argentina generan alrededor del 70% del empleo nacional y llegan a producir el 50% de los bienes y servicios, por eso siguen siendo el motor de la economía. (CAME, 2017)

En entrevista del año 2017, el economista Eduardo Robinson explicó que el contexto económico influye en las decisiones empresarias. *“Cada empresario pondera distintos factores cuando tiene que orientar sus negocios. En general, las empresas de mayor envergadura, al tener más diversificación de negocios y hasta financiamiento mejor desarrollados, pueden sobrellevar los vaivenes macroeconómicos. No es el caso de las PyME, que tienen su actividad más concentrada; presentan mayores problemas para acceder al financiamiento y desarrollar mercado”* (Comafi.com.ar, 2018)

En el año 2012 se presentó en Argentina una coyuntura en la que se produjeron en forma conjunta los siguientes factores:

- La puesta en marcha de créditos hipotecarios otorgados en el Programa Pro.Cre.Ar a través del Banco Hipotecario Nacional.

- La generación de un importante poder de compra en familias de sectores de clase media y media baja con destino específicamente a la construcción de viviendas familiares.

Para implementar este programa de créditos, se habilitó el empleo del Fondo De Garantía de Sustentabilidad administrado por la ANSES.

Surge entonces ante nosotros la pregunta problematizante que inspira la presente investigación: ¿Qué impacto tuvo en las empresas proveedoras de materiales de construcción (corralones) este incremento de la demanda no previsto y repentino? ¿De qué manera recepcionó la organización este cambio, qué respuestas produjo, qué resultados obtuvo?

El tema en estudio es particularmente interesante, si se tiene en cuenta que enfrentó a las organizaciones con una situación de cambio no planificado, para la cual no estaban preparadas ni podían haberlo previsto. Es, por ende, un aporte al conocimiento de las respuestas que dan las organizaciones como colectivos en forma espontánea y de acuerdo a sus pautas culturales particulares.

Para desentrañar el problema, se empleó la siguiente secuencia de pasos:

- a) Delimitación de Objetivos de Investigación.
- b) Recopilación de antecedentes acerca de la problemática del acceso a la vivienda en Argentina y de las diferentes soluciones implementadas.
- c) Delineación teórica del proceso de formación de valor en las empresas proveedoras de materiales de construcción (corralones) y en el sector macroeconómico de la construcción como actividad.
- d) Presentación de un soporte teórico acerca del cambio organizacional que permita interpretar hallazgos de campo referidos a esta coyuntura.
- e) Indagación de campo, a través de una muestra cualitativa consistente en tres corralones de la ciudad de Gualeguay. Se realizaron entrevistas en profundidad a los decisores para conocer la forma en que el cambio explosivo en las condiciones de mercado impactó en la organización, qué respuestas se obtuvieron y si estos cambios se sostienen a través del tiempo.

Por lo tanto, la presente investigación es un trabajo descriptivo que busca reflejar cómo es la adaptación en la cadena de valor de las pequeñas y medianas empresas que tienen por

finalidad proveer de materiales para la construcción (corralones) y que desarrollan su actividad económica en el sur de la provincia de Entre Ríos, es decir, como vieron afectada su actividad específicamente frente al cambio producido en el área de ventas cuando el gobierno a través de políticas económicas, junto con el Banco Hipotecario, lanzaron las líneas de crédito para la vivienda, más conocidas como Pro.Cre.Ar que tuvo su lanzamiento o puesta en marcha el 12 de Junio de 2012.

El objetivo principal de la investigación es: “Determinar si tres empresas comercializadoras de materiales de construcción (corralones) ubicadas en Gualeguay (Provincia de Entre Ríos), realizaron cambios para reorganizarse frente al incremento de la demanda producido por la aparición de los créditos hipotecarios para vivienda generados por el Programa Pro.Cre.Ar a partir de junio de 2012.”

Los objetivos específicos de esta investigación son:

- Conocer el impacto del Programa Pro.Cre.Ar en la cadena de valor de la construcción de Argentina, y sus consecuencias en la comercialización de materiales de construcción.
- Desentrañar cuáles son las estructuras de valor agregado que sostienen las empresas PyMe seleccionadas como muestra cualitativa y conocer si hubo cambios en ellas a partir del Pro.Cre Ar.
- Averiguar de qué modo se organizan las empresas “corralones” del sur de la Provincia de Entre Ríos y cuál es su cultura organizacional, y si ésta fue capaz de absorber en forma positiva el impacto del cambio generado por el Programa Pro.Cre.Ar.

Capítulo 1. El crédito hipotecario en Argentina en los últimos años y sus repercusiones en el comercio de la construcción y las ventas.

La actividad de construcción de viviendas es una de las fuentes de demanda de la comercialización de materiales de construcción, y esta construcción está fuertemente condicionada por las políticas públicas de acceso a la vivienda que diseñan los Estados. Por este motivo consideramos pertinente iniciar el análisis de la problemática, reconstruyendo el panorama del acceso a la vivienda en Argentina, las políticas públicas llevadas adelante y la configuración de urbanización que se ha producido como consecuencia de estas políticas.

1.1 Acceso a la tierra

El problema de la propiedad del suelo y el acceso a la vivienda en nuestro país; se remonta a tiempos de la colonia con las “capitulaciones” y las “encomiendas” llevadas adelante por los conquistadores. Se explicita con la afectación de tierras fiscales como garantía para el empréstito Baring de 1824 y la posterior entrega de éstas a contadas familias a través de la Ley de Enfiteusis de 1826. La apropiación de la tierra se extendió a lo largo del siglo XIX a través de diversas “campañas del desierto” que configuraron una estructura de la propiedad del suelo fuertemente concentrada. Ésta se reflejó en los problemas que sufrieron los inmigrantes europeos de fines del siglo XIX y principios del XX para disponer de tierras y el resto de los medios para activar la producción, que los obligó a recalar en las grandes ciudades del país bajo condiciones habitacionales sumamente precarias.

Una de las fuentes que hemos elegido para delinear los antecedentes es (Canestraro, 2014) quien realiza un estudio en profundidad de un caso urbano de Argentina, eligiendo la ciudad de Mar del Plata, con el objeto de comprender la configuración de la urbe, el acceso a la vivienda y la falta de ella y el cuadro general de situación, producto de las políticas desde la década los 90 del siglo XX hasta el año 2003. El cambio más notable que operó en los 90 fue que los procesos de reforma del Estado trasladaron el eje de las políticas públicas a la gestión local, siendo el municipio el principal agente de urbanización con una fuerte participación comunitaria.

La autora puntualiza que “...ante un inusitado crecimiento de la pobreza y del deterioro en la calidad de vida de diversos sectores sociales, se observan complejos y cada vez más

acentuados procesos de fragmentación y segmentación socio espacial...ante la imposibilidad del acceso a derechos primordiales, tal como es el caso de la tenencia regular de un terreno provisto de infraestructura básica.” (Canestraro 2014:3)

La autora llama la atención acerca de que en paralelo con el lanzamiento de planes estratégicos de desarrollo urbano, crecen los asentamientos irregulares, y los planes que buscan la regularización del dominio de las propiedades no parecen dar resultados. De la observación que realiza (Canestraro, 2014) sobre el caso de Mar del Plata, se desprende que hay un crecimiento de población que vive en situaciones de precariedad habitacional, situación que puede también observarse en el resto del país. Hasta ese momento, las políticas públicas aparecían como limitadas y poco eficaces.

Según datos aportados por (Canestraro, 2014), la población que en ese momento vivía en situación de irregularidad dominial en la provincia de Buenos Aires era de alrededor de 3 millones de personas, contabilizándose en el territorio provincial 6.000 villas y asentamientos. Esto significa un 21% de la población en situación de irregularidad respecto a la propiedad de la tierra que habitan. A su vez, define la “informalidad” como la ocupación de terrenos de propiedad fiscal o privada, hecho que no solo afecta a sectores de bajos recursos sino que también se aplica a sectores de ingresos medios y altos. Una franja del grupo que no ha accedido a la propiedad regular del terreno, posee vivienda digna y bien configurada, mientras que la mayoría habita viviendas precarias... (Canevaro, 2014). La autora también hace mención de una situación jurídica de gran irregularidad que incluye loteos informales, venta de terrenos rurales en condiciones de indivisión y complejidades en el proceso de registración dominial. Queda configurado entonces una parte de la problemática de acceso a la vivienda que tiene perfiles históricos: la del acceso al terreno.

Una afirmación para puntualizar es que “las propuestas sobre la cuestión de la tierra se elaboran desconociendo el funcionamiento del mercado legal y las formas ilegales, tanto en la producción como en la comercialización.” (Canevaro 2014, p). La historia de las reglamentaciones de loteos que se realizan a nivel local por parte de los municipios indica que se ha pasado desde la normativa de “venta en mensualidades” de loteos sin verificar su habitabilidad, a un progresivo endurecimiento de normas que impiden lotear parcelas sin infraestructura adecuada (agua, luz, accesos asfaltados, cloacas), lo cual encareció el mercado de los terrenos desde la década de los 70 en adelante.

Sin embargo, el Estado mismo se compromete a través de la Constitución Nacional a garantizar el derecho a la vivienda, que forma parte de los derechos sociales.

Puede leerse en el Art. 14 Bis de la Constitución Nacional: *“El Estado otorgará los beneficios de la seguridad social, que tendrá carácter de integral e irrenunciable. En especial, la ley establecerá: el seguro social obligatorio, que estará a cargo de entidades nacionales o provinciales con autonomía financiera y económica, administradas por los interesados con participación del Estado, sin que pueda existir superposición de aportes; jubilaciones y pensiones móviles; la protección integral de la familia; la defensa del bien de familia; la compensación económica familiar y el acceso a una vivienda digna.”*

Si bien las experiencias internacionales en materia de vivienda muestran que no existe un único camino para solucionar el acuciante déficit habitacional, se pueden extraer algunos elementos que pueden ser de utilidad. Según (Banzas et al, 2017) América Latina se ubicó como la segunda región más urbanizada del planeta, con un 77% de su población habitando en ciudades. En los países menos desarrollados la mayor parte del crecimiento poblacional se concentra en los estratos de ingresos más bajos. Se puede afirmar que la pobreza se está urbanizando. Esta particularidad trae como consecuencia algunos factores limitativos a la hora de pensar en soluciones: los niveles de ingresos son menores en relación al costo de una vivienda, y el trabajo presenta un alto grado de informalidad que impide acreditar ingresos permanentes y traba el acceso a un crédito a través del sistema bancario. Por otra parte el sector presenta insuficiente ahorro previo para acceder a la vivienda propia, teniendo en cuenta que los bancos no ofrecen el 100% de financiamiento en la línea hipotecaria, y a esto se suma el problema del acceso al derecho dominial sobre el terreno tal como ha sido descrito (Banzas et al, 2017)

Según (Banzas et al, 2017), en los años transcurridos entre 1960 y 1980 avanzó fuertemente en la Argentina el proceso de urbanización. Las viviendas en las ciudades pasaron de representar el 77% a ser el 84% del total de unidades censadas. Este fenómeno refleja un desplazamiento desde lo rural hacia lo urbano. También se refleja que la habitabilidad de la vivienda, medida por la cantidad de personas que la ocupan mejoró en dicho período. Las viviendas con dos o más personas por cuarto disminuyeron del 33% al 19%, en tanto que aquellas que tenían en promedio un número superior a tres personas, disminuyeron del 16% al 9% (Censo Nacional de Población y Vivienda 1980, Indec).

Según el Censo Nacional de Población y Vivienda en 2000, existía un déficit estimado de más de 2.600.000 viviendas (26,2% del total de hogares). (Banzas et al, 2017). Comparativamente, el Censo Nacional de Población y Vivienda (2010) aporta la siguiente desagregación de información: Total de Hogares Año 2010: 12.171.675 (100%). Eran propietarios de vivienda y terreno el 67,7%. Propietario de la vivienda solamente 4,4% (terrenos sin regularización dominial). Inquilino 16,1% Ocupante por préstamo 844.694 6,9%. Ocupante por relación de dependencia 2,0 Otra situación 2,8% . De modo que el déficit habitacional representaba el 23,8% del total de hogares. En términos absolutos esta cifra significa la necesidad de generar viviendas para 3.149.266 hogares.

1.2 El crédito para vivienda en Argentina

La política de vivienda desde la década de los 70 del siglo XX se asentó sobre dos sistemas: el Banco Hipotecario Nacional (BHN), como fuente del financiamiento hipotecario y del sector de la construcción, y el Fondo Nacional de la Vivienda (FONAVI), los cuales obraron de maneras diferentes según el período de que se trate.

En la década del setenta y ochenta las políticas públicas se destinaron al mercado dando impulso a las construcciones con destino a los sectores de menores recursos mientras que por el lado de la demanda se concentró en el financiamiento otorgado a través del BHN.

El desarrollo de estas acciones se vio limitado por la volatilidad macroeconómica, las altas tasas de inflación se transformaron en altas tasas de interés y por ende en limitantes al acceso a la vivienda (Banzas et Al, 2017). La inflación que soportó crónicamente la economía argentina, impactó negativamente tanto en el desarrollo de mecanismos de financiamiento como en la capacidad de ahorro de las familias. Por este motivo los sectores de menores ingresos se vieron obligados a implementar mecanismos de autoconstrucción en asentamientos, muchos de ellos ilegales, con carencia de la infraestructura necesaria (agua, luz, gas, etc.)

La década del noventa puso de relieve la importancia de la propiedad privada diseñando dispositivos de regularización del régimen de tenencia y legalización de las tierras ocupadas. La situación de estos sectores refleja un estado habitacional deficitario, concentrándose casi un

80% en los quintiles de ingresos más bajos de la estructura social, los cuales están virtualmente fuera de las posibilidades de financiamiento y afectadas por el insuficiente resultado de las políticas activas por parte del Estado .

Esta década se caracterizó por un fenómeno particular: la sustancial disminución de las tasas de interés en términos nominales que se situaron en valores cercanos al 20% a comienzos de la década de los noventa, para luego alcanzar registros mucho más bajos en dólares. Sin embargo, esta ventaja no se reflejó en un concomitante desarrollo del crédito hipotecario bancarizado. Al comparar los valores del crédito hipotecario del período de auge de la convertibilidad (1994/1998) surge que, para el conjunto de operaciones de compra de propiedades, sólo el 30,5% era financiado a través del sistema bancario, mientras que el 69,5% restante provenía de otras fuentes de financiamiento como ahorro propio de los compradores, escribanías, desarrolladores y especuladores del exterior. Conviene señalar que la participación del crédito al sector privado respecto al PIB durante la etapa de vigencia de la convertibilidad alcanzó su punto máximo durante el primer trimestre de 1999 con el 24,5%, mientras que los préstamos hipotecarios totales apenas representaron el 6,4% del PIB durante el primer trimestre de 2001. (Banzas et al, 2017)

En una comparativa histórica, se puede destacar que los préstamos hipotecarios representaban el 1,9% del PBI en 1994 y lograron el récord histórico de 4,2% en 2001.

El rol de la banca pública en el desarrollo de la política habitacional argentina ha sido relevante. Desde su fundación en 1886, el Banco Hipotecario Nacional (BHN), conjuntamente con el Banco de la Nación Argentina, y años más tarde por el Banco de la Provincia de Buenos Aires y el de la Ciudad de Buenos Aires, constituyeron las fuente del financiamiento para la vivienda, pero siempre dentro de los márgenes característicos de los países en desarrollo, y con las restricciones de cada etapa de la evolución de la economía argentina

.
El financiamiento bancario adquiere más relieve en los años 90, y a pesar de la privatización del BHN en 1997 (Ley 24.855), encabezó hasta el año 2001 el ranking de los préstamos hipotecarios. En ese año fue desplazado por el Banco de la Nación Argentina (BNA). (Banzas et al, 2017)

Ese mismo 2001 fue crítico para la economía en general, que sufrió una caída del PBI del orden del 15,6%, y para el sistema financiero en particular. Se produjo una fuerte caída de los

depósitos y al mismo tiempo aumentó la morosidad de la cartera un total de 70% entre los años 2000 y 2003. Las tasas se elevaron en forma exponencial debido al alza de precios que llegó a escalar el 118% en ese mismo período.

En 2003 se produce la recuperación del PBI en un 8,8%, y se recompone el sector financiero aunque los préstamos siguen en retroceso este año, cayendo un 14,4%, correspondiendo el 39,9% de esta cifra a la caída de los préstamos hipotecarios.

Para que comience a despegar la línea hipotecaria hubo que esperar hasta fines de 2005, aunque su ritmo fue siempre moderado hasta el año 2012. La recuperación estuvo asociada a la mejora en empleo registrado y salario, y al avance de nuevas entidades financieras que presionaron para ingresar al sector

.

En forma paralela, se puede verificar la recuperación del sector de la construcción en general, y del sector de viviendas en particular, que tuvo un fuerte impulso, pasando de significar un 3,6% del PBI en 2002 al 6,3% en el año 2006, lo cual representa un volumen mayor que el de toda la década de los 90.

El banco Central de la República Argentina (BCRA) introdujo cambios en las modalidades de calificación de créditos que permitieron acceder a trabajadores autónomos, y los bancos elevaron el financiamiento que pasó a ser entre el 80% y el 100% de la propiedad, al tiempo que se extendieron los plazos; a pesar de estos avances, nada resultó suficiente para expandir los préstamos hipotecarios en volúmenes que satisficieran a vastos sectores de la población que necesitaban acceder a una solución habitacional. El remanente de créditos en dólares que fueron afectados por la devaluación del 2002 y los valores crecientes de las propiedades contribuyeron a mantener la situación en niveles de relativo estancamiento.

De este modo, la serie estadística muestra la siguiente evolución de los préstamos hipotecarios en la década 2001-2010

Año	Millones de dólares	Variación %
2000	109.472	
2001	67.507	-38,33
2002	7.581	-88,77
2003	7.050	-7,00
2004	21.508	205,07
2005	37.681	75,19
2006	54.170	43,76
2007	73.401	13,43
2008	62.137	-15,35
2009	26.199	-57,84
2010	33.673	28,52
2011	47.157	40,04

(BCRA, 2018)

1.3. Situación del sector de la construcción a partir de 2012

Mediante decreto N 902/2012 el gobierno nacional creó el Fondo Fiduciario Público bajo el nombre de Programa Crédito Argentino del Bicentenario para la vivienda única familiar (PRO.CRE.AR), con el fin de facilitar el acceso a la vivienda de la población y la generación de empleo como política de desarrollo económico y social. Siendo fiduciante el Estado Nacional, el fiduciario el Banco Hipotecario SA, administrador de los bienes fideicomitidos y beneficiario el beneficiario. Además se creó el Comité Ejecutivo del Fideicomiso, quien se encarga de fijar las condiciones, impartir instrucciones y/o autorizar las actividades del fiduciario y llevar adelante su seguimiento.

“Los bienes fideicomitidos se destinarán a la construcción de viviendas y al desarrollo integral de proyectos urbanísticos e inmobiliarios con el objeto de facilitar el acceso a la vivienda familiar, única y permanente de sectores socioeconómicos principalmente bajos y medios de la población.” (Decreto 902/2012)

Según información que se encuentra en el sitio web de la Administración Nacional de la Seguridad Social las líneas de créditos que se ofrecen son las siguientes: construcción, ampliación y terminación y refacción, para quienes poseen un terreno edificable o en condiciones de serlo, ya sea propio o de su cónyuge o concubino o de familiar directo, entendiéndose por tal el padre, la madre y/o el/los hijo/s. Y para quienes no posean terreno propio o estén en condiciones de adquirirlo, las líneas de créditos disponibles son dos: compra de terreno y construcción y compra de vivienda a estrenar. (Anses, 2018)

El lanzamiento del plan se produjo el 12 de junio de 2012, y produjo un enorme impacto en la sociedad. En un periódico del día 13.6.2012, la periodista especializada Mariana Verón lo describe como un Megaplan de créditos para vivienda, que “promete prestar hasta \$ 350.000 para edificar o adquirir inmuebles construidos especialmente” con un plazo de repago de 20 a 30 años, con los 5 primeros años a tasa fija (Verón, 2012) El plan no contemplaba la compra de inmuebles usados sino la construcción y adquisición de unidades habitacionales nuevas. Se solicitaba a los aspirantes contar con ingresos de hasta 30 mil pesos por mes, sin especificar un piso para calificar. La particularidad del plan consistía además en que cuanto más alto es el ingreso del beneficiario del crédito, mayor es la tasa de interés. Para salarios inferiores a \$ 5000 mensuales se fijó una tasa del 2%, y un tope de \$ 200.000 a pagar en 30 años. En cambio alguien con ingresos de \$ 30.000 tenía una tasa de 14% con 20 años de plazo para pagar.

Entre los objetivos del plan figuraba generar 100 mil nuevos puestos de trabajo directos y otros tantos indirectos. La periodista comenta la intención del plan, que es la de reactivar la economía en medio de la crisis internacional que golpeaba con fuerza las cuentas públicas y en un momento en que, debido al cerrojo en la compra de dólares que se había dispuesto, la construcción había comenzado a resentirse. El objetivo del primer año era otorgar 100.000 créditos, aportados por la ANSES a través del Fondo de Garantía de Sustentabilidad. Este Fondo, establecido por la Ley 24625 en el año 2008, surge a partir de la unificación del

Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones en un único régimen previsional público (Ley 24625, 2008).

El Fondo de Garantía de Sustentabilidad en el momento del traspaso, 5 de diciembre de 2008, estaba valuado en 98.224 millones de pesos; a diciembre de 2012, su valuación ascendía a 244.700 millones de pesos. Estaba invertido en diversos activos, a los cuales se incorpora a partir de 2012 las líneas de préstamos hipotecarios Pro.cre.ar. (ANSES, 2018)

En el año 2012, en su lanzamiento, el plan se concentraba en dos ejes: el primero eran los propietarios de un terreno que podían acceder al beneficio para construir una casa familiar. El segundo lo constituían los que no poseían terreno, y para ese segmento se planteó destinar 1820 hectáreas de terrenos públicos para plantar allí proyectos inmobiliarios, que en este caso serían ejecutados por empresas privadas y el Estado. El ejecutor del programa es el Banco Hipotecario Nacional.

Las condiciones del crédito eran las siguientes:

- Se considera para el otorgamiento del crédito el ingreso total del Grupo Familiar, exigiéndose registrar ingresos netos mensuales de hasta \$35000 (para líneas construcción y compra de terreno y construcción).
- Los solicitantes deben tener entre 18 y 65 años de edad para acceder a los créditos y las adjudicaciones se realizarán mediante sorteos que se efectuarán por la Lotería Nacional.
- El plazo máximo de financiación será de 30 años para aquellos aspirantes que tengan un ingreso familiar neto de hasta \$ 8000 y de hasta 20 años para el resto de los aspirantes con ingresos netos mensuales mayores a \$ 8000 y hasta \$ 35000 (para la construcción y compra de terreno y construcción), de hasta \$28000 (para ampliación y terminación de vivienda) y de hasta \$ 22000 (para refacción).

En relación a la cuota- ingreso, la misma no podrá ser mayor al 40 %, tomándose en consideración el ingreso neto familiar. A los fines de determinar el monto del empréstito también se considerarán la deudas contraídas por los solicitantes. Las tasas de intereses serán variables, del 2 al 14 %, siendo mayores para las familias que acrediten mayores ingresos y se amortizarán de acuerdo al sistema francés. (Bouflet, 2014)

En una evaluación realizada después de un año de la implementación del programa, en enero de 2014, la periodista económica Cecilia Boufflet recuerda que *“La línea de créditos hipotecarios para la construcción que lanzó el Gobierno en junio del año pasado prometía otorgar 100.000 créditos entre 2012 y 2013, y si bien sólo se han iniciado obras por el 53,4% de lo proyectado, el impacto sobre la construcción y el acceso a la vivienda es brutal. Para tener una referencia, si la casa promedio fuera de unos 100 metros cuadrados, los metros construidos con el Pro.Cre.Ar equivaldrían al 40% del total de obras que se realiza en la Argentina en un año, por todo concepto.”* (Boufflet, 2014).

Los beneficiarios que accedieron por sorteo eran 300.000, sin embargo la cantidad de obras efectivamente iniciada ascendía a 53.399. La diferencia obedecía a las demoras en los trámites y acreditación de los requisitos pedidos por el programa, y debido a esto se esperaba una maduración de los trámites en stock para 2013 y 2014. El grueso de los fondos se destinaron a la construcción de vivienda, excepto en la CABA adonde tuvieron mayoría créditos para refacción, relacionado ésto con la dificultad de acceder a un terreno para construir en esa jurisdicción. Las provincias más beneficiadas fueron Buenos Aires (35% de los créditos), Santa Fe (14%) y Córdoba con el 12%. Sin embargo, la mayor cantidad de sorteos fueron obtenidos por La Pampa (30%), Entre Ríos (26%) y San Luis (24%), en el primer año del programa.(Boufflet, 2014)

Respecto a la segmentación económica, la autora puntualiza que *“Los dos segmentos destinados a las familias con menos recursos fueron los que obtuvieron el mayor número de créditos, con el 69% de los préstamos. El 43% se otorgaron a una tasa del 7% anual, a familias con ingresos de entre 6.000 y 12.000 pesos; y el 26% a una tasa del 2% anual a familias con ingresos inferiores a los 6.000 pesos mensuales.”* (Boufflet, 2014)

En el grupo más carenciado y donde el Pro.Cre.Ar lograría el mayor impacto social en términos de acceso a la vivienda propia, el ingreso promedio es de 3.742 pesos, cuando el promedio de ingreso general del crédito es de 9.756 pesos. El segmento más alto de tasa de interés, para familias con ingresos de 24.000 a 30.000 mensuales sólo obtuvo el 0,44% de los créditos del programa. Un dato notable es la casi ausencia de mora: de los 53.399 créditos en curso, sólo se registraba un caso con atraso en el pago mayor a los 90 días (Boufflet, 2014)

En el desarrollo a lo largo del tiempo del programa Pro.Cre.Ar, comienza a observarse un fuerte desajuste producido por el aumento de los costos de construcción originados en el proceso

inflacionario. Durante el año 2012 el aumento del precio del metro cuadrado fue de 25,60%, en 2013 29,36% y en 2014 35,50% (Cámara Argentina de Construcción, 2018)

Este impacto produce un salto del precio del metro cuadrado de construcción que, en 2013 rondaba los 4000 pesos y salta a 6000 dos años después. El programa implementa ajustes para intentar amortiguar este efecto, que incluyen la reducción de los metros cuadrados a construir, y al mismo tiempo reorganiza los requisitos para acceder a los préstamos del programa que quedan perfilados de esta manera en 2014:

- Segmento 1: límite mínimo de ingresos pasa de \$ 6000 en 2013 a \$ 8000 en 2014. Monto máximo disponible: \$ 170.000
- Segmento 2: abarca salarios entre \$ 8001 y \$ 16000 (antes eran entre \$ 6001 y \$ 12000)

De este modo el programa comenzó a resultar poco accesible para los segmentos de menores ingresos, quienes muchas veces debieron frenar las obras.

Una manera de evaluar la performance del programa Pro.Cre.Ar es poner de relieve las escrituras hipotecarias que efectivamente se firmaron en cada uno de los períodos del programa:

Fecha	% de aumento anual
Enero 2014	10%
Enero 2015	12%
Enero 2016	15%
Enero 2017	22%

(Colegio de Escribanos de CABA, 2018)

En el año 2016 se dio impulso a nuevas líneas de crédito, a través del sistema de Créditos UVA, en el que participan tanto el sector público a través de los bancos oficiales, como el sector privado.

Sin embargo, el programa Pro.Cre.Ar sigue vigente, teniendo en 2018 las siguientes líneas de financiamiento: Compra y Construcción. Desarrollos Urbanísticos, Lotes con Servicios y Refacciones, si bien a la fecha de consulta todas las líneas se encuentran sin cupos de inscripción. (Pro.Cre.Ar, 2018)

Para completar esta descripción de los créditos Pro.Cre.Ar., repasamos aquí el comportamiento del total de stock de créditos otorgados a partir del año 2012 en que fue implementado.

Año	Créditos Hipotecarios Otorgados (en \$ a diciembre 2017)	Porcentaje de Variación Anual
2012	44.057	
2013	43748	-1,31%
2015	30309	-30,72%
2016	29713	-1,96%
2017	90033	203,00%

Fuente BCRA

Como puede observarse, el desempeño del Programa significó hasta 2016 un incremento de operaciones asociada al acceso al crédito de los segmentos de menor poder adquisitivo, pero el stock global de créditos a precio constante disminuyó por el efecto inflación, afectando progresivamente al nivel de compra de estos créditos.

El índice de 2017 refleja la irrupción de las líneas de crédito UVA gestionadas por los bancos oficiales y privados, y dirigidos a un segmento de mayor poder adquisitivo.

Respecto al comportamiento de los precios en el sector de la construcción, resulta interesante aportar los datos de la Cámara Argentina de Construcción quien releva la información correspondiente a los rubros “Mano de Obra”, “Materiales de Construcción”, y “Costo de la Construcción” que se valora por metro cuadrado construido.

Período	Metro Cuadrado Construido	Materiales de Construcción	Mano de Obra
	% Variación	% Variación	% Variación
2012/2011	25,60%	19,70%	31,10%
2013/2012	29,36%	30,49%	28,39%
2014/2013	35,50%	44,60%	27,60%
2015/2014	31,20%	32,30%	29,60%
2016/2015	38,69%	39,15%	38,35%
2017/2016	36,27%	32,52%	40,62%

(Cámara Argentina de Construcción, 2018)

Según puede apreciarse, el rubro Materiales de Construcción registra una abrupta variación en su costo, atribuible a la demanda incremental producida por la aparición del Programa Pro.Cre.Ar, en los años 2013 y 2014. Este aumento de costos no fue compensado por un ajuste proporcional en los montos de las líneas que acordaba el programa.

Cabe agregar que el último sorteo de créditos, número 11, del programa Pro.Cre.Ar se llevó a cabo el 6 de febrero de 2015 y participaron 398.392 familias inscriptas.

Capítulo 2. Cambios organizacionales frente a cambios del mercado

En el capítulo I hemos pasado revista al abrupto cambio del contexto de mercado que significó la implementación del Programa Pro.Cre.Ar a partir de junio de 2012, que impactó fuertemente en la disponibilidad de medios de pago de familias de niveles socioeconómicos medio y medio bajo para la compra de terrenos y construcción de viviendas.

Para analizar este cambio repentino y explosivo en las condiciones de mercado procederemos a enfocarnos en las herramientas que son delineadas por la teoría de la Cadena de Valor, a la que consideramos adecuada para representar al impacto de estos cambios en las organizaciones involucradas.

2.1 La cadena de Valor de Porter

La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo que fuera descrito por primera vez por Michael Porter en la década de los 80, en un intento por descubrir el origen y la forma de generar y gestionar ventajas competitivas en las organizaciones. (Porter, 1985)

El modelo, desarrollado bajo el paradigma sistémico, provee un mapa de las diferentes áreas o actividades que desarrolla la organización y que en su conjunto explican el emergente de valor que ésta agrega.

LA CADENA DE VALOR



(Porter, 1982) clasifica las actividades en dos tipos: las primarias, y las secundarias o de apoyo. Como actividades primarias define la logística de entrada, las operaciones propiamente dichas, la logística de salida, la actividad de comercialización y ventas y los servicios. Como actividades secundarias se detallan: el abastecimiento o almacenamiento de insumos y materiales, las actividades de infraestructura organizacional que prestan servicio a la empresa como un todo (planeamiento, contabilidad, finanzas), la dirección de recursos humanos, y el área de investigación y desarrollo vinculado a las tecnologías.

La herramienta provista por (Porter, 1982) se plantea como objetivo maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. El enfoque está puesto en la creación de valor para el cliente, lo que se traduce en el precio que el cliente está dispuesto a pagar frente a los costos que genera la organización, es decir en la maximización de la rentabilidad.

La Cadena de Valor adquirió mayor relieve aún, al plantearse su aplicación al estudio de todas las cadenas de suministro así como de las redes de distribución. En todas las actividades de la economía, para poner a disposición de un consumidor los productos o servicios, se requiere movilizar un conjunto de actores económicos que se coordinan, mientras cada uno de ellos gestiona su propia cadena de valor. Cada cadena de valor de cada organización se sincroniza con las demás a fin de lograr una cadena de valor ampliada que hace posible la prestación del servicio o provisión del producto. Este análisis nos conduce a la ampliación de las cadenas de valor hasta que llegan a visualizarse como Cadenas Globales de una actividad en su conjunto.

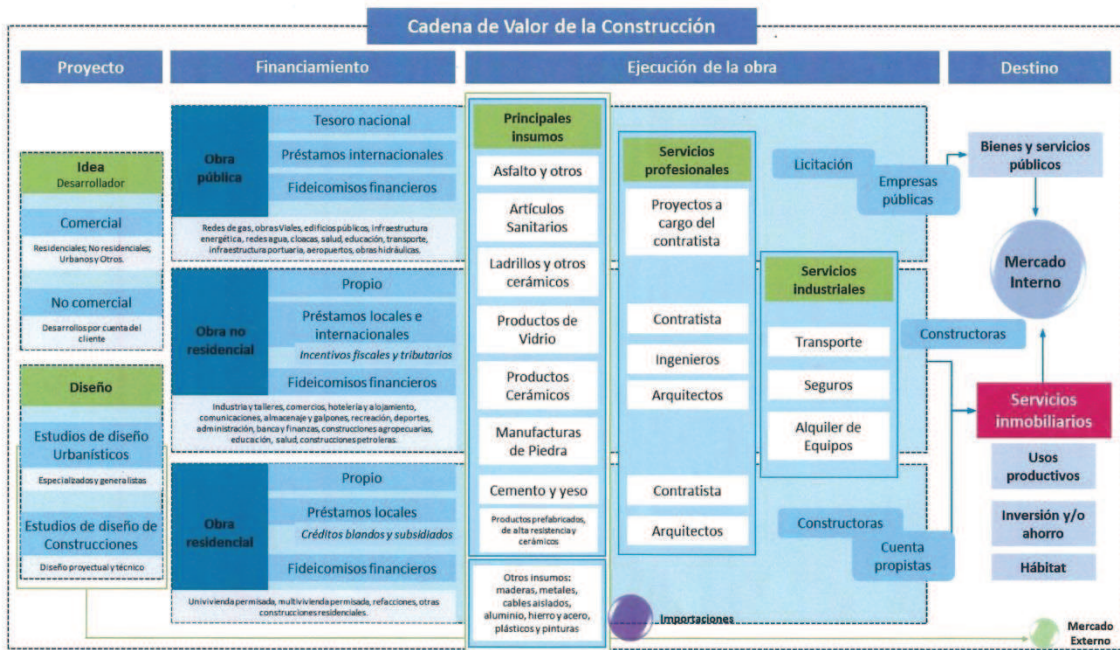
El sistema de la cadena de valor



En este análisis se definen las cadenas de valor “aguas arriba” y “aguas abajo”, y la organización puede rediseñar su modelo de negocio para maximizar su ventaja competitiva. También es una herramienta de gran utilidad para el análisis del desempeño de cada una de las industrias y los sectores de la macroeconomía para gestionarlos de modo que mejore la competitividad del conjunto empleando estándares y coordinando su actividad con la de sus socios de valor.

En nuestra búsqueda de evidencias acerca de la integración de la Cadena de Valor del sector Construcción en la República Argentina, resultó relevante la información suministrada por la Secretaría de Planificación Económica y Planificación del Desarrollo dependiente del Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas de la Presidencia de la Nación en el año 2016 (SPEPD, 2016), que realiza un exhaustivo análisis de la conformación del valor en ese sector.

ESQUEMA DE LA CADENA



Algunas de las consideraciones del informe son relevantes para nuestro estudio:

“Desde el punto de vista del Valor Agregado Bruto (VAB), la construcción tuvo una evolución muy vinculada al conjunto del ciclo económico, registrando una fuerte aceleración en 2010 y 2011 y manteniendo una tendencia estable hasta 2015.

La participación de la cadena en la formación bruta de capital se mantuvo en torno al 50% durante los seis años analizados.” (Spepd, 2016)

Puntualiza el estudio que la cadena de la construcción tiene gran importancia por su peso relativo en la economía, por tener una amplia difusión de vínculos con otras ramas productivas y por su capacidad en la generación de empleo.

Se describe que existen dos modelos de negocios: por un lado, un modelo integrado de producción, en el cual la empresa concentra el control y la propiedad de todas o casi todas las etapas del proyecto. Por otro lado, el modelo de negocios desintegrado, en la que emerge como figura clave el desarrollador. Este asume el control del proyecto pero coordinando las

actividades a través una red de contratistas, subcontratistas y proveedores. Esto le permite reducir y repartir el riesgo involucrando a otros actores a través de lazos contractuales. (SPEPD, 2016)

“Dentro de la cadena de valor de la construcción también son de gran relevancia una serie de actividades industriales que constituyen las proveedoras de materiales para la construcción. Estas actividades constituyen una intersección con otras cadenas de valor, y en muchos casos tienen a la construcción como principal destino de su producción, por ejemplo la minería de rocas de aplicación, la foresto-industria y las metálicas básica.

El empleo generado por la cadena de la construcción representa el 7% del empleo registrado en la economía. No obstante, la actividad está caracterizada por una alta informalidad”. (SPEPD, 2016:8)

En el caso de Pro.Cre.Ar, el eslabón de la cadena corresponde al de Obra Residencial financiada por Préstamos locales, sus insumos son en su gran mayoría de origen nacional, emplea generalmente contratistas, quienes a su vez, emplean mano de obra de tipo informal.

El sector sobre el que se centrará nuestro análisis es el de provisión general de insumos tales como cemento, arena, materiales de porcelana, sanitarios, maderas, yeso y la oferta en general típica del modelo de negocio “Corralón de materiales”, que según el informe responderían a esta caracterización.. *Dentro de la cadena de valor de la construcción también son de gran relevancia una serie de actividades industriales que constituyen las proveedoras de materiales para la construcción. “Estas actividades constituyen una intersección con otras cadenas de valor, y en muchos casos tienen a la construcción como principal destino de su producción, por ejemplo la minería de rocas de aplicación, la foresto-industria y las metálicas básica.”*(SPEPD, 2016:8)

Queda evidenciado de esta manera que los negocios de tipo Corralón de Materiales de Construcción recibieron un impacto muy importante originado en la demanda que se produjo a partir del programa Pro.Cre.Ar. Este impacto necesariamente requirió de parte de la organización producir una serie de cambios.

2.2 El cambio organizacional

A la hora de interpretar el significado del cambio organizacional, podemos acudir a autores como (Robbins, 2014) quien lo define como una estrategia basada en una necesidad, y que esta necesidad se basa en la visión de la organización para que haya un mejor desempeño administrativo, social, técnico y de evaluación de mejoras.

Siempre es el primer paso para el cambio la evaluación del entorno. El autor pone el acento en la necesidad de identificar los cuatro factores del entorno que son en su mayor parte responsables de estimular el cambio organizacional: los clientes, la tecnología, los competidores y los trabajadores. Algunos de los factores adicionales que podrían presionar para que las organizaciones cambien son la globalización, los avances tecnológicos y las acciones de grupos de interés importantes, como serían los accionistas, las autoridades reguladoras, los sindicatos y los grupos de acción política. (Robbins, 2014)

En principio se pueden identificar dos tipos de cambio: el planificado y el espontáneo.

El cambio planificado es un proyecto implementado de forma deliberada, en busca de una innovación en la estructura, un nuevo objetivo o filosofía, un nuevo clima y un nuevo estilo de operar. Envuelve a “toda” la organización o una parte significativa de ella, y constituye una respuesta adaptativa al medio en que está inmerso.

El cambio espontáneo, en tanto, se caracteriza por aparecer sin una intención o plan. Las organizaciones se ven forzadas a funcionar en un medio en el cual el cambio se produce, apareciendo cambios favorables o desfavorables, y la única alternativa es adaptarse en función de crecer y no desaparecer, logrando una situación competitiva.

Lo ideal es que el cambio sea planificado, lo que significa preparar al sujeto organizacional, partiendo de ideas, creencias y expectativas. Los cambios de una organización son acciones complejas, no sólo porque deben introducirse variaciones prácticas, sino también porque suelen tener consecuencias psicológicas y psicosociales.

A partir de los cambios que ocurren en una empresa se reorganizará y esto debe plantearse con un enfoque sistémico, ya que la organización posee una constante relación con el medio, vista como *“un sistema abierto, formado por una serie de subsistemas en interacción constante uno con otros y con el exterior proyectados para*

cumplir unos objetivos de acuerdo a un plan” (Katz y Kahn, 1992). Por lo que se plantea una dinámica en la que se establece una interrelación entre los individuos y con la organización, vistos cada uno por sus diferencias individuales pero con intereses comunes. Sin embargo cambiar no es una tarea fácil.

(Acosta, 2002) realiza un mapeo de las cuatro áreas de la organización en las que el cambio puede localizarse y de sus impactos concomitantes y sucesivos. La lista está compuesta por: estructuras, tecnología, comportamiento humano y cultura.

El autor desarrolla entonces un listado de “focos de acción del cambio organizacional”, integrado por:

1. la infraestructura.
2. la estructura formal de la organización,
3. la tecnología.
4. los procesos.
5. los productos y servicios.
6. la cultura organizacional
7. el comportamiento humano.

En cada uno de estos factores el cambio tiene sus especificidades que deben atenderse en el proceso:

1) Infraestructura: Tiene que ver con las reformas que se hacen en la planta física de la Empresa y está relacionado con el rediseño de espacios por funcionalidad, estética o disponibilidad de espacio. Este tipo de cambio es generalmente menor y no involucra la reorganización empresarial. El denominado “cambio superestructural” es el de mayor cobertura conceptual por estar ubicado en la dimensión de las políticas y la cultura, y tiene mayor trascendencia que la simple modificación de las oficinas.

2) Estructura formal de la organización: Se refiere a las transformaciones producidas en la forma como está organizada la empresa, lo cual se expresa en la configuración del organigrama estructural. Pueden ser cambios globales, o en la dimensión funcional, o en la estructura jerárquica o puede consistir en la ampliación en los tramos de control (aumento en la cantidad de personas a cargo). Katz y Kahn (1983), afirman que las organizaciones además de ser sistemas abiertos también son cerradas, por lo tanto en su interior, se produce la

transformación de insumos y elaboración de productos físicos y culturales. La teoría de los sistemas dice que la organización importa energía para poner a funcionar su estructura interna, entonces, los cambios ocurrirán en el andamiaje dentro del cual se transforma la materia prima, se consume la energía o se elaboran los productos.

Un capítulo especial de estos cambios lo constituyen los cambios de filosofía y políticas, que son cambios formales que se refieren a la misión, la visión, los valores corporativos, políticas y en los criterios de actuación, que se manifiestan en la filosofía empresarial y en la plataforma estratégica corporativa.

Robbins (1999), dice que la estructura de una organización está definida por la manera en que las tareas están formalmente divididas, agrupadas y coordinadas y por eso los agentes de cambio tienen en sus manos la posibilidad de cambiar uno o más de aquellos elementos fundamentales de la organización. Por ejemplo: *“las responsabilidades departamentales pueden combinarse, removerse las capas verticales y ampliarse los tramos de control para incrementar la horizontalización y disminuir la burocratización, para mejorar la estandarización, para aumentar la descentralización y agilizar el proceso de toma de decisiones, para pasar a una estructura basada en equipos o para avanzar hacia un diseño matricial.”* (Robbins, 1999:630). También pueden rediseñarse los puestos, horarios de trabajo, sistema de compensaciones, reparto de utilidades. Cuando estas modificaciones impactan en la estructura organizacional, podemos considerar que el cambio organizacional se ha consolidado

3) Tecnología: El cambio tecnológico ocurre cuando se introducen modificaciones en la operación de la maquinaria y el equipo o cuando se sustituyen éstos para dar paso a la automatización. Lo fundamental de este tipo de cambios es la búsqueda de una nueva vertiente de conocimientos y herramientas para producir transformaciones sensibles en la forma de hacer las cosas

4) Procesos. Todo cambio en la tecnología implica cambios en el proceso. No obstante, se plantean los procesos aparte en la medida en que comportan la participación de las personas y no necesariamente implican transformaciones tecnológicas, es decir, no obligan a la introducción de la automatización o de la sistematización de información

Este tipo de cambios tienen que ver con cada una de las actividades que permiten a la

organización dos tipos de actuaciones: una, la operativa o el conjunto de procesos que conducen al alcance de la misión empresarial y, otra, la administrativa o de soporte y coordinación, o sea el conjunto de procedimientos encargados de sincronizar el funcionamiento de cada una de las áreas que componen la organización. Cambios en esta última dimensión de los procesos incluyen reformas en las políticas de planeamiento, de organización, de ejecución, y de control tanto de las operaciones de producción como de los procesos administrativos.

5) Productos y servicios: Una variación en la forma de elaborar los productos o de entregarlos, o de dispensar los servicios, generalmente se corresponde con cambios en los procesos productivos, con los procesos administrativos, con la cultura de la producción y del servicio o con cambios en las actitudes de las personas que participan en la transformación de las materias primas o que dispensan los servicios.

6) Cultura Organizacional: La cultura se ve afectada por los cambios, ya sea que se ubiquen en pequeñas unidades o que se localicen en la totalidad de la empresa. Cualquier cambio en la organización es también un cambio en la cultura porque las reformas se producen en los valores, en las normas, en las costumbres o en los saberes mediante los cuales la organización alcanza su misión. Hay cambio en los valores cuando las directivas deciden el redireccionamiento de la “actitud” del grupo frente a la competencia: de unos valores de tolerancia y de convivencia expresas, a una competencia más agresiva y de iniciativa. Hay cambio cultural en la dimensión de las costumbres cuando el grupo deja de actuar como lo venía haciendo y asume otros hábitos; por ejemplo en de la desaparición del hábito de fumar en las oficinas. O cuando se pasa de la austeridad en afectos a otro ambiente de cordialidad, o cuando se implementan nuevas formas de elaborar los mismos productos o de prestar los mismos servicios, cuando una nueva maquinaria mejorada por robótica o por telecontrol exige nuevos conocimientos a todo el equipo humano implicado en su alimentación o en su producto terminado

7) Comportamiento humano: Cuando se producen cambios en la infraestructura, en la tecnología, en los procesos o en la cultura organizacional, se producen cambios en la actuación de las personas. Los cambios pueden ser estudiados desde una gran variedad de ópticas: contingentes o definitivos, localizados o globales, unicausados o situacionales, grupales o individuales, temporales o definitivos, profundos o superficiales. Los cambios que se esperan

en las personas tienen que ver con aprendizajes relacionados con las formas de ejecutar las tareas, con nuevos conocimientos para abordar los problemas, con modificaciones de hábitos, con nuevas actitudes hacia los clientes, con mejora en las relaciones interpersonales internas. Son complejos en tanto no es fácil cambiar los hábitos adquiridos y mantenidos a lo largo del tiempo. Robbins (2004) incluye en esta categoría del cambio en el comportamiento humano, los procesos de comunicación, la mejora en la toma de decisiones y la solución de problemas.

(Robbins, 2004) puntualiza dos factores a tener en cuenta: el agente del cambio y la resistencia al cambio. El agente es el encargado de hacer cambios en la organización de manera correcta y con el menor esfuerzo posible para la mejora de la organización sin fomentar un ambiente de trabajo no adecuado. El agente de cambio tiene que interactuar con cada uno de los individuos en la organización, y ser capaz de hacer modificaciones en los campos de estructura, tecnología, ubicación física y en el personal de la empresa. Deberá tener la administración adecuada para efectuar todos estos cambios, pues mediante ellos, se descubrirán las problemáticas, habrá nueva manera de interacción de individuos, nuevos equipos de trabajo, nuevas responsabilidades junto con un gran manejo de problemas en el sector de recursos humanos, pues muchos individuos se comportan de forma diferente ante cada uno de los cambios de la organización.

2.3 Adaptación al cambio

Puede leerse en un artículo de la OBS Business School titulado “Claves para una eficaz adaptación al cambio”, que la adaptación al cambio es una de las principales preocupaciones de los profesionales de cualquier disciplina o área, entre ellas los negocios y la gestión empresarial.

Más aún en esta época donde el mercado laboral y profesional en el que nos movemos demanda mayores exigencias al ser más dinámico y fluctuante. De lo cual puede deducirse que la adaptación al cambio tiene una importancia especial, pues más que una exigencia se ha convertido en una habilidad que deben desarrollar las organizaciones y los profesionales para seguir avanzando hacia sus objetivos.

Durante mucho tiempo entendimos los cambios como una serie de hechos que tenían lugar de forma progresiva. Generalmente los asociábamos con procesos de ruptura, crisis, fusiones o

reconversiones organizacionales. Aunque el concepto sigue siendo más o menos el mismo, la diferencia principal radica en la velocidad con la que éstos ocurren en nuestros días.

Frente a estos desafíos no podemos dejar de sostener que la adaptación viene asociada a la rápida respuesta, la cual es una habilidad que no se consigue mágicamente, por el contrario es necesario construirla a partir de hábitos y gestos, entre los que podemos mencionar:

- Reconocer los escenarios de cambio. No hay nada más perjudicial que darle la espalda a lo que está pasando en nuestro entorno. La idea es tratar de identificar en qué consisten dichos cambios y que posibilidades tenemos como marca o empresa de adaptarnos a ellos.
- Actuar en concordancia a los cambios. Estar atentos y dar respuesta a las exigencias del mercado y no quedarnos sin reacción. Son innumerables los casos que se podrían citar donde la no adaptación a tiempo ha provocado el cese de las organizaciones.
- Conocer al máximo el nuevo escenario. La adaptación al cambio depende sobre todo de cuánto sepamos del nuevo contexto, sus dinámicas esenciales, los competidores, entre otros aspectos. O dicho en otros términos: para adaptarnos, antes debemos saber a qué nos adaptamos.
- Ser flexible y crear valor empresarial. Es imposible concebir un proceso de adaptación al cambio si nos aferramos a ideas o estrategias tradicionales. Eso es justamente la flexibilidad: saber aceptar nuevas formas de gestión y tener la capacidad suficiente para crear valor empresarial en las nuevas condiciones.

Si queremos que el proceso de adaptación al cambio sea más efectivo, otra clave está en la manera en que lo comuniquemos a las distintas dependencias o áreas de la empresa, cuánto más eficaces sean nuestros mensajes, más compromiso crearemos ante el reto que supone adaptarse a un nuevo escenario.

De lo antes expuesto podemos deducir, entonces, que el verdadero reto en una organización estará en conseguir que los miembros de esta, se adapten al cambio, es decir que estén dispuestos a hacerlo. Podemos decir que son muchos los casos en que no todos los colaboradores están de acuerdo con esta idea por el simple hecho de no salir de la zona de confort, no ven la necesidad de cambiar. Ese punto de vista cerrado se produce por el miedo a lo desconocido, la incertidumbre frente a lo nuevo, por lo que será necesario demostrar al

personal que si una circunstancia nueva te permite adquirir nuevas habilidades o experiencias que pueden enriquecerte, entonces la adaptación al cambio ha sido buena.

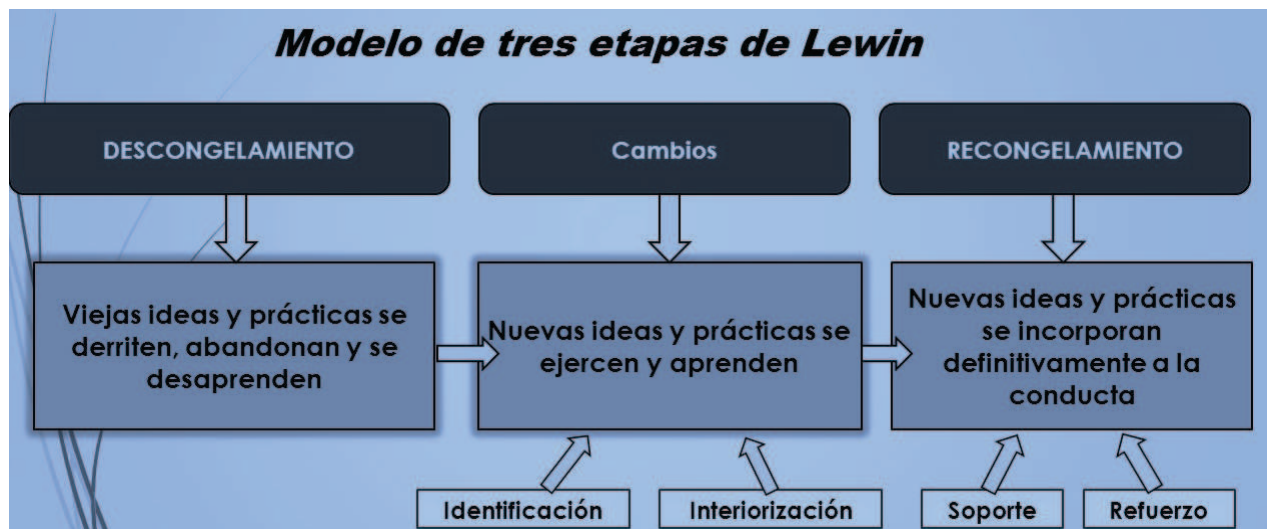
De todas formas en las organizaciones no todo es negativo en relación al cambio, ya que existen personas con buena capacidad para adaptarse a los cambios, modificando si fuera necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior de la propia organización, del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.

Claramente la adaptación al cambio es uno de los mayores desafíos del management, partiendo de la premisa que el progreso está necesariamente acompañado del cambio.

“Si bien es positivo disfrutar el éxito, no lo es tanto observarlo. Es necesario también incorporar el ejercicio de no estancarse, de no inmovilizar los procedimientos ni estandarizar por siempre los procesos de trabajos probados y de evidenciada funcionalidad. El mercado en el que estamos desarrollando nuestro negocio es cambiante, fluctúa, es imprevisible, y por sobre todas las cosas, la demanda en general es más exigente, y la oferta cada vez más competitiva”. (Iglesias R. 2013 – Psicología Motivacional).

Por su parte, la resistencia al cambio es un proceso esperable e inevitable, consecuencia del cambio mismo, que ha sido abordado desde la perspectiva sistémica en forma muy profunda. La resistencia puede ser abierta, implícita, inmediata o diferida. Es mucho más fácil para la dirección tratar con la resistencia cuando es abierta e inmediata. El mayor reto es manejar la resistencia implícita o diferida. Los esfuerzos de la resistencia implícita son más sutiles: pérdida de la lealtad a la organización, pérdida de la motivación para trabajar, incremento de errores, aumento en el ausentismo debido a “enfermedad” y es por tanto más difícil de reconocer. Las acciones diferidas ocultan el vínculo entre la fuente de resistencia y la reacción. Un cambio podría producir lo que parece ser solo una reacción mínima en el momento que se inicia, pero la resistencia emerge semanas, meses o incluso años después. La resistencia al cambio puede manifestarse de diversas maneras y en distintos niveles de análisis, tanto individual, grupal u organizacional. (Hellriegel et al, 2003) y (Robbins, 2004) mencionan ocho formas primarias de resistencia que son: confusión, crítica inmediata y virulenta, negación, sabotaje, acuerdo fácil y sin compromiso, evasión o distracción, silencio.

Frente a esta dinámica de resistencia organizacional, (Lewin, 1946) plantea una estrategia en tres etapas que puede llevar adelante el agente de cambio, que consisten en:



1. El descongelamiento que es la tarea de desarraigar los comportamientos o prácticas que quieren modificarse. Su objetivo es hacer evidente y consciente la necesidad de cambio para todos los miembros de la organización, quienes aceptarán que el cambio es inevitable y posible. Para lograr un descongelamiento efectivo, Schein (1982) propone tres tácticas: la invalidación, la inducción de culpa o angustia y la creación de la seguridad psicológica. La invalidación parte de que la gente no buscará un cambio, si no siente que algo anda mal en lo que viene haciendo; la inducción de culpa o angustia, consiste en lograr que la gente sienta que es responsable de que las cosas no anden bien o, al menos, de que pueden mejorarla. La seguridad psicológica, se dirige a que la gente no sienta que, reconocer su culpa o la necesidad de actuar de otra forma, constituye una humillación o pérdida de prestigio o autoestima.

2. Introducción de los cambios, lo que incluye la formación y entrenamiento de la gente, el establecimiento de nuevos procedimientos de trabajo y de relaciones, determinación de la visión, los objetivos, las estrategias y los planes de acción que deberán desarrollarse. Un rol central en este paso es la identificación y designación de agentes de cambio que permitan llegar a todos los niveles de la organización.

3. Recongelamiento. Como observó (Lewin, 1948) en sus investigaciones, la gente tiende a reproducir el comportamiento anterior, después de algún tiempo. El recongelamiento se produce cuando las personas operan el cambio por medio de la experiencia, es decir la repetición del comportamiento, que se convierte en nuevos hábitos.

El agente central o más importante del cambio es el líder organizacional. Este rol puede o no coincidir con el de la máxima jerarquía formal, o con el propietario en el caso de las empresas pequeñas. (Simon, 1947) elaboró el modelo de "racionalidad limitada" para explicar las particularidades del comportamiento de este líder. Este modelo afirma que, aun si fuera posible obtener toda la información acerca de un problema que debemos resolver, nuestros razonamientos no serían perfectamente lógicos y las decisiones que tomaríamos no serían óptimas. Esto se debe a nuestras limitaciones básicas de orden cognitivo, al tiempo y a la información que en realidad son limitados. Nuestros recursos para procesar la información son limitados, en especial cuando los problemas son complejos, como suele ocurrir en la vida cotidiana.

Frente a la idea clásica del "hombre económico", Simon promovió la del 'hombre administrativo', incapaz de captar la complejidad del mundo y la interrelación entre sus elementos. El modelo de racionalidad limitada afirma que las personas usamos los heurísticos a la hora de encontrar soluciones. Los heurísticos se definen como reglas generales y sencillas que usamos para resolver problemas; aunque pueden ser útiles en muchos casos, en otros producen sesgos cognitivos, es decir, desviaciones sistemáticas en el razonamiento. El heurístico de disponibilidad, por ejemplo, hace referencia al hecho de que las personas tendemos a tener más en cuenta la información más reciente y frecuente porque podemos acceder a ella con mayor facilidad.

Según Simon, la toma de decisiones racional consiste en resolver los problemas escogiendo la alternativa más adecuada de entre las disponibles. La decisión será más correcta cuanto más probable sea conseguir el efecto deseado y más eficiente resulte.

Fases del proceso de decisión		
Denominación	Síntesis	Actividad
Inteligencia	Encontrar ocasiones para decidir	Investigar el entorno para encontrar condiciones que exigen decisión
Diseño	Hallar posibles cursos de acción	Desarrollar y analizar posibles cursos de acción
Elección	Elegir entre los cursos de acción	Seleccionar un determinado curso de acción a partir de los disponibles
Revisión	Evaluar las elecciones pasadas	Buscar nuevas oportunidades para decidir respecto de las elecciones pasadas

“La toma de decisiones abarca cuatro fases principales: encontrar ocasiones para tomar una decisión, hallar posibles cursos de acción, elegir entre distintos cursos de acción y evaluar las selecciones pasadas. Estas cuatro actividades representan fracciones del todo diferentes de las previsiones de ocupación del tiempo de los ejecutivos. Si bien las fracciones varían en gran medida entre el nivel de una institución y otra y entre un ejecutivo y otro, podemos formular algunas generalizaciones al respecto, aun sobre la base de observaciones accidentales. Los ejecutivos y su personal invierten una gran parte de su tiempo revisando el ambiente económico, técnico, político y social para identificar nuevas condiciones que exigen nuevas acciones. Probablemente emplean aun más tiempo, individualmente o con sus asociados, tratando de inventar, diseñar y desarrollar posibles cursos de acción para manejar situaciones donde se necesita una decisión. Invierten una pequeña fracción de su tiempo para elegir entre acciones alternativas desarrolladas para enfrentar un problema identificado y ya analizado en función de sus consecuencias y una porción moderada de su tiempo evaluando los resultados de acciones pasadas como parte de un ciclo que se repite, que conduce una vez más a nuevas decisiones. Las cuatro fracciones sumadas representan la mayor parte de la tarea de los ejecutivos”. (Simon, 1977)

El modelo de Herbert Simon ha sido modificado y extendido por distintos economistas, psicólogos y científicos computacionales, entre ellos el notable Daniel Kahneman quien desarrolló las heurísticas para incorporarlas a la teoría económica., y constituye una

herramienta muy importante a la hora de interpretar la racionalidad de las decisiones de los agentes de cambio organizacionales.

Capítulo III – Recolección de información de campo, análisis e interpretación.

En el Capítulo 1 del presente trabajo realizamos una reconstrucción histórica de la situación de los préstamos hipotecarios, y nos enfocamos especialmente en el surgimiento y desempeño del Programa Pro.Cre.Ar en sus primeros 3 años de vigencia (2012 a 2014), . Obtuvimos evidencias estadísticas acerca del impulso explosivo que el programa dio a la construcción privada de viviendas de los sectores de clase media y media baja.

En el Capítulo 2 pasamos revista a las teorías que explican la configuración del valor generado por las organizaciones y por los sectores económicos, en este caso el de la construcción. Revisamos un conjunto de autores que han tratado como tema principal el “cambio organizacional” en sus diferentes aspectos, sus requerimientos y sus agentes

En esta tercer Capítulo nos proponemos incorporar información de campo para vincular el fenómeno de mercado producido por el Programa Pro.Cre.Ar con las experiencias organizacionales concretas que acaecieron en las empresas proveedoras de materiales de construcción de Gualeguay, provincia de Entre Ríos. Para realizar este relevamiento hemos elegido un diseño de investigación de tipo cualitativo, compuesto por entrevistas abiertas a tres empresarios del sector “materiales de construcción” de la ciudad de Gualeguay, que constituyen la muestra cualitativa de tipo intencional sobre la que hemos trabajado.

3.1 Análisis de entrevistas

En estas entrevistas se indagó acerca de información concreta e histórica mediante una guía de preguntas, y se estimuló a los entrevistados a relatar los pormenores de la experiencia organizacional. El cuestionario fue el siguiente:

- ¿Cuántos años lleva de vida su empresa?
- ¿Cómo han sido las ventas durante los últimos cinco años?
- ¿Han tenido que llevar adelante algún cambio en la organización? ¿Cómo lo han estructurado?
- ¿Qué ocurrió en la empresa luego de la implementación de la línea de créditos pro.cre.ar?
- ¿Fueron éstos un motor de reactivación del sector?
- ¿Hubo una gran demanda de insumos? ¿Estaban preparados o fue necesario acomodarse a dicha situación?

La investigación cualitativa es el método de base lingüístico- semiótica usado principalmente en ciencias sociales, y la entrevista abierta es una de las técnicas aplicables para este tipo de diseño. Este tipo de investigación recoge los discursos completos de los sujetos, para proceder luego a su interpretación. No hay una pretensión de generalizar los resultados a determinada población a través de técnicas estadísticas de muestreo sino que se trata de una indagación acerca de los elementos distintivos que se pueden hallar en la muestra, que constituye un recorte intencional de la realidad socioeconómica espaciotemporal elegida.

Los investigadores cualitativos estudian la realidad tal y como sucede intentando extraer de ella algún sentido, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados para las personas implicadas, de este modo, se produce una descripción que constituye un conjunto de datos, en las propias palabras habladas por los entrevistados.. Valles Martínez, Miguel S. (1997).

Cabe señalar que (Hernández Sampieri et al, 2010) afirma que en los estudios cualitativos el tamaño de muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés del investigador no es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia. Los autores señalan que son tres los factores que intervienen para “determinar” o sugerir el número de casos que compondrán la muestra:

- 1) La capacidad operativa de recolección y análisis, que en este caso se limita a los casos con cercanía geográfica.
- 2) La comprensión profunda del fenómeno en estudio o saturación de categorías y
- 3) La naturaleza del fenómeno bajo análisis. (Hernandez Sampieri, 2010)

Siguiendo estos lineamientos, se realizaron tres entrevistas a empresarios del rubro “Corralón de Materiales de Construcción” localizados en la ciudad de Gualaguay, provincia de Entre Ríos, Argentina. El detalle de los entrevistados se agrega en Anexo I y la desgrabación de las entrevistas en Anexo 2. Todas las entrevistas fueron realizadas en el mes de Julio de 2018.

En base a los aportes realizados por los entrevistados y apoyándonos en la teoría de cambio organizacional desarrollada por (Robbins, 1999) que fuera relevada en el Capítulo 2, podemos proceder a realizar el siguiente análisis e interpretación de los hallazgos de campo.

Recapitulando la sistematización propuesta por (Acosta, 2002) quien se basa en los hallazgos de (Robbins, 1999), encontramos que, en caso de producirse cambios organizacionales, éstos

se pueden clasificar en 7 grupos: cambios en infraestructura, en la estructura formal, en tecnologías, en procesos, en productos y servicios, en cultura organizacional y en el comportamiento humano.

Los tres entrevistados son Daniel, Carlos y Manuel - las identidades completas se preservan por motivos de resguardo de información personal. Si bien sus perfiles completos figuran en el Anexo I del presente documento, aportamos aquí una síntesis de la definición que ellos mismos hicieron de sus empresas a la hora de la entrevista:

- Daniel es un empresario unipersonal, que comenzó a trabajar en el año 2001 en el rubro de materiales de construcción y pinturas. Definió a sus primeros 10 años como “buenos” pero puntualizó que Pro.Cre.Ar generó un “corte” a partir de 2012, lo cual debe interpretarse como un cambio cualitativo importante. Como consecuencia de este cambio abrupto, realizó cambios en la organización, que según sus palabras terminó “más o menos reorganizada”.
- Carlos es el gerente de una empresa que según sus palabras es la heredera de una “antigua firma importante” de la ciudad. Su empresa se dedica al rubro de sanitarios e instalaciones en general. Según su interpretación Pro.Cre.Ar significó un cambio de características revolucionarias que lo llevó a un cambio total del modelo de negocio que se mantiene hasta los días actuales
- Manuel es el gerente de una empresa familiar con más de 60 años de existencia. Se define como “cuarta generación” en el rubro. Se dedica a los materiales de construcción en general, y en su entrevista denota que Pro.Cre.Ar significó un cambio enorme y un gran desafío que redundó en una cultura organizacional diferente que quedó instalada y aún perdura.

A continuación analizaremos los 7 aspectos del cambio propuestos por (Acosta, 2002), y en qué medida impactaron en cada uno de los 3 casos estudiados.

Daniel. Es el más escueto y conservador de los entrevistados. Según su relato, su empresa registró un cambio de infraestructura que consistió en la ampliación del salón de ventas (el rubro es materiales en general y pinturas). En su estructura formal, puntualiza que incorporó dos empleados. Describe sin entrar en detalles que debió realizar cambios tanto en la tecnología como en los procesos comerciales, y que esos

cambios implicaron un “nuevo sistema” de trabajo que debió ser aprendido mediante capacitaciones. No aporta un registro de cambios en productos o servicios prestados, lo cual interpretaremos con una omisión de su parte, dado que el emergente de los créditos Pro.Cre.Ar fue contemporáneo con una serie de cambios tecnológicos en los materiales de construcción que la firma comercializa. En cuanto a la cultura organizacional, hace hincapié en que el nuevo empuje le permitió poner “orden” a un sistema comercial y administrativo que intuimos era de tipo artesanal antes del cambio. Relata también que el período de auge requirió una trabajosa “adaptación” de la organización, y refiere con nostalgia esas épocas dado que considera que en la actualidad se encuentra “en la cuerda floja” y a la espera de una reactivación del sector, que se encuentra caído en sus ventas. En toda la entrevista manifestó un estado de ánimo bastante chato, aunque refiere tener altas expectativas en cuanto al futuro.

Carlos: A medida que responde a los interrogantes, el entrevistado reflexiona acerca de los cambios que sucedieron en su empresa a partir de la implementación de los Pro.Cre.Ar y llega a la conclusión de que el Programa fue una enorme oportunidad para el sector, que él pone en paralelo a lo que fue el boom de la soja para el agro. En este caso, los cambios recorren todos los órdenes esperables, y se transforman en un cambio cultural y de modelo de negocio. En el caso de la infraestructura, el entrevistado describe cómo se empezó a requerir un mayor stock de productos (sanitarios e instalaciones), y cómo estos debieron ser exhibidos en un salón que se transformó en “imponente” por vendedores que tuvieron que capacitarse no sólo en el producto sino en la atención al cliente. Además, la empresa implementó un sistema informático de control de stocks y de gestión comercial, administrativa y financiera. Incorporó recursos humanos de perfil tecnológico para implementarlo y capacitó a todo su personal. En esta adaptación que el entrevistado califica de “difícil”, se produjo un salto, no solo en la cantidad, sino en el segmento de la clientela, que según el entrevistado también estuvo constituida por el segmento medio alto, y que provino no sólo de Gualeguay sino de otras ciudades del entorno. En esta “revolución” que sucedió, en palabras del entrevistado, la empresa que él gestiona cambió su modelo de negocios y pasó de ser una minorista más a ser una revendedora “directo de fábrica”, manejando grandes volúmenes y precios competitivos. Según Carlos, no sólo su empresa cambió sino que también cambió la ciudad, pues fueron habilitados espacios suburbanos que antes se destinaban a la actividad agropecuaria para la construcción privada de buen nivel. Debe

hacerse notar que, a pesar del retroceso del Programa a partir del 2015, los cambios en el modelo de negocios y en la cultura organizacional de esta empresa no retrocedieron sino que siguen vigentes.

Manuel, en tanto, emplea el lenguaje y los símbolos de una organización de mayor tamaño y complejidad. Según su mirada Pro.Cre.Ar produjo un cambio en “todo el sector de construcción” y este cambio fue impulsado por la actividad privada, a diferencia del panorama actual en el que él considera que es la obra pública la mayor demandante. Según su relato, la situación de Pro.Cre.Ar fue de una enorme demanda en un contexto inflacionario, lo que significó trabajar con una modalidad comercial asociada al “anticipo del cliente” para congelar precios. Esto dotó a la empresa de una muy fuerte liquidez y la llevó a generar volúmenes muy grandes de stock sin necesidad de financiamiento comercial ni bancario. Por su parte, considera que la empresa que gestiona ha puesto la “vara muy alta” en la búsqueda de satisfacer a los clientes. El empuje de Pro.Cre.Ar hizo que llevaran el plantel desde 9 empleados a 23, que contrataran consultoría experta para implementar sistemas de gestión informatizados y que capacitaran a todo su personal. También hace notar un cambio en la cultura de la organización: se transformó en altamente participativa, y los “chicos” (empleados) “tiran para adelante”, es decir que realizan propuestas de mejoras que son recepcionadas por la gerencia, tanto en el área comercial como en el área de logística de distribución que es una de las que más refuerzos recibió durante el auge.

3.2 Cambio organizacional: estudio de casos

Podemos entonces recopilar los cambios organizacionales producidos en las tres empresas estudiadas a partir de la irrupción de la demanda magnificada producida por la línea de créditos hipotecarios Pro.Cre.Ar, en el siguiente cuadro:

	Entrevista 1 “Carlos”	Entrevista 2 “Daniel”	Entrevista 3 “Manuel”
Ubicación	Zona sur de Gualeguay	Zona norte de Gualeguay	Zona norte de Gualeguay
Actividad	Rubro Sanitario. Instalaciones de gas,, agua y cloacas	Materiales de Construcción y Pinturería	Materiales de Construcción en general
Antigüedad	Firma antecesora “Muy antigua”	18 años	Más de 60 años
Características	“Firma muy importante de muchos años atrás”	“Tuvimos altibajos, pasamos 10 años de gloria, luego cayó la venta, el Procrear reactivó y ahora está caída”	Empresa familiar de cuarta generación
Cambios en Infraestructura	Ampliación de depósito. Rediseño del salón de venta para show room,	Cambios en el salón	Logística incrementada
Cambios en Estructura formal de la organización	Más empleados y rediseño global de la estrategia de negocios. Pasan de ser intermediarios a ser representantes de fábrica	2 empleados más	De 9 empleados pasó a 23
Cambios en	Nuevas, sobre todo	Cambio e	Nuevos procesos de

Tecnología	informáticas. Re evaluación de los productos	informatización de sistema de comercialización	gestión sistematizados
Cambios en Procesos	Nuevos procesos comerciales y administrativos		Liquidez para inversiones a partir de los anticipos de clientes para congelar precios.
Cambios en Productos y Servicios	Líneas nuevas acordes con innovación del rubro. Stock imponente a precios de fábrica		Atención a mayor cantidad de clientes.
Cambios en Cultura Organizacional	Cambios en el área comercial y administrativa. Fuerte cambio en la atención al cliente.	Negocio más ordenado. Cambios en el estado de ánimo	“Tiran todos para adelante” Innovaciones generadas por los empleados para cumplir con la satisfacción del cliente
Cambios en el Comportamiento Humano	Importantes cursos de capacitación para manejar nuevas tecnologías administrativas. Cambios en el vocabulario de atención al cliente.	Capacitación en sistemas para los empleados.	Cursos para adaptación de los nuevos procesos de gestión

Como puede observarse, las respuestas de las organizaciones al impulso generaron cambios no planificados, que fueron de diferente índole. En todos los casos se respondió con

ampliaciones de infraestructura, de nómina e implementación de nuevos sistemas de gestión informatizados. Pero la respuesta y el aprovechamiento de la oportunidad fue disímil, como disímiles son los estilos de liderazgo que revelan los entrevistados.

En todos los casos la irrupción del Pro.Cre.Ar fue fuente de cambios “revolucionarios”. Sin embargo, no todas las empresas realizaron los cambios acordes a este impulso, evidentemente la que gestiona Daniel no fue capaz de absorber los cambios, tardó en asimilarlos y realizó una transformación a medias y con resistencias. En la lectura de las entrevistas se destaca un evidente estado de ánimo diferente de Daniel con respecto a los otros dos entrevistados. Según Daniel “Los Pro.Cre.Ar levantaron mucho las ventas pero mucha gente no pudo terminar sus obras” y... “Ahora estamos con miedo y en la cuerda floja”. En general en su entrevista se observa una mezcla de nostalgia de buenos tiempos, temor y esperanza. No extraña entonces que ese modo de concebir el entorno se haya materializado en una organización cuyos cambios frente a la enorme oportunidad de Pro,Cre,Ar fueron relativamente pocos.

En tanto la organización liderada por Carlos metabolizó la oportunidad. En su lenguaje se revela que recuerda a Pro.Cre.Ar como “Experiencia muy masiva.” y destaca la oportunidad de “Construcción de clase media alta” y “Gente de nuestros alrededores que recibió este tipo de créditos”, segmento al que se orientó el nuevo modelo de negocio experto en sanitarios e instalaciones directas de fábrica que implementó. Según Carlos, si bien el mercado retrocedió, no sucedió lo mismo con las organizaciones del sector. Puntualiza que: “El que tuvo la oportunidad de acceder a las nuevas tecnologías y productos, hoy los tiene vigentes” y que la irrupción del programa provocó un “aumento en todo sentido: en clientes, en stock de mercadería, que nos facilitó el desarrollo de Pro.Cre.Ar”.

El cambio en la organización de Carlos fue amplio y profundo, y según él destaca “Se incorporó mucha gente nueva con capacidades en informática y contaduría y nos costó adaptarnos a este nivel, pero esto dio sus frutos porque hoy el negocio está muy bien conceptuado en la ciudad”, insistiendo en que el posicionamiento alcanzado significó un salto cualitativo en su empresa. Define que “Pro.Cre.Ar fue como la soja en su momento... amplió la ciudad y adonde antes había chacras ahora hay casas imponentes”, describiendo un contexto de cambio cultural del entorno al cual su organización se adaptó para aprovechar las nuevas oportunidades no planificadas.

Manuel recuerda la situación previa de demanda achatada e implementación de “precios de referencia” y su corte abrupto a partir del Pro.Cre.Ar. “La demanda no estaba creciendo, estaba más que estancada” y apareció el programa que significó un “Crecimiento abrupto” Manuel lo representa como una gran “Oportunidad por la necesidad de congelar precios de materiales” lo cual le permitió realizar reinversiones muy fuertes con el anticipo de clientes. Presenta un panorama que trasciende la evaluación de su empresa y se proyecta a todo el sector... “la demanda de cemento tocó picos históricos” y se produjeron “Fuertes inversiones en el sector, fábricas nuevas de ladrillos. Nueva logística en todo el sector. Nuevas formas de trabajar” Respecto a su organización, en su descripción minimiza el momento de baja demanda por el que está transcurriendo y pone su foco en la política de crecimiento y satisfacción al cliente a la cual está abocada su empresa “Tenemos la vara demasiado alta, y tenemos una ampliación de la cartera de clientes día a día”. Se observa en esta entrevista un estado cualitativamente más sofisticado en la cultura de la organización que lidera, que está produciendo innovaciones continuas para mejora de procesos a partir de las “ideas de los muchachos” acerca de cómo mejorar la atención al público y la logística.

Mientras Carlos y Manuel explican que el nuevo estado organizacional se ha consolidado, no ha retrocedido aún cuando el mercado entró en una fase de baja en las ventas, el espíritu de Daniel se presenta más prudente y apocado y recuerda que “muchos de los beneficiarios del Pro.Cre.Ar no pudieron terminar sus casas por el efecto de la inflación” En términos de (Robbins, 1999) estamos determinando que, si bien el contexto fue similar para todas ellas, la generación de una cultura organizacional diferente, que se basa en la absorción e implementación de innovaciones, sólo fue posible para dos de ellas y una no logró incorporarlas.

En cuanto a la teoría de (Lewin, 1946) es evidente que en los casos de los entrevistados Carlos y Manuel, se produjo un “descongelamiento” de la cultura organizacional, de sus hábitos y comportamientos, provocada por la necesidad de adaptación a una nueva situación no prevista. Este descongelamiento permitió la introducción de nuevos sistemas de gestión, conductas, lógicas y procesos, que luego se volvieron a “congelar” en el nuevo estado organizacional. El cese de la oportunidad que significaban los medios de pago que inyectaba Pro.Cre.Ar no produjo un nuevo descongelamiento y una salida de la nueva situación, y podemos hipotetizar que el mantenimiento del nuevo comportamiento tiene que ver con el liderazgo de los gerentes.

Es notable que en ambos casos haya sido la capacitación una de las actividades que recorrió toda la organización y probablemente una de las fuentes de la estabilización de esa nueva cultura, que en el caso de Manuel es claramente innovadora con un clima propicio para la calidad y enfocada en la satisfacción del cliente.

En último lugar, vale la pena puntualizar que los tres liderazgos se corresponden en forma diferente con la racionalidad limitada de la que hablaba (Simon, 1947), dado que aún habiendo desaparecido las circunstancias favorables de mercado, dos de ellos apuestan al mantenimiento de estructuras, sistemas y culturas de calidad e innovación en sus organizaciones, y esa conducta constituye el “estado de cosas” en el sector de construcción, es decir eligen operar viendo “ el vaso medio lleno”, mientras que uno de ellos repite un lenguaje de “vaso medio vacío” que lo lleva a actitudes de extrema “prudencia” y aversión de riesgo que en el mediano plazo están generando el estancamiento de su empresa y su desajuste con un sector que cambió y estabilizó su cambio en todos los aspectos, un sector más moderno, dinámico y especializado.

En su entrevista Manuel puntualiza que en el abanico de proveedores el cambio se ha estabilizado, y pone como ejemplo las nuevas logísticas de distribución que presentan las empresas a las que él compra. Carlos, por su parte, decidió ocupar otra posición en la cadena de valor del sector y comercializar directamente desde fábrica. Sólo Daniel se muestra más dubitativo aunque verbaliza que tiene expectativas positivas, sin embargo se considera “en la cuerda floja”, y justamente es, de los tres, quien menos cambios tecnológicos y culturales introdujo en su organización en el momento de auge que brindó Pro.Cre.Ar.

Conclusiones

El objetivo de nuestra investigación es determinar si tres empresas comercializadoras de materiales de construcción (corralones) ubicadas en Gualeguay (Provincia de Entre Ríos), realizaron cambios para reorganizarse frente al incremento de la demanda producido por la aparición de los créditos hipotecarios para vivienda generados por el Programa Pro.Cre.Ar a partir de junio de 2012

Después de la indagación realizada, podemos extraer las siguientes conclusiones:

- Todas las empresas investigadas realizaron cambios respondiendo a la presión externa que significó el incremento repentino de la demanda producido por la irrupción del programa Pro.Cre.Ar en el año 2012.
- El incremento de la demanda fue decayendo en los tres años sucesivos debido a que los beneficios del programa se licuaron por efecto de la inflación y las viviendas programadas muchas veces no pudieron ser terminadas.
- Los cambios organizacionales fueron de diferentes tipos, desde la incorporación de algunos recursos humanos nuevos hasta el rediseño completo del modelo de negocio. La diferencia en el aprovechamiento de la oportunidad de cambio se debió a la decisión de los líderes, que fueron los que obraron -o no- como agentes del cambio.
- En todos los casos se produjeron cambios en una o todas las actividades principales. Sólo en los casos de cambios profundos se observó su incidencia en las actividades de apoyo, fundamentalmente liderado por el cambio en la tecnología (introducción de herramientas informáticas).
- Los hallazgos confirman la teoría de la racionalidad limitada, dado que no todos los líderes de cambio obraron con la misma lógica frente a los mismos estímulos.
- Los cambios observados quedaron “congelados”, según la terminología de Lewin, es decir que no se retrocedió a partir de la desaparición del impulso externo que les dio origen.
- El impulso del cambio recorrió toda la cadena de valor del sector. El origen de dicho cambio se presentó “aguas abajo” (a nivel del cliente) e impacto en todas las etapas “aguas arriba” produciendo un cambio cultural generalizado en el modo de operar del sector, que produjo una actualización de productos, métodos de comercialización, administración, infraestructura, logística y tecnología, con los cambios en los planteles

de recursos humanos y de la cultura organizacional compatibles con el nuevo diseño del modelo de negocios.

Bibliografía

Acosta Carlos. “Cuatro Preguntas para iniciarse en cambio organizacional. Revista colombiana de Psicología”. Universidad Nacional de Colombia, 2002

ANSES <https://www.argentina.gob.ar/interior/procrear> Visualizado en Julio 2018

BCRA <http://estadisticasbcra.com/> Visualizado en Julio 2018

Banzas Alejandro y Fernández Lorena. “El financiamiento a la vivienda en Argentina. Historia reciente, situación actual y desafíos” Documento de Trabajo No 18 - Septiembre de 2007 Centro de Economía y Finanzas para el Desarrollo de la Argentina CEDIFAR

Bouffet Cecilia “ProCreAr: A quiénes beneficia el crédito del Gobierno” publicado en Diciembre 2013 en <https://blogs.infobae.com>

Cámara Argentina de Construcción publicado en <http://www.cifrasonline.com.ar> . Visualizado en Julio 2018

Canestraro, María Laura. “Límites y Paradojas de la nueva Gestión Urbana” Conicet-UNdMP. 2014

Colegio de Escribanos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires <https://www.colegio-escribanos.org.ar/> Visualizado en Julio de 2018

Comafi.com. Ar “PyMEs argentinas: desafíos en bandeja” Nota publicada en abril 2017

Confederación Argentina de la Mediana Empresa CAME <http://www.redcame.org.ar/> Visualizado en Julio de 2018

Constitución Nacional Argentina <http://www.saij.gob.ar/> Visualizado en Julio 2018

Decreto 902/2012 <http://www.saij.gob.ar/> Visualizado en Julio 2018

Hellriegel, Don; Jackson, Susan E. Administración: un enfoque basado en competencias. Editorial Learning Latin America. 2012

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar. Metodología de la Investigación. Sexta edición. 2010

Iglesias, R. 2013 “Psicología Motivacional”. <http://psicologiamotivacional.com/> Visualizado en Julio 2018

INDEC. Censo Nacional de Población y Vivienda 1980

INDEC Censo Nacional de Población y Vivienda en 2000

INDEC Censo Nacional de Población y Vivienda en 2010

Katz Daniel y Kahn Robert, “Psicología Social de las Organizaciones”. Reimpresiones en 1979, 1981, 1983, 1985 y 1986 y 1992

Lewin, Kurt. La Teoría del Campo en la Ciencia Social. Ediciones Paidós Ibérica 1946 reeditado en 2013

Ley 24625, <http://www.saij.gob.ar/> Visualizado en Julio 2018

Mercader, J.; Ruiz Santos, C.; Martínez León, I.; Peláez Ibarrodo, J.J.” Modelo para la Gestión del Cambio Organizacional en las PyMES” Departamento de Economía de la Empresa. Universidad de Murcia. 2013

OBS Business School. “Claves para una eficaz adaptación al cambio”. <https://www.obs-edu.com> Visualizado en Julio 2018

Porter Michael. “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance” Editorial Prentice Hall. (1985).

Robbins, Stephen. "Comportamiento Organizacional" Editorial Pearson. Ediciones 2014 y 2016.

SPEPD. Secretaría de Planificación Económica y Planificación del Desarrollo dependiente del Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas de la Presidencia de la Nación. Informe 2016

Robbins Stephen. "Comportamiento Organizacional". Editorial Pearson, Londres. Ediciones 1999 y 2013

Schein, Edgar. "Psicología de la Organización". Editorial Prentice Hall Iberoamericana. 1982

Simon Herbert, "Comportamiento Administrativo". Editorial Prentice Hall Iberoamericana. 1947
reeditado en 2012

Valles Martínez, Miguel S. Técnicas cualitativas de investigación social. Ed. MC Graw Hill. 1997

Anexos

- I) Fichas de Entrevistados
- II) Desgrabación de Entrevistas

Anexo I

Sanitarios Sarmiento:

Desarrolla la actividad

- VENTA AL POR MENOR DE ARTÍCULOS PARA PLOMERÍA E INSTALACIÓN DE GAS

Es una empresa familiar - unipersonal – Persona Física

Ubicada en la zona Sur de la ciudad de Gualeguay – E.Ríos.

Tamaño del salón comercial: 42m²

Cuenta con 22 Años en la Actividad

Nómina de personal: 9 empleados

1 Vehículos para el reparto.

Corralón Dany Dos:

Desarrolla la actividad

-VENTA AL POR MENOR DE PINTURAS Y PRODUCTOS CONEXOS

-VENTA AL POR MENOR DE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCION

-ALQUILER DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P., SIN PERSONAL

Es una empresa unipersonal – Persona Física

Ubicada en la zona centro de la ciudad de Gualeguay – E.Ríos.

Tamaño del salón comercial: 35m²

Cuenta con 18 Años en la Actividad

Nómina de personal: 7 empleados

1 Vehículos para el reparto.

Corralón San Pío SA:

Desarrolla la actividad

- VENTA AL POR MENOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN N.C.P

- VENTA AL POR MAYOR DE ARTÍCULOS PARA LA CONSTRUCCIÓN N.C.P.

- VENTA AL POR MAYOR DE ARTÍCULOS DE LOZA, CERÁMICA Y PORCELANA DE USO EN CONSTRUCCIÓN

- VENTA AL POR MAYOR DE ARTÍCULOS PARA PLOMERÍA, INSTALACIÓN DE GAS Y CALEFACCIÓN

Es una empresa familiar – Forma Jurídica: Sociedad Anónima - Pyme

Ubicada en la zona Norte de la ciudad de Gualeguay – E. Ríos.

Tamaño del salón comercial: 100 m2

Cuenta con 15 Años en la Actividad

Nómina de personal: 22 empleados

3 Vehículos para el reparto.

ANEXO II

Entrevista a Manuel

¿Dónde se ubica la empresa?

En la ciudad de Gualeguay, Entre Ríos más precisamente en la zona norte de la ciudad.

¿Cuántos años lleva de vida su empresa en el rubro corralones, presta algún otro servicio relacionado con la actividad?

La empresa familiar viene desarrollando el comercio de materiales de construcción a través de distintas generaciones; desde hace más de 60 años, siendo esta, la tercera o cuarta generación.

¿Cómo han sido las ventas durante los últimos cinco años, precisamente desde la implementación del Pro.cre.ar en Junio 2012?

Con la implementación de los Pro.cre.ar, ha sido un programa político para limitar los precios de referencia que estaban en ese momento. El corralón vio incrementar considerablemente la cantidad de clientes y con ello el nivel de facturación, de manera abrupta. La demanda hasta ese momento tanto habitacional como de materiales de construcción no presentaba crecimiento, es más, estaba estancada.

¿Han tenido que llevar adelante algún cambio en la organización? ¿Cómo lo han estructurado?

Al haberse dado un cambio tan abrupto, la nómina de empleados aumento en casi un 200% desde el 2009 a la fecha, de 9 empleados se pasó a 23, siendo la etapa del Pro.cre.ar en la cual se tomaron la mayor cantidad de trabajadores. Hubo una demanda, para ubicarnos en el tiempo, se estaba en época de inflación, la gente necesitaba congelar los precios de materiales y eso llevo a que tuviéramos que ampliar nuestra estructura para realizar el acopio. La liquidez en moneda permitió que sin necesidad de créditos bancarios se pudiera responder a las necesidades de los clientes.

Tuvimos que reestructurar el sistema de gestión, contratando gente especializada. Se realizaron capacitaciones de todo tipo, los empleados de años tuvieron que modificar su forma

de trabajo ya que pasamos de entregar 10 a 50 pedidos por día, es decir, que fue necesario modificar tanto el sistema administrativo, como la logística y también la parte financiera.

¿La línea de créditos pro.cre.ar, fue un motor en la reactivación del sector?

La línea de créditos significaron un motor de reactivación del sector, la demanda de cemento a nivel nacional tocó records históricos, sin contar obra pública, hoy en día estos se corresponden con la obra pública, y no habitacional como lo fue durante el pro.cre.ar.

Muchas empresas, entre ellas las fábricas de ladrillo hueco, realizaron transformaciones, en ese momento había una sobredemanda, pudieron realizar modificaciones que permiten hablar hoy de una fuerte oferta de ladrillos, que en ese momento no había.

Es decir, que todas las empresas, nosotros, nuestros proveedores, necesitaron cambiar su logística, incorporando camiones, por nombrar algunos ejemplos.

¿Fue necesario plantearse si querían crecer o seguir como venían con la actividad?

El objetivo de todo comercio o empresa, es aumentar sus ventas, y con ello sus ganancias. No hubo un planteo sobre si querer crecer o no, sino que la coyuntura y la necesidad nos fueron llevando al crecimiento, que muy bien nos hizo.

Los muchachos son de tirar para adelante, dan sugerencias, plantean cambios, en el salón de ventas, la gente de logística también fue necesitando y solicitando maquinarias que permitieran cumplir con las demandas en tiempo y forma.

Si bien esta situación ha puesto la vara muy alta, la gente está satisfecha con lo que se les brinda, aumentada la cartera de clientes día a día y eso es por las recomendaciones.

Entrevista a Carlos

¿Podrías contarme dónde está ubicado el negocio? ¿Cuál es la actividad que desarrollan?

El negocio está ubicado en la ciudad de Gualeguay y tiene una gran trayectoria, la firma Romasanta, una familia que ha estado en este negocio por mucho tiempo, en este momento nos dedicamos a lo que es sanitarios e instalación de agua, cloacas y gas.

¿Tenés presente la implementación de la línea de créditos procrear? ¿Qué me podés contar al respecto?

La experiencia de los créditos fue muy buena, masiva. Resurgió la construcción para el sector medio-alto de la sociedad según la exigencia del crédito.

Nuestro negocio debió implementar personal, nuevas tecnologías en informática, por ejemplo y nos permitió conocer nuevos productos también.

¿Se incrementaron las ventas y aumento la clientela?

Hemos conocido gente de nuestros alrededores que tuvo la oportunidad de recibir el crédito, que no eran clientes y que pudimos sumar a nuestra cartera.

¿Cómo fueron los cambios realizados a partir del impacto de los créditos?

Fue todo una revolución, un cambio imponente. En los sistemas de computación que se implementaron, fue necesario hacer cursos. Estos nos permiten registrar mercadería, ventas, y nos llevó a renovar el stock y también incorporar aquellos productos que la gente demandaba y que eran desconocidos por nosotros.

¿Costó la implementación de esos cambios?

La adaptación no fue fácil, costó pero los cambios nos permiten hoy trabajar de otra manera, la tarea se hace más fácil, la llegada al cliente es diferente.

¿Fue esta línea de créditos un motor de reactivación del sector?

Realmente, surgió en nuestro negocio el crecimiento y el mismo fue en todo sentido: clientes, mercadería. El desarrollo del Pro.Cre.Ar nos hizo crecer.

A nuestro nivel, de lo que era el negocio, se incorporó gente nueva con capacidades que requerían el cambio, pero para quienes ya llevábamos años trabajando no fue tan fácil la adaptación, sin embargo, hoy nuestro negocio es bien visto, por la ciudad, y esto fue gracias a ese cambio a tiempo que pudimos hacer.

¿Cómo fue la organización para dar respuesta a la creciente demanda?

Tuvimos en lo que es depósito, ampliar el espacio, hacer en el mismo salón de venta estructuras nuevas que nos permitieran mostrar al cliente la cantidad de novedades que incorporamos, nosotros tuvimos la posibilidad al crecer; la demanda de productos permitió trabajar directamente con las fábricas, y no con proveedores como veníamos haciendo hasta el momento, hecho que nos permitió competir en precios, ya que al traer el producto de fábrica, nos permitió abaratar costos.

¿Las líneas de crédito fueron muy importantes para el negocio de la construcción?

El Pro.Cre.Ar, fue como la soja al campo en su momento, ya que permitió ampliar la ciudad, crecieron zonas donde antes solo había chacras, por ejemplo, y hoy pueden verse casas imponente; y como te dije antes a nosotros nos permitió crecer como negocio también.

Entrevista a Daniel

¿Podría comentarnos dónde se encuentra la empresa, los años en la actividad y características de la misma?

Estamos con material de construcción y pinturería, hace 18 años estamos en Martín García 15 de la ciudad Gualeguay.

Podría decirte que los primeros diez años fueron muy buenos, luego tuvimos una importante reactivación con el lanzamiento de los créditos Pro.Cre.Ar y este último tiempo estamos en un período de caída de ventas.

¿La implementación de la línea de créditos Pro.Cre.Ar qué significó para su negocio?

El Pro.Cre.Ar permitió no solo la reactivación de nuestro negocio sino del sector construcción en su conjunto. Lo lamentable fue que mucha gente por la cuestión inflacionaria no pudo terminar la vivienda.

Se notó muchísimo la influencia del crédito en el aumento de las ventas, sería necesario un nuevo impulso para el sector, en este momento.

¿Debieron realizar cambios para dar respuesta a la creciente demanda?

Podría decirte que sí, al crecer las ventas hizo necesario por ejemplo que incorporara personal, acá en el salón de ventas contratamos dos chicos.

También fue necesario cambiar los sistemas, y no fue tan fácil su incorporación, fue necesario formación para los empleados.

¿Fue costosa la adaptación a ese cambio?

Esos cambios permitieron una mejor organización del trabajo. Reorganizamos el salón de venta, fue necesario agrandar el depósito también.

Pero en este momento estamos luchando para mantener esos cambios, ya que la caída en las ventas dificulta mantener los logros alcanzados en ese momento. Te puedo decir que en este momento estamos con miedo y en la cuerda floja pero nos sostiene la esperanza de que pronto empiece a cambiar.