UNIVERSIDAD LA SALLE

Guía de Estudios No. 6

GESTION GERENCIAL

Programa de Complementación para Contadores Generales

LA PAZ - BOLIVIA

UNIVERSIDAD LA SALLE EN BOLIVIA

Programa de Complementación para Contadores Generales

MATERIA:

GESTIÓN GERENCIAL

PREPARADO POR: Gabriel Fuentes Jaimes

Para uso exclusivo del Programa de Complementación para Contadores Generales y demás programas académicos del área económico empresarial de la Universidad La Salle en Bolivia.

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita del titular del Copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de este trabajo por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo público.

El infractor puede incurrir en responsabilidad penal y civil.

Propiedad de la Universidad La Salle en Bolivia

La Paz, agosto de 2004

ÍNDICE

CAPITULO Nº 1
LA GERENCIA INTEGRAL 8

1.1 Los cuatro escollos del empresario..... 8
a) El primero..... 8
b) El segundo..... 9
c) El tercero..... 9
d) El cuarto..... 11
1.2 La gerencia integral..... 11
1.3 La acción empresarial..... 14
1.3.1 Proposición 1: Principio de Fragmentación del Conocimiento..... 16
1.3.2 Proposición 2: Principio de Isofinalidad..... 17
1.3.3 Proposición 3: Principio de Comprensión Mínima..... 19
1.3.4 Proposición 4: Principio de Contingencia..... 19
1.3.5 Proposición 5: Principio de los niveles de comprensión..... 20
1.4 La obsolescencia del saber..... 20

CAPITULO Nº 2
EL GERENTE INTEGRAL 25

2.1 ¿Qué maneja el gerente integral? 25
2.2 El gerente estratega..... 26
2.3 El gerente organizador..... 27
2.4 El gerente líder 29
2.5 El gerente integral..... 30

CAPITULO Nº 3
LA TOMA DE DECISIONES 33

3.1 El mito de la administración por objetivos..... 35
1.1.1 Proposición 1: Objetivo ↔ Restricción..... 38
1.1.2 Proposición 2: Preferencias Sistemáticas..... 39
1.1.3 Proposición 3: Objetivo ↔ Poder..... 39
1.1.4 Proposición 4: Poder ↔ Objetivo ↔ Comunicación..... 39
1.1.5 Proposición 5: Objetivos ↔ Actores..... 40
3.2 Las tres ilusiones del gerente..... 41
3.2.1 La ilusión de controlar..... 42
3.2.2 La ilusión de pertenecer..... 43

3.2.3 La ilusión de dirigir 44
3.3 Necesidades, motivaciones e ilusiones 45
3.4 La esencia de la decisión 49
3.5 Caso: Almacenes Generales 50

CAPITULO N° 4
SUPERVIVIENCIA, RENTABILIDAD Y CRECIMIENTO 54

4.1 Supervivencia 54
4.1.1 Factores de supervivencia 56
4.1.1.1 El producto 56
4.1.1.2 El mercado 56
4.1.1.3 La tecnología 56
4.1.1.4 La competencia 56
4.1.1.5 El capital 57
4.1.1.6 Personal 57
4.1.2 Estrategias de supervivencia 58
4.1.2.1 Refuerzo 60
4.1.2.2 Re-despliegue 61
4.1.2.3 Acción política 63
4.1.3 El caso de la pequeña y la mediana empresa 65
4.2 Rentabilidad 67
4.2.1 Nociones fundamentales de rentabilidad 68
4.2.1.1 La rentabilidad sobre ventas 68
4.2.1.2 Rentabilidad económica 70
4.2.1.3 La rentabilidad financiera 73
4.2.1.4 Rentabilidad de un proyecto (o de un producto) 75
4.2.2 Factores determinantes de la rentabilidad 76
4.2.3 Utilidades reales, utilidades falsas 78
4.2.4 ¿Cuál es la mejor medida del desempeño económico de la empresa? 79
4.3 Crecimiento 81
4.3.1 Crecimiento absoluto y crecimiento relativo 81
4.3.2 Crecimiento interno y crecimiento externo 82
4.3.3 Crecimiento sostenible 83
4.3.4 Crecimiento intrínseco y crecimiento extrínseco 84
4.3.5 Diagnóstico de crecimiento 88
4.3.6 Inflación y crecimiento 91

CAPITULO N° 5
LA DINÁMICA COMPETITIVA 95

5.1 La ventaja competitiva 95
5.1.1 El triángulo de la rentabilidad 96
5.1.1.1 La creación de valor 98
a. Concepción del producto 98

b. Posicionamiento 98
c. Valor agregado de marketing 99
5.1.1.2 La eficiencia en las operaciones 100
5.1.1.3 La ventaja competitiva 102
5.1.2 La teoría de las palancas 104
5.1.2.1 Apalancamiento financiero 105
5.1.2.2 Apalancamiento operacional 108
5.1.2.3 Apalancamiento de producción 113
a. El efecto de la experiencia 113
b. Experiencia y apalancamiento de producción 120
5.1.2.4 Apalancamiento de marketing 121
a. Aumento del precio 121
b. Sistemas contractuales de marketing 124
5.2 La participación en el mercado 128
5.3 La calidad ¿total o relativa? 132

CAPITULO Nº 6
UN BUEN GERENTE DEBE SER UN BUEN LIDER 137

6.1 Base del liderazgo 137
6.1.1 La autoconciencia 138
6.1.2 El autocontrol 138
6.1.3 La automotivación 138
6.1.4 La empatía 138
6.1.5 Las habilidades sociales 138
6.2 Apéndice: Guía de Autovaloración 146

CAPITULO Nº 7
EL LIDER Y EL ARTE DE VIVIR LA RELACIÓN 149

7.1 Relación posesiva y relación por participación 149
7.1.1 La relación posesiva 149
7.1.2 La relación por participación 150
7.2 La relación con uno mismo 150
7.2.1 Ubicarse con respecto a los demás y al universo 151
7.2.2 Respetarse a si mismo 151
7.2.3 Ser veraz consigo mismo 152
7.2.4 No identificarse con las vicisitudes propias de la vida 152
7.3 Las normas de conducta 153
7.4 La relación con la sociedad 154
7.5 La relación con los pensamientos y los sentimientos 156
7.6 La relación con los defectos y las virtudes 158
7.6.1 La relación con los defectos 158
7.6.2 La relación con las virtudes 159

7.7 La relación con los problemas y las dificultades 160
7.8 La relación con la responsabilidad 161
7.8.1 La responsabilidad individual 162
7.8.2 La responsabilidad social 163
7.8.3 La responsabilidad espiritual 164
7.9 La relación con las ideas 164
7.9.1 Relación emocional 165
7.9.2 Relación dogmática-argumentativa 165
7.9.3 Relación silencio-experimentación 166
7.10 La relación con la vida 167

CAPITULO Nº 8
LOS DESAFÍOS DE LA INFORMACIÓN 170

8.1 La nueva revolución de la información 170
8.2 De la "T" a la "I" en la "TI" 170
8.2.1 Las lecciones de la historia 173
8.2.2 Una lección de la historia para los tecnólogos 176
8.2.3 La nueva revolución del impreso 177
8.3 La información que necesitan las empresas 179
8.3.1 De la contabilidad de costos al control del rendimiento 180
8.3.2 De la ficción legal a la realidad económica 182
8.3.3 Información para la creación de riqueza 184
a) Información sobre la productividad 184
b) Información sobre la capacidad 184
c) Información sobre la asignación de recursos 185
8.3.4 ¿Dónde están los resultados? 186
8.4 La información que los ejecutivos necesitan para su trabajo 187
8.4.1 Organizar la información 190
8.4.2 Sin sorpresas 192
8.4.3 Ir afuera 193

CAPITULO Nº 9
CÁLCULO DEL COSTO UTILIZANDO EL MODELO ABC 195

9.1 Introducción 195
9.2 Fundamentos Teóricos del Sistema de Costo ABC 196
9.3 Pasos a seguir para el cálculo del costo utilizando el modelo ABC 198
9.3.1 Localización de los Costos Indirectos en los Centros de Costo 198
9.3.2 Dividir la empresa en actividades 198
9.3.3 Reparto de los Costos Indirectos de Producción entre las Actividades 199
9.3.4 Distribución de los costos indirectos a través de los inductores 200
9.3.5 Asignar los costos de las actividades a los servicios 201
9.3.6 Analizar los resultados 202
9.4 Ejemplo práctico 202

CAPITULO N° 10
ADMINISTRACION BASADA EN ACTIVIDADES 206

10.1 Atributos 206
10.1.1 Valor Agregado (VA) 206
10.1.2 No Agrega Valor (NVA) 206
10.1.3 Valor Real Agregado 207
10.1.4 Valor Agregado de Negocio 207
10.2 Antecedentes 207
10 Implantación del ABM 207
10.4 El Perfil de Rentabilidad 208
10 Reducción de costos 209
10. Benchmarking 20
10.7 Valor Económico Agregado 209
10.8 Análisis EVA (integrando EVA a Costeo basado en actividades) 20
10 Beneficios de ligar EVA a ABM 210
10.10 El Modelo ABM de Mejores Prácticas 210

PRÓLOGO

Desde el inicio de mi experiencia docente a partir de la mitad de la década de los años ochenta en Santiago de Chile, he tenido la inquietud de plasmar en un documento formal, el material, la lectura, el desarrollo profesional/experiencial en el mercado laboral y el conjunto de tópicos que estimo, son necesarios para entender la dinámica de las actividades en un entorno empresarial.

La "Maraña" de la Administración que señala el profesor Harold Koontz, aquel clásico de las ciencias administrativas, es cierto, puesto que la complejidad para llevar a cabo la Gestión Gerencial en una organización, no está en las estructuras, modelos, enfoques etc.,etc..... sino, pasa por las personas, con todas sus problemáticas: aspiraciones, sueños, expectativas, frustraciones, nivel de capacitación y nivel de conciencia, entre otros.

No existe una "receta" para enseñar y transmitir lo que es la gerencia pero sí, es muy importante, considerar los enfoques y ponencias de los grandes maestros como Drucker, Sallenave, Porter, Waxemberg, Ramírez Padilla, Bueno y tantos otros investigadores del pensamiento administrativo de la gerencia y de la estrategia. Los aportes que hicieron y hacen actualmente a las ciencias del conocimiento administrativo, han sido valiosos pues sirvieron de base en todas las escuelas de negocios del mundo para transmitir información y conocimiento a los alumnos del área de ciencias económicas y empresariales. Sin embargo, las peculiaridades en el quehacer empresarial Latinoamericano son diferentes a las particularidades del entorno empresarial de los países desarrollados; precisamente los grandes autores y pensadores mencionados han escrito sobre la base de sus experiencias en Europa, Estados Unidos y Japón. Ahí está el dilema ¿cómo enseñar y transmitir estos conocimientos que están elaborados para países desarrollados en países en desarrollo? ¡Ése es el desafío!

Es importante mencionar mi agradecimiento a la Congregación de los Hermanos de La Salle representados en la persona del Rector de La Universidad La Salle en Bolivia, Hno. José Diez de Medina que me ha permitido proseguir mi trayectoria académica. Asimismo agradecer el incentivo y la motivación que me han dado los profesores amigos: Luis A. Boza, René Laura de la Universidad La Salle en Bolivia, Xavier Aguilar, Luis Valdés de la Universidad Nacional Autónoma de México, Jorge Fernández, Jonathan Hermosilla, Aquiles Limone de la Universidad Católica de Valparaíso - Chile, Estanislao Galofré de la Universidad Gabriela Mistral de Santiago de Chile, Eduardo Bueno, Leandro Cañibano, José María Gasalla, Jesús Lizcano, Fernando Casani del Programa Doctoral de la Universidad Autónoma de Madrid.

Finalmente, un cariñoso agradecimiento para la candidata a doctor Patricia Carvajal, mi esposa, quien se ocupó de la compilación y ordenamiento de los distintos temas que componen la presenta guía de estudios.

Gabriel Fuentes Jaimes
Universidad La Salle en Bolivia
La Paz, invierno de 2004

CAPITULO Nº 1

LA GERENCIA INTEGRAL

1.1 Los cuatro escollos del empresario

Muchos negocios se inician con grandes perspectivas y durante un par de años prosperan, pero en seguida se ven en serias dificultades. Si es que sobreviven, quedan baldados para siempre. ¿Hay errores típicos que comete un empresario y que se pueden evitar?

Sí, hay cuatro errores denominados los escollos del empresario, en que cae por lo general un negocio nuevo que está creciendo. Todos son previsibles y evitables.

a) El primero

Se da cuando el empresario comprueba que su nuevo producto o servicio no tiene éxito en lo que él esperaba sino en un mercado enteramente distinto. Muchos negocios desaparecen por que el fundador insiste en que él sabe más que el mercado. ¿De manera que el empresario sí ha tenido éxito pero no lo reconoce? Peor aún: rechaza el éxito.

Ejemplo. Un individuo John Wesley Hyatt inventó chumacera de esferas[1] y estaba convencido de que eso era lo que necesitaban los ejes de los vagones de carga de los ferrocarriles. Hasta entonces lo que se hacía era que las ruedas de los vagones se rellenaban de trapos empapados en aceite para contrarrestar el rozamiento. Sin embargo, los ferrocarriles no estaban preparados para un cambio radical; les gustaban sus trapos. Y el señor Hyatt quebró tratando de persuadirlos.

Cuando Alfred Sloan, el hombre que después creó la General Motors, se graduó en MIT a mediados de la década de 1890 (a la cabeza de su promoción escolar), le pidió a su padre que comprara el pequeño negocio en quiebra de Hyatt; pero a diferencia de éste, Sloan sí estaba dispuesto a ampliar su visión del producto. Y resultó que la chumacera de esferas era ideal para el automóvil, que apenas empezaba a salir al mercado. En dos años, Sloan tenía un negocio floreciente; durante veinte años su principal cliente fue Henry Ford.

¿Pero es realmente tan común el rechazo del éxito? La mayor parte de los inventos o productos nuevos no tienen éxito en el mercado para el cual se destinaban. Esto se ha visto repetidas veces. La novocaína la inventó en 1905 el químico alemán Alfred Einhorn, para uso como anestésico en cirugía mayor; pero no era apropiada. En cambio los dentistas la aprovecharon inmediatamente, a pesar de que el inventor hizo cuanto pudo para impedirles que la usaran en una cosa tan trivial como taladran muelas. Hasta sus últimos días, Einhorn viajó por todo el mundo ensalzando los méritos de la novocaína como anestésico general.

[1] Conocida también como cojinete de rodillos, rodamiento de bolas o "balinera".

Un caso más reciente: una compañía cuyo fundador creó un programa de software que él estaba absolutamente seguro era lo que los hospitales necesitaban para funcionar debidamente. Pues bien, los hospitales le dijeron que no estaban organizados para funcionar como el suponía. No hizo ni una sola venta a un hospital. Sin embargo, por pura casualidad, una ciudad pequeña tropezó con el programa y encontró que era justamente lo que necesitaba. Empezaron a llegar pedidos de ciudades de mediano tamaño de todo el país. Y él se negó a aceptarlos.

¿Por qué rechazan los empresarios un éxito inesperado? Porque no es lo que ellos habían planeado. Creen que ellos mandan. Y esto nos lleva al escollo número dos.

b) El segundo

Los empresarios creen que las utilidades son lo más importante en una empresa nueva. Pero las utilidades son secundarias. El flujo de fondos es lo que más importa.

Los organismos que están creciendo tienen que alimentarse, y un negocio que crece devora dinero. Hay que hacer inversiones constantes para sólo mantenerlo a flote. Esto es totalmente previsible, de modo que no hay razón para dejarse agarrar en una escasez de fondos. Las empresas nuevas se salvan con solo decirle al fundador, que es momento de proporcionar la siguiente financiación. Si uno tiene seis meses o un año para buscar los fondos que va necesitar, puede estar razonablemente seguro de que los conseguirá y en condiciones favorables.

¿Les cuesta tanto trabajo a los empresarios captar el concepto de flujo de fondos? Warren Buffet[2] dice que cuando él quiere saber cómo le va a una compañía, no presta oídos a los analistas de valores bursátiles que hablan de utilidades, lo cuál no viene al caso. Oye a los analistas de crédito bancario, que hablan de flujo de fondos. Entre los boletines del mercado de valores no hay uno que hable de liquidez y de la posición financiera de una compañía que esta creciendo. Hablan de márgenes de utilidades y rentabilidad. Esto es fundamentalmente por que los hombres de negocios no entienden de finanzas.

c) El tercero

Cuando un negocio crece, las ocupaciones del fundador son increíbles. El crecimiento rápido produce enormes tensiones. Las instalaciones de producción no dan abasto. La capacidad administrativa no es suficiente.

El empresario corre como loco. Ve las cifras de ventas; ve las producciones de utilidades. Estas cosas le hacen creer que en un año más podrá vender el negocio y ganarse diez millones de dólares. Y no ve que su base administrativa se ha quedado atrás.

[2] Warren Buffet es un gran inversionista estadounidense principalmente en el mercado de acciones. Es considerado el segundo hombre más rico del mundo tras Bill Gates, y el accionista mayoritario de Coca-Cola.

En una investigación en la que se ha trabajado con empresarios durante 50 años, se puede decir que hay una curva bastante normal; 80% cae dentro de ella. Aún cuando un negocio esté creciendo a un ritmo normal, nada de triplicar su tamaño cada seis meses sino creciendo a una buena tasa, sólida, sostenible, la ineficiencia de la administración se empieza a sentir hacia el final del cuarto año.

¿Y entonces es cuando falla la base administrativa? Sí. Al principio el fundador típico lo hace todo él mismo. Tiene ayudantes pero no tiene colegas. Súbitamente todo empieza a andar manga por hombro. La calidad decae; los clientes no pagan; las entregas se atrasan. Pero todos los negocios nuevos cometen errores, muchos errores. ¿Cuál es un síntoma que ningún empresario puede dejar de tomar en cuenta cuando la administración empieza a fallar?

La cuestión está en saber cómo responden a la oportunidad. Supongamos que un cliente dice: "si ustedes hacen 10.000 unidades del producto X les daremos un contrato". ¿Ve usted esto como una carga o como una oportunidad? Si la respuesta es "claro que es una oportunidad, pero me preocupa porque es una carga adicional" la respuesta es: Su base administrativa ya se quedó corta.

Para evitar una crisis hay que dedicarse a formar un equipo administrativo. Para entonces ya tendrá tal vez 40 personas que trabajan a sus órdenes. Estúdielas para ver quiénes muestran habilidad administrativa. Llame a esos 4 o 5 individuos (no es probable que tenga más) y dígales: "Quiero que cada uno de ustedes se siente solo el próximo fin de semana y estudie a los demás, incluyéndome a mí (pero a sí mismo) y piense en qué sobresale cada uno". Después se reúnen, toman una hoja de papel en blanco y hacen una lista de las actividades principales del negocio. Hoy denominamos esto "establecer nuestras competencias básicas".

Los empresarios jóvenes no pueden pagar lo que costaría traer un equipo administrativo de fuera, pero ahí está Tomás, que es muy hábil para servicio al cliente, así que se le puede encargar de dirigir la oficina, darle una carga adicional durante unos pocos meses o unos pocos años, o darle un asistente. Pero por ahora la función de Tomás es servicio al cliente. Y ahí esta Juana, veterana en manufactura, que supera a todos los demás en tratar a la gente, así que la experta en manufactura será también directora de personal.

Luego se celebran reuniones todos los meses, tal vez los sábados, y en el término de un año tiene uno un equipo administrativo. Se necesita por lo menos un año, y tal vez año y medio para crear un equipo. ¿También para empezar a trabajar como un verdadero equipo? Sí, pero también para entender que aun cuando José es un individuo con quien es difícil llevarse bien, es justamente el técnico en finanzas que necesitamos. O para ver que Tomás se esta perfilando como un gerente de ventas y marketing de primera, pero que como gerente de servicio al cliente no da la medida. Puede haber sido el mejor que había, pero eso no basta.

Es una decisión difícil de tomar para el empresario, sobre todo si Tomas ha estado en la compañía desde el principio. Si se empieza a formar el equipo con año y medio de anticipación, Tomas sabrá que ya le ha llegado la hora de separarse. Uno no se puede esperar hasta que todo se descomponga al mismo tiempo.

d) El cuarto

El cuarto escollo es el más difícil de todos. Se da cuando el negocio tiene éxito y el empresario empieza a anteponer su propia personalidad a los intereses del negocio. Es un individuo que ha trabajado 18 horas diarias durante 14 años, tiene un negocio de 60 millones de dólares y un equipo administrativo que funciona. Entonces se pregunta: ¿Qué quiero hacer ahora? ¿Cuál es mi función? Estas preguntas no son acertadas. Si uno empieza con ellas, invariablemente se matará a sí mismo y matará el negocio.

¿Qué es lo que se debe preguntar? Hay que preguntarse: ¿qué necesita el negocio en esta etapa? La siguiente pregunta es: ¿tengo yo esas cualidades?.

Hay que empezar con lo que necesita el negocio, y en eso puede ser muy útil una persona de fuera.

En una investigación realizada a 100 empresarios que estaban en esta situación, se les pregunto porque acudían a un experto para el asesoramiento de su empresa. La mayoría contestó que porque sus esposas dicen que ya no están haciendo un buen trabajo, que se están matando y están acabando con la familia y el negocio. De vez en cuando alguno tiene una hija brillante que se lo dice. Si es un hijo quien se lo dice, no le cree por que piensa: "¿es que se quiere encargar él y sacarme a mí?" pero la esposa o la hija sí se lo puede decir.

Algunas veces habla una persona de fuera, un accionista o un abogado o un contador. Generalmente alguien tiene que cantarle las verdades a ese empresario para que despierte a la dura realidad de que no lo está haciendo bien.

Creer que los empresarios de hoy son más hábiles para evitar los escollos a pesar de su educación, a pesar de tantos títulos de postgrado en administración, etc., es una ilusión; la educación no da ni experiencia ni sabiduría.

1.2 La gerencia integral

De vez en cuando surgen nuevas ideas, o, por lo menos, nuevas palabras en el campo de la administración, que intentan reducir la complejidad del fenómeno empresarial a un solo componente que, supuestamente, puede explicarlo todo. Es lo que se conoce como **paradigma dominante.** Anteayer era la organización, ayer era la estrategia, luego la calidad total y la reingeniería; hoy volvemos a la organización con el tema de la informática y la gestión del conocimiento, y quien sabe que se va ha importar mañana de New York, Tokio o la unión europea, para comprender mejor el fenómeno empresarial en los países latinoamericanos.

En los años 50. el paradigma dominante era la organización, es decir, se creía que cualquier problema de la empresa se podía resolver mediante un estudio de la organización o de un cambio del organigrama. Pero la experiencia demostró que había empresas que a pesar de ser bien organizadas, fracasaban. Así que las ciencias administrativas buscaron otro paradigma. En l os años 60 y 70, fue la estrategia. Entonces los mismos asesores de la organización de los

años 50 cambiaron de nombre, pasaron a llamarse asesores en planificación. La estrategia idea era que la empresa que tuviera una estrategia superior a la de sus competidoras era que tendría éxito; las demás fracasarían. Sin embargo poco a poco se hizo evidente que una estrategia no es sino en plan de acción sobre el papel y que para llevarla acabo son necesanas las personas; esta evidencia llevo a la búsqueda de otro paradigma para los años 80: el de la cultura organizacional. Según este, para que la empresa tenga éxito no solo necesita una bpena organización y una buena estrategia sino un equipo de gente capaz de imaginar, formular e implementar la estrategia. La empresa es un grupo de personas en interaccion. ¿Como optimizar a la vez el proceso de producción / servicios y venta y el proceso humano?. La respuesta queda en otro paradigma de los años 80: la calidad total. Pero ya la calidad total va pasando de moda, y varios temas compiten por el título de paradigma dominante en los años 90: el empoderamiento (del inglés empowerment), la reingeniería. Más allá de las modas administrativas y de las mutaciones . semánticas que enriquecen el lenguaje de la administración, conviene buscar los verdaderos temas inmutables que rigen el comportamiento de las empresas:

- **El Marketing,** puesto que sin mercado, no hay producto, y sin producto o servicio para vender, la empresa no tiene razón de ser.

  La Psicología Organizacional, por que una empresa ante todo, es un grupo humano con cultura y comportamiento propio.

- **Las Finanzas,** Puesto que la empresa es una entidad económica en pos de rentabilidad para los socios o accionistas.

- **La Planificación,** para que la empresa elija su futuro en vez de sufrirlo.

- **La Competitividad,** que es el fin de la acción empresarial. A la larga, solo sobreviven las empresas competitivas.

Alrededor de estos temas primarios hay otros cuya existencia deriva de los primeros, por ejemplo: la producción depende del marketing, de la planificación y del entorno competitivo; la contabilidad es el lenguaje que sirve de base para expresar la realidad financiera de la empresa. Cada tema apela a técnicas y herramientas analíticas que el gerente debe conocer. Sin embargo, el conocimiento de los temas y de las técnicas es insuficiente para poder manejar una empresa. El saber no garantiza el saber hacer..... un maestro universitario puede fracasar como empresario, y un brillante y emprendedor ejecutivo de una gran organización puede fracasar como capacitador. De hecho, hay que reconocer, con cierta tristeza, no siempre las personas tienen éxito en lo hacen ya sea por que están obligados a cumplir funciones que no les gusta o simplemente no aplican el criterio adecuado para tener éxito en cualquier función.

La enseñanza de la administración, desde la época de Fayol (1916), se articula alrededor de las llamadas funciones que dividen la empresa en tantas torres de Babel. Las áreas especializadas, producción, finanzas, marketing, recursos humanos, informática y otras

hablan cada una un lenguaje propio y se concentran solamente en el suyo. Por esta total desvinculación entre las áreas funcionales ninguna comprende el papel de la demás, y menos el de la empresa como un todo. Y la gente tiende a ignorar, e incluso a menospreciar, aquello que no comprende. A la hora de la verdad las "funciones" de la empresa no existen sino en la cabeza de los profesores. Es una categorización conveniente de la acción empresarial para desmenuzarla en pedazos fáciles de enseñar. La realidad de los problemas administrativos es global. Por ejemplo, si las ventas bajan, todos se preguntan que tipo de problema es y a quien culpar, en lugar de tratar de resolver el problema. Según la etiqueta (marketing, finanzas, recursos humanos, etc.) que le colocan, buscan una solución "comercial", "financiera", "organizacional "..... y reducen el problema a una sola dimensión cuando la realidad es multidimensional o global: las ventas bajan por que el producto fue mal diseñado, el control de calidad es deficiente, los vendedores no tienen incentivos para venderlo, la competencia acaba de introducir otro producto y ofrece un plan de financiamiento superior al nuestro, etc.

El etiquetaje de los problemas y su reducción a una sola dimensión son la consecuencia mas grave de la enseñanza seccionada. Capacitan gerentes que lo saben todo en su área de especialización, y no entienden nada del manejo de una empresa. Lamentablemente, el trabajo en la empresa tiende a reforzar la especialización, pues la mayoría de las empresas están organizadas por funciones. En el tope de la pirámide está el presidente, y más abajo, el vicepresidente de finanzas, marketing, producción, etc. Son gerentes que piensan y actúan en función de su área. "Si yo soy gerente de marketing, no me meto en finanzas, primero por que no me lo permiten y segundo por que no se nada de finanzas".

Concientes de las fallas de especialización, algunas universidades de reconocido prestigio ofrecen, al final de la carrera, un curso de política de empresas. En este curso, lo típico es que se analice el caso global de una empresa, con el único problema de que lo que se hace es analizar, de nuevo en forma independiente, el problema de marketing de la empresa, el de finanzas, el de recursos humanos, etc.; hasta que se recorre inconexamente todo lo diseñado. Ahora que usted está colmado de conocimientos en las áreas de especialización, es tiempo de que mejore su entendimiento de la acción empresarial. Es hora de iniciarse en la gerencia integral.

"La gerencia integral es el arte de relacionar todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad":

- **La estrategia:** Para saber a dónde vamos y cómo lograrlo.
- **La organización:** Para llevar acabo la estrategia eficientemente.
- **La Cultura:** Para dinamizar la organización y animar a su gente.

La letra griega Σ (sigma), figura 1, simboliza más que la suma de las funciones de la empresa: su integración en una acción global, en busca de una mayor competitividad. La gerencia integral atribuye como fin a la acción empresarial la **competitividad,** es decir, el éxito

relativo, con respecto al desempeño de los competidores. La relatividad de los resultados es algo que se ha perdido de vista en nuestra época, en la cual nos enamoramos fácilmente de los conceptos absolutos como la excelencia y la calidad total. La excelencia y la calidad total son metas absolutas; no se puede imaginar algo mejor. Pero lo mismo que el paraíso esas metas pertenecen a otro mundo; mientras tanto en este mundo, tenemos que preocuparnos por resultados relativos. El éxito de una empresa en función de "excelencia" o de "calidad total" sino en comparación con otras empresas, a través de índices tales colno la participación en el mercado, la rentabilidad comparativa, la preferencia del consumidor, etc. La gerencia integral busca una mayor competitividad, es decir, asegura su supervivencia, su rentabilidad y su crecimiento en un entorno competitivo.

Figura 1 La Gerencia Integral



Fuente: "La Gerencia Integral" Jean P. Sallenave

1.3 La acción empresarial

La Gerencia integral es un enfoque adecuado para estudiar La Acción Empresarial, es decir para entender a la vez la mision de la empresa y su modus operandi, la Gerencia integral procede de un enoque global, mientras que la mayoria de las escuelas del pensamiento empresarial del pasado se basaban en un enoque parcial, uncional, y sistemico. Asi, para analizar un evento hay que aislarlo y comprenderlo independientemente de otros eventos simultaneos y talvez relacionados. Para acilitar el estudio cada problema se divide en subproblemas. Por ejemplo, cuando a comienzos del siglo XX surgio el interes de racionalizar subproblemas. Por ejemplo, cuando a comienzos del siglo XX surgio el interes de racionalizar la produccion, los investigadores se lanzaron a estudios de tiempos y movimientos, los cuales

claramente representan apenas una parte del campo total de la investigación. Pero, por algún lado habia que comenzar.....

La Segunda dimensión trascendente en los estudios de fenómenos empresariales es la categorización o, si se prefiere, la colocación de "etiquetas": marketing finanzas, contabilidad, personal; estas son algunas de las de mayor uso en la delimitación del campo de investigación para un fenómeno empresarial. Un evento con etiqueta de "problema de marketing" será aprehendido según esquemas conceptúales de marketing, mientras que el mismo evento calificado de "problema financiero" será aprendido de manera distinta. Para ilustrar este punto, basta considerar el siguiente caso: una empresa de calzado invierte diez mil dólares para adquirir una máquina que permite fabricar botas de invierno con frisa. Este caso, único en si, puede ser estudiado en cualquiera de las etiquetas siguientes, según la especialización funcional de quien lo estudie:

- Problema de inversión
- Problema de diferenciación.
- Problema de segmentación del mercado.
- Problema contable (compra vs. Leasing)
- Problema de personal (máquina automática que reduce costos de mano de obra)
- Problema de diversificación estratégica.
- Problema de integración de la producción.

Se nota inmediatamente el peligro de ponerles etiquetas a los fenómenos o acciones empresariales: el hecho de que se haya comprado y no se haya adquirido vía leasing, visto desde el ángulo contable o impositivo, no demuestra que se haya hecho una buena inversión.

La tercera dimensión del estudio de los fenómenos empresariales es la sistematización. Esta dimensión tiene como feliz resultado la disminución de algunos inconvenientes inherentes a los enfoques parcelarios o funcionales. En este caso se trata de comprender un fenómeno en una maraña de interacciones con otros fenómenos. Así, en el ejemplo anterior estudiaremos las consecuencias de una diversificación estratégica de la empresa en el sector de las botas con frisa para invierno, sobre la base de las distintas políticas funcionales (marketing, finanzas, personal, etc.).

Si esto se logra, se habrá dado "una vuelta completa de inspección" alrededor del problema, es decir, se habrá usado un sistema de análisis que pone en evidencia la interacción de varios aspectos del fenómeno según varias dimensiones funcionales.

El procedimientos parcial, funcional y sistemático permite describir la interacción de eventos que ocurren en la vida de una empresa; esta interacción de eventos es la que se denomina *el fenómeno empresarial.*

El fenómeno empresarial puede ser estudiado externamente, es decir, por un observador ajeno a la empresa, el cual somete sus observaciones a un análisis científico y elabora un modelo explicativo y predicativo a partir de los eventos observados.

Por ejemplo, los estudios de dinámica industrial iniciados por Forrester, han permitido crear modelos de diversos fenómenos empresariales. Sin embargo, el estudio del fenómeno empresarial no proporciona un conocimiento íntimo de la empresa. El fenómeno es despersonalizado, apto para ser reflejado en un modelo; es la holografía de la empresa, y no su realidad. Por otra parte, para apreciar en términos reales la acción empresarial, es decir, los fenómenos empresariales resultantes de una voluntad o de un comportamiento previsible, se debe estudiar la empresa desde un punto de vista no solo externo (y ajeno a la acción) sino también interno, en la perspectiva de quien esta empeñado en la acción.

El conocimiento de los fenómenos procede a la comprensión de la acción. Al proponernos en caminar al lector hacia un mejor entendimiento de la acción empresarial, presuponemos que quien lee esta guía esta familiarizado con los conceptos y las técnicas del análisis tradicional o funcional de los problemas de la empresa.

Acaso sea importante precisar el fin con el cual se busca entender la acción empresarial. No se trata de descubrir leyes o explicaciones para fenómenos naturales, sino mas bien de adquirir un saber práctico (conceptos + técnicas + herramientas) que permita prever y controlar mejor la acción de la empresa y de elaborar mejor una estrategia par ella.

De esta manera, el proceso intelectual que ha de seguirse para entender la acción empresarial, se basa en cinco proposiciones.

Estas proposiciones, chocantes para un pensamiento cartesiano delimitan la utilidad del saber que se busca:

1.3.1 Proposición 1: Principio de Fragmentación del Conocimiento

La Acción Empresarial es incomprensible en su totalidad. Admite un gran número de interpretaciones válidas, o planteamientos.
La Acción Empresarial admite siempre, por lo menos, tres interpretaciones o planteamientos:

a. El planteamientos estratégico
b. El planteamiento organizacional
c. El planteamiento Psicosociológico.

En efecto, cualquier acontecimiento en la vida de una empresa, con excepción de los casos atribuibles al azar, se puede interpretar de tres maneras:

a. El acontecimiento es el resultado de una selección consciente en busca de lograr objetivos definidos (interpretación estratégica).
b. El acontecimiento es propio de la organización, "inevitable" en razón de la estructura de la empresa y de su modo de operar (interpretación organizacional).

c. El acontecimiento es el resultado de un juego político, de algún trueque entre los "patronos" y los sindicatos, o bien de una lucha de influencias entre los dirigentes (interpretación Psicosociológica).

El interprete de la acción empresarial según un enfoque estratégico, racionaliza los objetivos de la empresa y el camino que ha de seguirse para lograrlos. Es estratega es un calculador. Para él, la empresa no es un conjunto de personas o de estructuras si no más bien una "caja negra", es decir, un cuerpo cuyo contenido se desconoce pero cuyas reacciones ante eventos externos es predecible.

Para otro intérprete, por el contrario, la empresa tiene una individualidad un comportamiento organizacional que le es propio. Si se abre la "caja negra" puede percibirse que contiene cajas más pequeñas: divisiones, departamentos, servicios, y cada subdivisión tiene sus propios objetivos, planes y modos de operación. ¿No sería, entonces, la acción empresarial el simple resultado del comportamiento de grupo de todas las subdivisiones de la empresa?

No, responde el Psicosociólogo, porque si en la "caja negra" del estratega se encuentran las "estructuras" del organizador, en el interior de estas estructuras se hallaran los individuos. Y cada individuo tiene sus propios objetivos, intereses, afinidades y poderes. Cada uno controla ciertas redes de información (ver cuadro 1).

Para entender la acción empresarial, habría que analizar entonces el "juego político" de las personas que elaboran la acción.

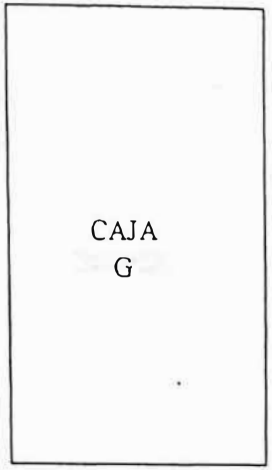
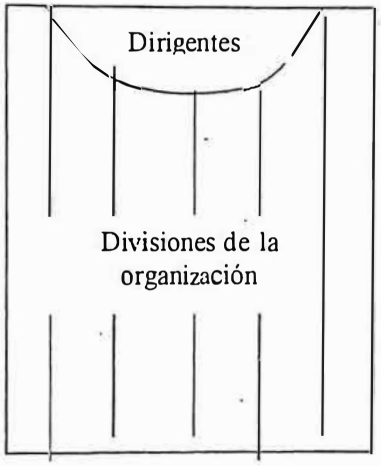
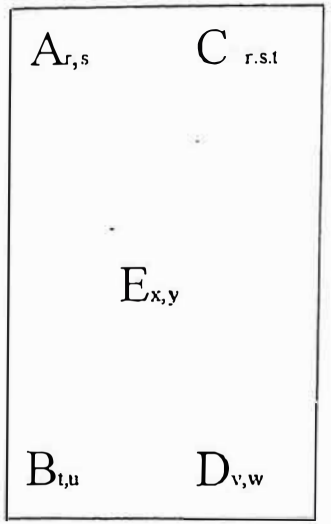
1.3.2 Proposición 2: Principio de Isofinalidad

a.- No hay un planteamiento mejor
b.- No todos los planteamientos son igualmente válidos

¡ A cada cual su verdad!. No hay una interpretación mas justa que otra, sino varias maneras de ver la misma cosa. Según la posición del observador (gerente general, dirigente, asesor, operario, etc.) y según su formación, algunas interpretaciones se le ocurrirán más naturalmente que otras. Por lo tanto, el asesor tendrá cierta propensión natural a adoptar el planteamiento estratégico (aquél que valoriza su trabajo), mientras que el sindicalista tendrá la tendencia a encontrarle a todo una interpretación psicosociólogica (aquélla que valoriza el poder sindical).
Los tres planteamientos, las tres interpretaciones y las tres "verdades" coexisten en la acción empresarial.

Imaginemos por un momento que el señor Murillo, nuestro dedicado gerente de marketing, nos anuncia que el principal competidor acaba de rebajar el precio de venta del productor X en un 10 %; escuchemos algunos comentarios sobre el anuncio:

Sr. Casanova, gerente general: "Ya ve, Murillo, yo se lo había dicho. Están atacando con precio para aumentar su participación en este segmento de mercado en pleno crecimiento".

	PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	PLANTEAMIENTO ORGANIZACIONAL	PLANTEAMIENTO PSICOSOCIOLÓGICO
PARADIGMA	 Objetivos Alternativas Consecuencias Selección	Empresa  Divisiones (A→F) Objetivos Procedimientos Planes	Empresa  Individuos (A→ D) Metas, intereses, Posiciones Poderes (r → w) Participación de Canales por los cuales se ejercen los poderes
LA ACCION EMPRESARIAL ES	.... es resultado de una estrategia, es decir, de una selección con miras a lograr los objetivos.	... ..propia de la organización. Está determinada a corto plazo Por: o El actual modus operandi de la organización (procesos, plan de trabajo); y a largo plazo por: o Los objetivos organizacionales de la empresa	. .... el resultado de un juego político: regateos y favores mutuos.

Fuente: „La Gerencia Integral" Jean P. Sallenave

Elaborado por Gabriel Fuentes Jaimes

Sr. Rodríguez, gerente financiero: "Seguramente buscan reducir a toda costa sus inventarios de fin de año; no olviden que toda su organización comercial recibe una bonificación cuando las ventas sobrepasan los pronósticos; apuesto de que se trata de una acción encaminada asegurar la bonificación de fin de año".

Sr. Calderón, alto ejecutivo: "Yo sabía que Campero, su gerente de marketing, quería quebrar los precios; incluso me habían contado chismes sobre una rebaja del 20 %, pero Camacho, su gerente financiero, se opuso, y tuvieron que llegar a un acuerdo del 10 % ".

Los protagonistas de este drama, que es ficticio, tienen todos razón. La acción empresarial admite muchas interpretaciones. La pregunta es cuál interpretación adoptará el Sr. Casanova para formular la estrategia competitiva de su empresa, por que él no es un observador objetivo e imparcial, sino que está empeñado en la acción empresarial.

1.3.3 Proposición 3: Principio de Comprensión Mínima:

El administrador aspira a un grado de comprensión mínima de la acción empresarial y de la interacción empresa ↔ medio ambiente, que le permita tomar decisiones estratégicas satisfactorias (aunque no necesariamente optimas).

Tanto el académico como el administrador buscan entender la acción empresarial, pero sus perspectivas de estudio difieren radicalmente. El uno quiere entender para poder explicar, el otro quiere entender para actuar. El académico se interesa en tal y tal evento, tal y tal comportamiento de la empresa, tal y tal forma de acción. Observa, generaliza, infiere.

El administrador no tiene tiempo para seleccionar los fenómenos que le interesa. A veces hasta carece de tiempo para analizar a fondo un problema que enfrenta. Para él, el tiempo tiene un valor que dilapidaría si buscara un grado de comprensión de la acción empresarial mas allá del punto mínimo que le permite tomar decisiones juzgadas como aceptables.

Esto aclara por que Richard Boyatzis no encontró ninguna correlación entre los resultados académicos de los estudiantes de administración y su desempeño profesional: "Ninguno de estos estudios muestra que un ejecutivo con mas conocimientos conceptuales y factuales tiene un mejor desempeño que aquél que no los tiene en la misma medida.

Se presume que existe un mínimo de conocimientos teóricos, a partir del cual es ejecutivo es competente, pero no sirve para nada adquirir conocimientos por encima de este umbral. En eso difieren las perspectivas del académico de las del administrador.

1.3.4 Proposición 4: Principio de Contingencia

El conocimiento de la Acción Empresarial es contingente. Depende de :

- El momento del estudio.
- La experiencia de quien la estudia (esquemas de referencia experienciales).

- Los conocimientos de quien la estudia (esquemas de referencia cognoscitivos).
- Las motivaciones de quien la estudia (sesgos sistemáticos).
- Las fuentes de información.
- La utilización anticipada del conocimiento (naturaleza de la decisión que ha de tomarse).

No hay conocimiento de la Acción Empresarial en si misma. En el mejor de los casos, se conocen los intentos, los éxitos y los fracasos del pasado que tejen la trama histórica y el esquema de referencia implícito para el futuro de la Acción Empresarial.

1.3.5 Proposición 5: Principio de los niveles de comprensión

La Acción Empresarial puede ser aprehendida a tres niveles:

- A nivel conceptual: Comprensión de los principios que guiaron la acción.
- A nivel técnico: Comprensión de las técnicas derivadas de los principios que permitieron formular la Acción Empresarial.
- A nivel práctico: Comprensión de las herramientas administrativas que fueron utilizadas para realizar la Acción Empresarial.

El estudio de la Acción Empresarial según su perspectiva de estudio (proposiciones 3 y 4), buscará varias combinaciones de niveles de compresión. El hombre intelectualmente curioso queda satisfecho cono un conocimientos conceptual, mientras que a un conferenciante se le exige mas bien un profesionalismo técnico, lo cual supone para él también un conocimiento conceptual. Pero, en resumidas cuantas, es el actor empresarial, es decir, el dirigente, a quien se le exige el campo de conocimientos mas amplio: Saber, saber hacer, y hacer. Eso requiere: **conceptos + técnicas + herramientas.**

El abismo entre la universidad y la industria se resume en una imagen: el campo de estudio del universitario es estrecho y profundo (por lo menos a un solo nivel de comprensión), mientras que de un administrador es extenso y forzosamente a tres niveles: conceptual, técnico, práctico.

1.4 La obsolescencia del saber

Quien estudia la empresa debe resignarse a conocer tan sólo la empresa de ayer. La empresa evoluciona, y con ella la Acción Empresarial. En cambio, los conocimientos están sometidos a la inercia del aprendizaje, agravada por la apatía de quienes enseñan.

> ***"La inercia del espíritu humano y su resistencia al cambio no se manifiestan, como se podría creer, en las masas ignorantes fácilmente convencidas con sólo apelar a su imaginación, sino en los profesionales que viven de la tradición y del monopolio de la enseñanza. Toda innovación es una doble amenaza para las mediocridades académicas: Pone en peligro su autoridad de oráculo, y evoca la horrenda***

posibilidad de ver derrumbarse todo un edificio intelectual laboriosamente construido".

Los conocimientos actuales emanados del estudio de la empresa de ayer, tal ves no permitirán administrar la empresa de mañana. A título de ejemplo, se pueden examinar dos "campos de desconocimiento" de la Acción Empresarial que podrían tener graves consecuencias para el administrador de mañana: La administración frente a la inflación y la administración frente a la sindicalización política. Estas son dos áreas en las cuales los fragmentarios conocimientos acumulados por los empresarios y los académicos no han sido transmitidos aún a los administradores de mañana en los tres niveles de comprensión: conceptos, técnicas, herramientas.

Sin embargo, no queda duda de que en los últimos 20 años la inflación y la sindicalización política de las empresas se han vuelto dos factores determinantes de la Acción Empresarial.

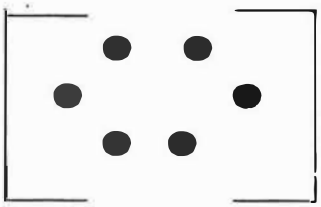
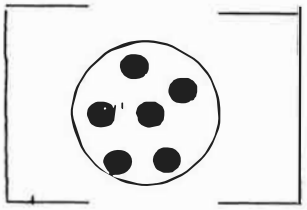
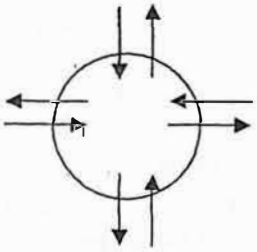
La inflación ataca dos pilares de nuestra concepcion actual de la Acción Empresarial: El crecimiento y las utilidades. En efecto: aumenta el costo del capital, y ello hace particularmente difícil la financiación externa del crecimiento; crea utilidades ficticias; descapitaliza la empresa en la medida en que está paga dividendos sobre tales utilidades ficticias, y, finalmente, les resta sentido a los estados financieros: Los activos fijos y los inventarios se subestiman, los impuestos ya no se pagan sobre resultados reales. Todo el "lenguaje" de la empresa (léase su contabilidad) se pone en duda. Sin embargo, a pesar de esto se sigue enseñando y practicando la contabilidad de ayer, que mañana probablemente será una lengua muerta, separada de lo real.

Además, el fisco continúa gravando las falsas utilidades, gravando los activos fijos de la empresa, algunas veces sobre una base real (inversiones) y otras sobre una base histórica (depreciación). Todo sigue su curso ante la aparente indiferencia de los académicos y los empresarios, que valorizan sus conocimientos del "lenguaje" de la empresa y, al mismo tiempo, frenan su evolución.

La sindicalización política de la empresa ataca otros dos fundamentos de la concepción actual de la Acción Empresarial: la división del poder entre accionistas, trabajadores, administradores y la jerarquía de autoridad entre estas tres clases. No obstante, ¡se sigue enseñando que el accionista tiene un comportamiento racional de inversionista en busca de plusvalía y de dividendos; que el administrador está al servicio de los accionistas y les asegura la mejor rentabilidad sobre el capital, y que los trabajadores se enriquecen con el trabajo! Después de 6 meses en una empresa nadie cree en las imágenes doradas de las escuelas de administración. Sin embargo, ¿quién se atreve a presentar la administración de empresas como un fenómeno de lucha de clases sociales, como un juego de favores mutuos entre categorías económicas opuestas? No. Se prefiere valorizar el saber obsoleto, fingiendo creer en él, a investigar constantemente nuevas explicaciones y perspectivas que puedan aclarar la Acción evolutiva de la Empresa. Esto explica seguramente por qué "el estado del arte" en materia de administración, así como en otras áreas científicas, evoluciona lentamente, al ritmo de los teóricos más que al ritmo de la evolución de la empresa.

evolución histórica la perspectiva de los estudios de administración puede dividirse en La res ses encuentra!/ deademás en la evolución de otras ciencias.El cuadro 2 ilustra las ttres faedades , que de sela ciencia comparando la evolución de estudios . antropologrcos ..y administrativos.

Cuadro 2: Las Tres Edades de la Ciencia: Comparación de la evolución histórica de los estudios antropológicos y administrativos

PERSPECTIVA	ANTROPOLOGÍA	ADMINISTRACIÓN
Edad 1: Estudio de fenómenos parcelados 	*Morgan* investiga un esquema de los orígenes y de la evolución de las civilizaciones (1877)	*Taylor* hace los primeros estudios de tiempos y movimientos (1903) *Fayol* formaliza los primeros principios de la racionalización de trabajo (1916)
Edad 2: Estudio del sistema cerrado 	*Radcliffe-Brown* estudia el comportamiento social en sus formas institucionalizadas: la familia, la organización política, etc. (1930) Antropología social	*Barnard* estudia la influencia de la organización empresarial sobre la administración (1948)
Edad 3: Estudio del sistema abierto 	*Kardiner y Linton* estudian los fundamentos culturales de la personalidad (1945) Antropología psicológica	*Forrester* establece un modelo dinámico de las relaciones entre la empresa y el medio ambiente (1961) *Chandler* estudia las relaciones entre estructura y estrategia en la empresa (1962) *Porter* explora las condiciones que favorecen la competitividad (1990)

Fuente: "La Gerencia Integral" Jean P. Sallenave

En ambos casos, uno comienza por estudiar fenómenos parcelados (edad 1), es decir, que tantea el campo de estudio acumulando conocimientos parciales: retrospectivamente, los estudios de tiempos y movimientos parecen tomar un puesto poco importante en el

conocimiento actual de la administración. De igual manera, los estudios de Pavlov sobre reflejos representan una pequeña contribución al conocimiento actual del comportamiento humano.

Poco a poco, por tanteos sucesivos, el campo de estudio es rodeado, definido, limitado: la antropología tratará de la interpretación de la vida humana en grupo; la ciencia administrativa se ocupará de la administración de las organizaciones. La edad 2 de la ciencia se caracteriza luego por el estudio de sistemas "cerrados", es decir, de entidades independientes de sus medios: la antropología social o cultural estudia las formas institucionalizadas del comportamiento humano, y describe, por ejemplo, las relaciones entre diversos miembros de una familia en una sociedad determinada, sin estudiar específicamente las presiones culturales o sociales que influyen sobre las relaciones familiares; de igual manera, el asesor en organizaciones de los años 50 elaboraba un nuevo organigrama como respuesta a un problema empresarial, lo cual supone de su parte el siguiente postulado: una empresa bien organizada no tiene problemas. Ciertamente, esto no es verdad. La gran mayoría de los problemas actuales de las empresas no puede reducirse a consideraciones organizacionales. Cada día hay empresas que se hunden por el peso de factores estratégicos, económicos, sociales, etc.

El conocimiento de la empresa concebida como un "sistema cerrado" es, por lo tanto, insuficiente. Deben entenderse las relaciones entre la empresa y su medio ambiente (edad 3), para comprender lo que se llama la Acción Empresarial. De la misma manera, la vida humana en grupo solo puede entenderse si se reconoce la influencia del medio social sobre el comportamiento en grupo. Así, las ciencias humanas, y entre ellas la administrativa, parecen haber seguido caminos paralelos, partiendo de la comprensión de fenómenos para acabar con la comprensión de la acción (cuadro 3).

Cuadro 3: Evolución histórica de los estudios de la empresa: de los fenómenos a la acción

Hacia 1910	ESTUDIO DE FENÓMENOS PARCELADOS Ejemplo: estudios de tiempos y movimientos (Taylor)
Hacia 1920	ESTUDIO DE FUNCIONES DE LA EMPRESA Ejemplo: tipología de los fenómenos estudiados (Farol)
Hacia 1950	ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL Ejemplo: análisis de relaciones entre estructura y comportamiento empresarial (Barnard)
Hacia 1960	MODELIZACIÓN DEL FENÓMENO EMPRESARIAL Ejemplo: dinámica industrial (Forrester)
Hacia 1970	ESTUDIO DE LA ACCIÓN EMPRESARIAL: planteamiento estratégico Ejemplo: estudios de estrategia (Boston Consulting Group, USA)
Hacia 1980	ESTUDIO DE LA ACCIÓN EMPRESARIAL : planteamiento psicosociológico Ejemplo: estudios de socio-dinámica (Bossard Institut, Francia), énfasis en la "cultura organizacional".
Hacia 1990	GLOBALIZACIÓN DE LA ACCIÓN EMPRESARIAL : gerencia integral Enfoque interno: la calidad total (Juran),(Deming) Enfoque externo: la competitividad (Porter)
Hacia 2000	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Ejemplo: capital intelectual, aprendizaje organizativo, gestión del talento. (Peter Drucker, Edvinsson y Malone, Eduardo Bueno)

Fuente: Elaboración Propia, adaptado de "La Gerencia Integral" Jean P. Sallenave

A pesar de las apariencias, este capítulo no tiene como fin evocar controversias académicas, sino más bien sensibilizar al estudiante a la necesidad de una pluralidad de perspectivas en el conocimiento de lo que se ha denominado la Acción Empresarial.

La perspectiva tradicional de la enseñanza y de la práctica de la administración es funcional. Ella permite aprender el "lenguaje" de la empresa, el conocimiento de sus rodajes y de ciertos engranajes que los ligan; sobre la perspectiva funcional debe imponerse una visión global, unificadora, fundada en conceptos integradores. Sobre la base de esta perspectiva se ambiciona comunicar un concepto unificador sobre la Acción Empresarial, presentar las técnicas de análisis y de toma de decisiones globales, y, finalmente, exponer herramientas administrativas derivadas de esas técnicas y de dicha concepción de la Acción Empresarial.

CAPITULO N° 2

EL GERENTE INTEGRAL

"No es necesario que un príncipe tenga todas las virtudes, pero es indispensable que parezca que las tiene". Maquiavelo.

Se conocían dos tipos de gerentes en las empresas: los especialistas, dedicados a las tareas técnicas dentro de funciones bien delimitadas, y los generalistas, que aspiraban a ala gerencia general. Pero la complejidad creciente de la gerencia moderna nos obliga a buscar, más allá de la dicotomía tradicional entre especialistas y generalistas, un nuevo tipo de gerente, capacitado para manejar la empresa del siglo XXI, a la vez experto en su área funcional y adepto del manejo global de la empresa: el gerente integral .

2.1 ¿Qué maneja el gerente integral?

Solo sabemos manejar cinco recursos:

Recursos Humanos	→	Personas
Recursos Físicos	→	Planta, equipos, productos
Recursos Financieros	→	Dinero
Recursos Tecnológicos	→	Tecnologías
Tiempo		

En la empresa del siglo XX se repartían las tareas entre varias gerencias mas o menos independientes:

Recursos		**Gerencias**
Humanos	→	Personal
Físicos	→	Producción, marketing
Financieros	→	Financiera
Tecnológicos	→	Investigación y Desarrollo
Tiempo	→	Planificación

El gerente general actuaba a veces como capitán de equipo, pero a menudo como árbitro entre las gerencias. Hoy en día, esta manera de organizar la Acción Empresarial es totalmente obsoleta. La empresa es un todo; cada acción que se realice en una gerencia afecta a las demás, y el gerente general no puede permitirse pasar su tiempo pacificando a las facciones internas cuando el verdadero enemigo está a fuera, y se llama la COMPETENCIA. Además, la tecnología moderna permite con la ayuda del computador, integrar las gerencias en un solo sistema. La llamada "visión sistémica" de la empresa es parecida a nuestra concepción del cuerpo humano: cada miembro, cada órgano tiene su función, y si bien es cierto que la enfermedad puede afectar a un órgano particular, el enfermo no es el órgano sino el paciente.

De la misma manera se puede decir que no hay problemas de marketing, de finanzas, etc..., sino problemas de la empresa.

El gerente integral trata de resolver los problemas de la empresa, mientras que los gerentes tradicionales curaban un órgano a expensas de otro. Por tanto, el gerente integral es "bilingüe": conoce el lenguaje de la gerencia funcional que desempeña actualmente en la empresa y domina, además, el lenguaje de la gerencia integral, lo cual le permite tomar decisiones óptimas a nivel de la empresa global. El gerente integral es capaz de actuar como un gerente funcional y pensar como el gerente general. Recordemos que solo los gerentes funcionales que demuestran cualidades de ser gerentes integrales pueden aspirar subir los escalafones de la pirámide organizacional porque los especialistas que no son sino especialistas se quedan de especialistas en un rincón del organigrama.

El gerente integral reúne en su modo de pensar y actuar, los tres ejes de la gerencia integral: estrategia, organización y cultura. Es a la vez estratega, organizador y líder.

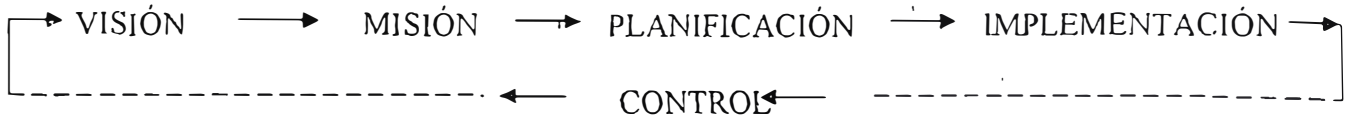
> *"El empresario debe desempeñar tres funciones fundamentales: la primera es preservar su empresa; la segunda es controlar las reacciones de la organización cuando los eventos que habían sido previstos no ocurren y los objetivos que habían sido fijados no se logran: la tercera es concebir el futuro y proponer los objetivos que hay que lograr. Para estas tareas se requieren las cualidades personales de un líder"*
> *Boston Consulting Group*

2.2 El gerente estratega

Un estratega es alguien que tiene la osadía de pensar que puede controlar su futuro, en cierta medida. El gerente-estratega forja el porvenir de su empresa, manejando y no contemplando las relaciones entre la empresa y su entorno.

Primero tiene que formular un marco conceptual de esas relaciones, es decir, trazar un mapa mental de la situación actual de la empresa en relación con la competencia, e imaginar su futuro, dadas las tendencias del mercado, de la tecnología, etc. .., y las capacidades humanas, financieras y técnicas de la empresa. Se pregunta el gerente-estratega: "¿dónde estamos y a dónde vamos así como estamos encaminados?". Luego imagina alternativas. No acepta el futuro sino que lo diseña. Adquiere una visión de lo que podría ser la empresa del mañana. De esta visión deriva la misión de la empresa, es decir, la articulación de su razón de ser y de sus objetivos esenciales. La misión delimita el campo de acción de la planificación estratégica porque todas las estrategias que el gerente formule deben caber dentro de la misión y deben ayudar a que ésta se cumpla.

La última función del gerente-estratega es la implementación y el control de la estrategia.



La implementación no puede ser rígida porque el entorno sigue evolucionando mientras que el gerente formula la estrategia. Habrá que adaptarla en el último minuto a la nueva situación creada por la coyuntura económica, la competencia y el desarrollo tecnológico entre otros factores.

El control tiene dos aspectos: averiguar si la estrategia logró sus metas (eficacia) y si lo hizo de la mejor manera posible, es decir, la más económica (eficiencia).

La enumeración de las tareas del gerente-estratega demuestra que éste no puede ser solamente un filósofo, alejado de la Acción Empresarial; tampoco puede lanzarse a la batalla sin haber pensado en un plan. El gerente estratega es un político; tiene el arte de sacar partido de las circunstancias para cumplir la misión. Es también un empresario; no solo se dedica a resolver los problemas provenientes del medio ambiente, sino que busca activamente las oportunidades. Este dinamismo continuo es lo que los anglosajones denominan entreprenieurship. Mientras que la administración trata los problemas, el entrepreneur busca las oportunidades. El oportunismo es tal vez la cualidad principal del gerente-estratega, quien aprovecha las oportunidades para salir adelante hacia el cumplimiento eficaz y eficiente de la misión.

El fin de la estrategia es la competitividad, es decir, la libertad relativa de acción. Imaginen una empresa al borde de la quiebra, sin recursos; no se puede mover, no tiene libertad de acción. Imaginen una partida de ajedrez: cada contrincante mueve las piezas de manera tal que restrinja la libertad de acción del otro, hasta que no pueda mover más: jaque y mate.

Compare una empresa "fuerte" con otra "débil": lo que hace que una sea fuerte y la otra débil es la libertad de acción proporcionada por la diferencia de recursos a favor de la fuerte. Por esa razón todas las empresas tratan de forjar ventajas competitivas, para darse la voluntad de acción que es la esencia de la estrategia. En un entorno competitivo, todo es relativo; la ventaja del uno se vuelve la desventaja del otro; si una compañía gana participación en el mercado, otra pierde. En una palabra, el fin de la estrategia es GANAR. El gerente-estratega es un competidor. El gerente integral es un ganador.

2.3 El gerente organizador

Por hábil estratega que sea el general, si la intendencia militar no sigue, perderá la batalla. La organización es a la empresa lo que la intendencia es al ejército.

La función de la organización no es controlar todo; es darle a un grupo de personas los medios para llevar a cabo una tarea. El gerente organizador hace más que definir las tareas de cada uno y diseñar un organigrama con líneas de autoridad y responsabilidad. Tiene que pensar en toda la estructura de la compañía y la organización es solamente una parte de la estructura.

La estructura de una compañía puede dividirse según dos aspectos: la estructura formal o "esquema organizacional" y la informal o "estructura social"

La estructura formal comprende:

- La organización propiamente dicha, representada por un organigrama.
- El sistema de objetivos que rige cada parte de la organización.
- El sistema de información y de decisión: ¿quién tiene acceso a qué tipo de información? ¿quién decide sobre qué?
- El sistema de incentivos en cada nivel de la organización.

La estructura informal tiene que ver con las relaciones entre los individuos que habitan la organización, y sus comportamientos. Incluye:

- Las relaciones de poder (formal e informal).
- Las expectativas mutuas de los miembros de la organización.
- La interacción de sus comportamientos.

La estructura formal existe sobre papel, procede de un diseño organizacional, mientras que la estructura social traduce la realidad de la vida en la empresa, imbuida de su cultura.

La estructura es contingente, es decir, depende de la estrategia.

Según la estrategia de la firma, varios modelos estructurales predominan (figura 2).

Figura 2: Estrategia y estructura

	1	2	3	4	5
Estrategias de base	Expansión de volumen	Expansión geográfica	Integración vertical	Diversificación de productos	Globalización
Estructuras inducidas	Organización centralizada	Organización funcional	Organización divisional	Organización multidivisional	Red de unidades descentralizadas (networking)

Fuente: "La Gerencia Integral" Jean P. Sallenave

El desafío que enfrenta el gerente organizador es ajustar constantemente el esquema organizacional de la empresa a las modificaciones de la estrategia, de manera que asegura un mejor desempeño. Esto implica que debe haber congruencia no solamente entre la estrategia y la estructura, sino entre todas las variables del esquema organizacional. La gerencia general debe cuidarse del sofisma de composición: la suma del esquema óptimo de cada variable no conduce necesariamente a un esquema organizacional óptimo; a menudo deberá mantenerse un grado de desorden (organizational slack) y de irracionalidad aparente dentro de la arquitectura del esquema organizacional, de tal modo que se pueda asegurar el buen funcionamiento del conjunto.

En síntesis, se puede decir que el gerente integral es responsable del desempeño global de la empresa y que este desempeño depende, al mismo tiempo, de la estrategia de la empresa, de su esquema organizacional y de la congruencia entre los dos.

2.4 El gerente líder

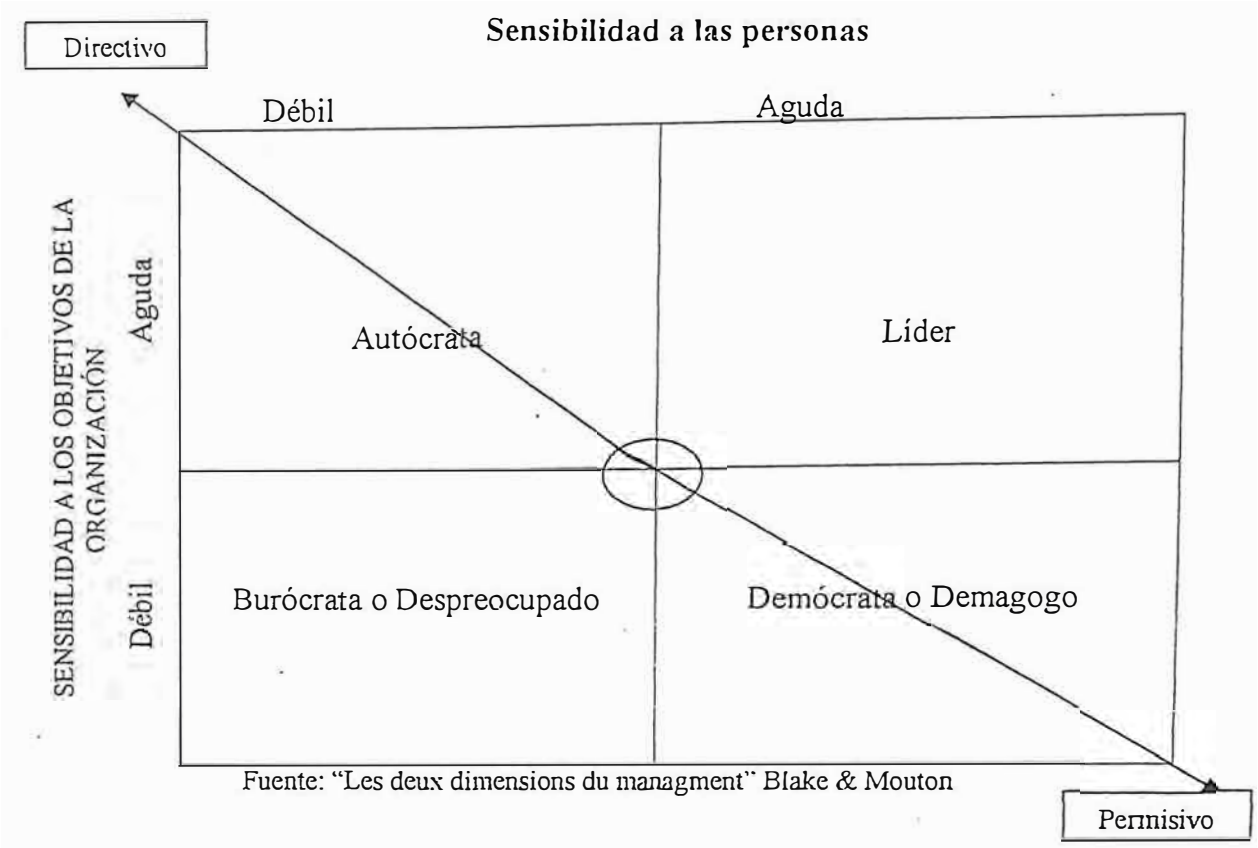
Determinación de la estrategia, organización del trabajo, organización del personal, implantación de sistemas de motivación, de información, de decisión, de control...el gerente-estratega y organizador está bastante ocupado. ¿Qué ha olvidado dentro de esa gran cantidad de papeles que se amontonan en su escritorio? Que el corazón de la empresa está hecho de personas y no de papeles. Numerosos gerentes descubrieron esta realidad después de haber visto fracasar su "administración racional" a causa de problemas de comunicación entre la gerencia y sus públicos. Aunque el gerente integral sea un técnico, estratega y organizador, no podrá alcanzar el éxito sin la cooperación de los públicos de la empresa, es decir, tanto del personal como de los clientes, proveedores, accionistas, banqueros, etc. Esto requiere las cualidades de comunicador y de líder. Como comunicador, el gerente integral debe hacer comprender a sus públicos cuál es la estrategia de la empresa y por qué ésta requiere determinado esquema organizacional. Como líder, el gerente integral influye en el comportamiento de sus colaboradores con miras a lograr los objetivos de la organización en una forma más eficaz. Así, el "liderazgo organizacional" es una cualidad proveniente de una doble sensibilidad.

- *Sensibilidad a las personas:* El líder es un jefe. Esto evoca los guerreros de antaño y la visión de un guía con cualidades innatas e indefinibles; se olvida entonces que la cualidad principal del jefe es comprender a los individuos, entender sus aspiraciones, sus fortalezas y sus debilidades y la manera de canalizarlas. El líder es un manipulador, utiliza su poder y su influencia, que en el caso del gerente general, son legitimados por la autoridad jerárquica.

- *Sensibilidad a los objetivos de la organización:* El líder tiene una visión clara de las metas de la organización. Sabe subordinar los objetivos individuales a los objetivos organizacionales. Sabe también acomodarse a las situaciones, es decir, tolerar momentáneamente ciertos comportamientos individuales negativos desde el punto de vista de la organización, si le parece que puede modificarlos con el tiempo o que es mejor tolerarlos que sumir a la organización en una crisis.

La sensibilidad a las personas y la sensibilidad a los objetivos de la organización son las cualidades peor distribuidas entre los gerentes. Fuera de aquellos que son sensibles solo así mismos y para quienes toda empresa debe ser generadora de autoestima, los demás gerentes tienen diversos grados de las sensibilidades mencionadas, y se sitúa en algún cuadrante de la matriz (figura 3), derivada de aquella de Blake y Mouton.

Figura 3: Tipología de los dirigentes



El esquema presentado en la figura 3 ofrece las ventajas de una tipología simple, pero tiene el inconveniente de una visión estática y monolítica de lo que es un líder. Ahora bien, la realidad de las empresas nos enseña que no existe un tipo ideal de líder, sino una variedad de estilos de liderazgo cada uno de los cuales se adapta a la situación del momento. Cada líder tiene los mismos gérmenes que el autócrata, que el burócrata y demócrata, pero además tiene un atributo de adaptabilidad del que carecen quienes se encierran en un sistema de pensamiento o de acción. Podría decirse que el líder es una persona abierta que une el sentido de lo humano al sentido de sus responsabilidades organizacionales.

El liderazgo no puede concebirse en forma totalmente separada de la organización o de la estrategia. En realidad, hemos distinguido tres aspectos de la personalidad del gerente integral, pero en cierto modo, es una distinción ficticia. Un líder que no sea estratega no sabría dónde liderar. Un líder que desconozca la estructura formal de su empresa no sería capaz de medir las fuerzas de que dispone. Y un líder que no entienda la cultura de su empresa no sabría hasta dónde puede empujar a la gente ni cómo hacerlo.

2.5 El gerente integral

Habiéndole atribuido al gerente integral tantas cualidades, se podría pensar que sólo el gerente general de la empresa cumple requisitos tan altos. En realidad, todos los gerentes tienen que

ser capaces de pensar corno gerentes integrales, como si fueran gerentes generales, para poder tomar decisiones óptimas para la empresa y no sólo defender sus "territorios" dentro la empresa. Un ejecutivo de nivel medio puede provechosamente utilizar la perspectiva del gerente integral en la toma de decisiones, en la medida en que las funciones que desempeña coincidan con la de un gerente general, pero a un nivel jerárquico más bajo. Esas funciones o papeles del gerente integral se sitúan en tres esferas:

Interpersonal

- Asegurar la representación de la empresa en el exterior.
- Dirigir a los subalternos.
- Asegurar el enlace entre los públicos.

Informacional

- Actuar como vocero.
- Comunicar los objetivos de la organización.
- Controlar la implementación de la estrategia.

Decisional

- Iniciar el cambio en la organización.
- Resolver los problemas cuando se presentan.
- Asignar los recursos de la empresa.
- Negociar con los públicos.

Después de presentar las funciones que atañen no sólo al gerente general sino que a cualquier individuo dentro de una perspectiva de gerencia integral, nos damos cuenta de que existe una dimensión clave que las trasciende a todas: la aptitud de comunicar y negociar. En efecto, la concepción monolítica de un poder conservador, esencialmente económico de la era pre-industrial, ha evolucionado hacia un equilibrio de poderes de la empresa y fuera de ella. Clientes, proveedores, sindicatos, accionistas, acreedores, banqueros, empleados, en fin, todos aquellos a quienes hemos denominado *los públicos* de la empresa, conforma un equilibrio de poderes. El jefe de antaño daba órdenes. El jefe de hoy negocia y convence.

La planificación estratégica consiste en mejorar la situación de la empresa frente a la competencia. La reestructuración involucra cambios organizacionales y culturales. EL GERENTE INTEGRAL MANEJA EL CAMBIO (ver figura 4). Eso requiere:

- Saber: Es decir, tener un conocimiento mínimo de las ciencias económicas y empresariales en cada función de la empresa.

- Entender: Es decir, tener una visión global de la Acción Empresarial.

- Habilidades: particularmente en el campo de la comunicación y la negociación.

Éstos son los tres requisitos para ser un buen gerente integral.

Figura 4: Habilidades requeridas para manejar la transición hacia el futuro



Fuente: "La Gerencia Integral" Jean P. Sallenave

CAPITULO Nº 3

LA TOMA DE DECISIONES

¿Qué hace un gerente? Toma decisiones. Cuando el Decano de una Facultad de Ciencias Empresariales acoge a los estudiantes que ingresan por primera vez en la universidad, siempre destaca que ellos son "los decisores que forjan la economía del futuro del país". Terminado el discurso, la palabra "decisión" no se vuelve a oír frecuentemente durante la carrera universitaria, ocupada con la enseñanza de las finanzas, la contabilidad, el marketing, la estadística y la economía.

Algunos años más tarde encontramos al egresado de la Facultad de Ciencias Empresariales en su nuevo puesto de gerente. De hecho, toma decisiones, muchas decisiones, a veces, más de las que quisiera tomar. Al verse actuar, se da cuenta de que muchas de esas decisiones se sales de los marcos académicos fijados por la universidad y de que además, le enseñaron a analizar, no a decidir.

Podemos constatar que en nuestra labor cotidiana, como gerente, somos muy rigurosos en nuestro análisis de los problemas y de las situaciones. Sometemos ese análisis a pruebas lógicas y estadísticas antes de convencernos de su solidez. Luego tomamos una *decisión* casi sin darnos cuenta, y pasamos el resto del tiempo justificándola con otro análisis, a posteriori, a veces muy diferente del análisis inicial.

Analizamos bien y decidimos mal. ¿Por qué? Porque analizar es más sencillo que decidir. Analizar involucra un proceso ordenado de utilización de herramientas y de técnicas, cosas que son fáciles de enseñar, y, de hecho, en los colegios y en las universidades nos enseñan a analiza, y no a tomar decisiones. Decidir implica pensar. Decidimos mal porque "pensamos mal", o, mejor dicho, porque hay varias maneras de pensar sometidas al "principio de isofinalidad":

1. No hay un pensamiento mejor.
2. No todos los pensamientos son igualmente válidos.

Edward de Bono, autor de numerosos libros sobre el pensamiento lateral, ha estudiado los procesos mentales que utilizamos frente a un problema para llegar a una solución o una decisión. La gran mayoría de la gente sigue un proceso lógico-incremental, o según la terminología de Edward de Bono, un pensamiento vertical: si A es cierto, entonces B es cierto; si B es cierto, entonces C es cierto, etc. ..., hasta que se llega a la conclusión de que Z es cierto. Este razonamiento deductivo, lógico y vertical está constituido por una cadena de proposiciones. Cada proposición intermedia tiene que ser justa para que el eslabón final de la cadena sea probado. Se tarda mucho tiempo en llegar a la solución. El pensamiento lateral demuestra otra manera de pensar. También se busca probar que Z es cierto partiendo de A, pero sin recorrer toda la cadena de proposiciones intermedias. Hay que plantear el problema de otra manera.

Según John Ralston Saul , la civilización occidental queda presa del pensamiento vertical. Nos interesamos más en demostrar la lógica de nuestras soluciones que en reflexionar sobre sus consecuencias. Estamos "obsesionados por la administración por soluciones, un sistema en el cual la lógica siempre apoya las conclusiones". El autor fustiga con toda la razón las más famosas escuelas de negocios norteamericanas y europeas que "no desarrollan las habilidades para resolver los problemas sino un método para identificar las soluciones que satisfagan al sistema". Se podría decir que los grandes problemas de nuestra época (hambre, contaminación ambiental, desigualdad social, anarquía, etc.) son el resultado de las "soluciones lógicas" que los países han aplicado al "problema" de la industrialización y del desarrollo.

Un pequeño caso

Para saber si usted piensa en forma vertical o lateral, trate de resolver el siguiente problema:

Usted está encargado de organizar un torneo de futsal por ronda eliminatoria simple, es decir, que un equipo juega contra otro, el ganador pasa a la ronda siguiente, mientras que el perdedor queda eliminado. En la primera ronda, todos los equipos inscritos en el torneo tendrán que jugar. Si hay un número impar de equipos en alguna ronda, uno de ellos pasará a la ronda siguiente sin jugar.

Se inscriben 11 equipos.

¿Cuántos partidos tendrá usted que programar en todo el torneo?

Piense bien en el problema y cuando tenga la respuesta averigüela al final del capítulo.

¿Por qué tomamos decisiones? ¿Para resolver problemas, o para satisfacer las expectativas del sistema que le confiere al gerente un papel decisorio?

Michel Crozier y Erhard Friedberg consideran que las decisiones individuales y colectivas no son sino "juegos" que tienden a mantener el equilibrio del sistema en el cual actuamos "sistema concreto de acción".

> *"Un sistema concreto de accion no es sino un conjunto de juegos estructurados. Ninguna decisión puede ser considerada como racional en sí solo es racional en relación con el sistema concreto de acción que la produce".*

En otras palabras, los llamados "actores" o gerentes no son sino los portavoces de las decisiones organizacionales. El decisor no tiene tanta libertad de decisión
En realidad, a mucha gente no le gusta tomar decisiones. Tomamos una decisión cuando se reúnen tres condiciones:

- Estamos insatisfechos con la situación actual.
- Estamos lo suficientemente motivados como para desear cambiar la situación.
- Creemos que tenemos la capacidad de cambiar la situación.

Todos conocemos empresas que han tardado varios años en quebrarse sin que los gerentes tomaran decisiones para evitarlo. Tal vez no estaban insatisfechos, no veían el problema, o pretendían no verlo. Quizás les faltaba motivación: "ese problema no es mío sino de la junta", "de todos modos, me jubilo dentro de dos años", etc. ¿o será que ya habían abandonado la lucha y pensaban que no eran capaces de salvar la compañía?

3.1 El mito de la administración por objetivos

La Acción Empresarial debe tener una finalidad, así sea únicamente para satisfacer el espíritu de quienes la elaboran o la estudian. Es difícil para un espíritu cartesiano imaginar que todo un sistema económico y sus elementos, es decir, las empresas, pudiera evolucionar sin una finalidad; es tranquilizador, en cambio, describir la evolución de las empresas según una dinámica ordenada: el sistema económico les asignaría una finalidad a las empresas; éstas se impondrían una misión, los dirigentes establecerían las estrategias correspondientes a los objetivos fijados por la misión de la empresa. Algunos razonamientos lógicos se infiltran subrepticiamente en nuestra mente, tales como:

- "Toda organización tiene unos objetivos".
- "No hay estrategia posible sin objetivos".
- "No existen estrategias malas; solamente objetivos malos".

Llegamos a no poner más en duda los fundamentos de estos dogmas, aunque no concuerden con la realidad.

Algunas veces se evita el escollo de la lógica para caer en el que consiste en emplear indistintamente palabras como *finalidad, metas, objetivos,* aún cuando sus acepciones son diferentes. Por otra parte, los autores no están de acuerdo en la definición de estos términos; o que para unos es meta, para otros es objetivo. Para el desarrollo de esta guía se adoptarán las definiciones siguientes:

- *Finalidad o misión:* Concepción implícita del "porqué" de la empresa. La pregunta sobre la finalidad de la empresa es de orden filosófico (filosófico por opuesto a práctico).

- *Objetivos:* Toda organización económica tiene por lo menos tres objetivos generales: supervivencia, crecimiento y rentabilidad; es decir, tres "voluntades organizacionales" independientes de las voluntades de los dirigentes. Además, tiene objetivos particulares que dependen de los deseos de los gerentes. Estos objetivos "contingentes" implican metas cifradas.

- *Metas:* Subconjunto de los objetivos determinados por los dirigentes. Ejemplo: si el objetivo es la obtención de utilidades, las metas de rentabilidad serán determinadas según diferentes tasas (rentabilidad de la inversión, de los activos, del patrimonio, etc.). la meta es una norma cuantitativa: el objetivo es a la vez cualitativo y cuantitativo.

Los objetivos están incluidos dentro de la finalidad, y las metas precisan los objetivos.

La confusión entre *metas y objetivos* es frecuente, y además, es alimentada por los dirigentes de la empresa. Para convencerse de esto es suficiente leer las "palabras del presidente" que preceden cada año al informe financiero de la empresa. El presidente suele comenzar felicitándose por los resultados obtenidos a pesar de la difícil coyuntura, y a continuación enumera los objetivos para el año siguiente:

- Consolidación de la participación en el mercado.
- Mejoras de la rentabilidad y de los dividendos.
- Aumento de los beneficios sociales.
- Etc., etc....

Y termina modestamente atribuyendo la totalidad del éxito logrado a la abnegación de los empleados y a la confianza inquebrantable de los accionistas. En esta situación típica, el presidente habla de objetivos sin determinar las metas. Sin duda, lo hace intencionalmente, puesto que si hubiera querido revelar los objetivos completos, habría dicho, por ejemplo:

- Lograr el 30% de participación en el mercado en lo próximos dos años.
- Elevar la tasa de rentabilidad del patrimonio al 20%.
- Invertir el 4% de la nómina en beneficios sociales discrecionales.

Ahora podemos entender por qué el presidente evita hablar de verdaderos objetivos: teme que se note, si no los logra. Se responsabilizaría del logro de los objetivos ante los públicos de la empresa, y por esa razón formula solamente unos votos piadosos disfrazando deseos como si fueran verdaderos objetivos.

Uno objetivo tiene cuatro componentes:

i) Un atributo, o sea, una dimensión específica que lo define.
ii) Una escala de medida.
iii) Una meta o un umbral.
iv) Un horizonte temporal.

Para ilustrar estos componentes, ayudemos a nuestro presidente ficticio a transformar su deseo de mejorar la rentabilidad en un objetivo real, imaginando cómo podría haber precisado los cuatro componentes:

Deseo: mejorar la rentabilidad.

Objetivo:

a. Atributo: Rentabilidad.
b. Escala de medida: Tasa de rentabilidad neta del patrimonio (ROE).
c. Meta: el 20% (se supone que en este sector industrial el estándar o "norma" es inferior a la meta fijada).
d. Horizonte: un año.

Que los directivos de la empresa eviten revelar sus objetivos es, en resumidas cuentas, un reflejo de defensa bien natural. Sin embargo, a veces la situación es ambigua: ¿fijan realmente objetivos? Si no, ¿cómo manejan la empresa sin unos puntos de referencia y sin unos criterios de evaluación del camino por seguir? ¿sería posible dirigir sin objetivos?

La teoría clásica responde negativamente a esta última pregunta. Para los economistas clásicos de principios del siglo XX, la empresa tiene por objetivo fundamental maximizar las utilidades. Sin embargo, poco a poco los autores comienzan a criticar este punto de vista simplista. A.G. Papandreou (1952) sostiene que la empresa persigue, en realidad, varios objetivos a un mismo tiempo (utilidades, participación en el mercado, servicio, calidad, etc.) y que estos objetos son dictados en parte por las aspiraciones de los públicos de la compañía. Por *público* se entiende un grupo de influencia sobre la gerencia general; por ejemplo, el público de los accionistas, el público de los empleados, el público de los clientes, etc. Como lo señala P. Kotler, el objetivo de la empresa es satisfacer a sus públicos y no solamente las necesidades de los consumidores, como lo afirmaban las primeras obras de marketing.

En los años 60, varios autores empiezan a censurar el pensamiento clásico acerca de los objetivos de la empresa. H. A. Simon (1964) refuta la hipótesis de maximización: la empresa no buscará maximizar las utilidades, la participación en el mercado, etc.; más bien buscará satisfacer las restricciones impuestas por los públicos. R. Cyert y J. March (1963) insisten en el hecho de que los objetivos (o restricciones) son el fruto de una negociación entre varios participantes en la Acción empresarial. No es solamente el gerente general quien fija un objetivo único, como en la teoría clásica; varios actores de la empresa negocian cierto número de objetivos que favorecen grosso modo a cada uno de los públicos de la empresa. P. Georgiou (1973) va más allá cuando afirma que la empresa no tiene objetivos, que no es sino un campo de batalla donde se enfrentan los públicos en una lucha continua de influencia y poder. Siguiendo la idea de P. Georgiou, H. Mintzberg (1981) estudia las coaliciones que pueden formar los públicos de la empresa y describe las configuraciones de poder sobre las cuales se erige cada coalición. Los objetivos son la traducción de un poder, y cambian con él. M. Crozier y E. Friedberg (1977) se interesan en lo que hace que individuos adhieran a objetivos comunes. J. P. Sallenave (1985) señala que los gerentes llevan "tres sombreros" según que busquen el bienestar de la compañía, una ventaja para sus "territorios" en la compañía, o no hagan más que perseguir sus intereses personales. Los tres sombreros definen un espacio, un cubo, donde se ubican las ocho culturas o "tribus" de la organización (ver cuadro 4)

Cuadro 4: Algunas teorías sobre los objetivos de la empresa

Fecha	Autor	No. de actores	Proceso	Número de objetivos	Paradigma
1900	Teoría clásica	1	Maximización	1	Maximización de las utilidades
1952	Papandreou	1	Maximización	Varios	Tantos objetivos cuántos públicos
1963	Simon	1	Satisfacción	Restricciones	La empresa satisface restricciones
1964	Cyert & March	Varios	Negociación	Varios	Se negocia el poder mediante los objetivos
1973	Georgiou	Varios	Lucha	Variable	La lucha por el poder
1977	Crozier & Friedberg	Varios	Juego	Varios	Sistema concreto de acción
1979	Mintzberg	Varios	Coalición	Varios	Configuración de objetivos=equilibrio del poder
1985	Sallenave	Varios	Depende del sombrero	Varios	Jerarquía de los objetivos
1993	Sallenave	Varios	Depende de la tribu	Varios	Afiliación a una tribu organizacional

Fuente: "La Gerencia Integral" Jean P. Sallenave

Estamos bien lejos de la teoría clásica y, sin embargo, no suficientemente lejos puesto que continuamos estableciendo hipótesis simplistas. Seguimos creyendo que los actores tienen objetivos claros aunque los de la empresa tal vez no lo sean. Pero esto no es cierto. Algunos años en contacto con gerente de varias empresas permiten dudarlo y conducen a formular las proposiciones siguientes:

3.1.1 Proposición 1: Objetivo ↔ Restricción

No hay objetivo sin restricción

Lo que se denomina APO (Administración por Objetivos) es también la APR (Administración por Restricciones). De hecho, no serviría para nada fijar objetivos en ausencia de restricciones.

En este sentido, la cuestión de saber si la empresa tiene unos objetivos o mas bien satisface las restricciones, es puramente académica. Objetivos y restricciones van a la par: El objetivo de participación en el mercado va acompañado de una restricción de rentabilidad a corto plazo; el objetivo de rentabilidad a corto plazo estará limitado por una restricción de participación en el mercado.

3.1.2 Proposición 2: Preferencias Sistemáticas

Generalmente ni la empresa ni los empresarios tienen objetivos. Ellos sólo manifiestan preferencias sistemáticas frente a una alternativa de acción.

Las preferencias sistemáticas de los directivos son contingentes. Dependen de su formación, de su experiencia pasada, del riesgo que persiguen en el medio ambiente, etc. Algunos cambian sus preferencias con el tiempo, mientras que otros, guiados por una lógica de exclusión, muestran preferencias casi inmutables. Por supuesto, a nadie le gusta reconocer que el empresario no tiene objetivos, que es defensivo y que obedece a reflejos administrativos. Se podría objetar que una visión de éstas no corresponde a la realidad, pues un buen número de directivos es capaz de enunciar claramente "los objetivos de su empresa". Sin embargo, veamos en la proposición siguiente que incita a un empresario a formular explícitamente "los objetivos de su empresa".

3.1.3 Proposición 3: Objetivo ↔ Poder

La coalición dominante en una organización le asigna a ésta los "objetivos" que traducen las preferencias sistemáticas de sus miembros y afirman su poder.

La empresa da testimonio de un equilibrio de poder entre sus públicos. La afirmación según la cual "el cliente es rey" no siempre se cumple, e incluso irritará a muchos consumidores que nunca han tenido la sensación de ser reyes al hacer cola en un almacén. Algunas veces, el proveedor es el rey; otras, lo es el sindicato, y en ocasiones, el propio gerente general. Lo más frecuente es que se reparta el poder, repartición resultante de una negociación o de un acuerdo tácito entre los públicos. Según la distribución de poder, tal o cual coalición de actores, podrá imponer sus preferencias y hacer de ellas "los objetivos de la empresa". Una empresa les dará prelación a los objetivos sociales, traduciendo así el poder sindical o la voluntad de un patrón preocupado por los problemas sociales, mientras que otra hará prevalecer los objetivos financieros si los accionistas constituyen la coalición dominante.

3.1.4 Proposición 4: Poder ↔ Objetivo ↔ Comunicación

La comunicación de los objetivos refuerza el poder la coalición dominante.

La comunicación de los objetivos a los subordinados facilita la justificación de la estrategia inducida. La coalición dominante perpetúa su poder permitiendo la discusión a nivel de las alternativas de estrategia pero excluyéndola a nivel de la definición de objetivos. El objetivo es un truco de comunicación: el objetivo es un calmante, da un punto de referencia, guía la acción de cada cual; el objetivo es restrictivo: obliga a las coaliciones neutras a colaborar o a oponerse, exponiéndose en este caso a las represalias de la coalición dominante, que las acusará de "traicionar los objetivos de la organización"; ésta es, confesémoslo, una forma

3.1.5 Proposición 5: Objetivos ↔ Actores

Los objetivos de la empresa dependen del de los actores

No hay "buenos" objetivos de la empresa que no sean buenos para sus actores. Cada directivo, antes de asignar un objetivo a la organización, ya sea solo o en coalición, lo hace pasar por un doble filtro: 1) ¿ese objetivo me afecta personalmente? 2) ¿afecta a la función relacionada con mi cargo en la empresa?

Pocos directivos aceptan sacrificarse por el bien de la empresa. Los asesores lo saben bien, y no recomiendan soluciones para los problemas de la empresa sin asegurarse de que la solución propuesta no cree problemas al gerente mismo. Puede ser benéfico para la empresa liquidar una de sus divisiones, pero no puede esperarse que el gerente de esa división tenga una opinión imparcial.

Así, cada directivo posee tres sombreros que se acomoda según la ocasion. Se pone el sombrero de asesor cuando la decisión que a de tomarse no le afecta a él ni afecta su función y, puede entonces contribuir imparcialmente a la definición de los objetivos. Sin embargo, cuando la elección del objetivo atañe a su función, él escoge otro sombrero, el de la defensa de su territorio constituido por una función, una división o un departamento.

Para el gerente de marketing, un buen objetivo para la empresa es, ante todo, un objetivo que aumenta el presupuesto del departamento de marketing... o que disminuye su riesgo.

El último sombrero del directivo es de egoísta. Todo objetivo de la empresa será considerado como bueno por un dirigente cuando le refuerce a él su poder personal en el seno de la empresa o, por lo menos, no se lo menoscaba.

Finalmente, los objetivos parecen ser una panacea. Son al mismo tiempo un enunciado cómodo, un instrumento de disciplina organizacional, un truco de comunicación y un testimonio de poder; tienen muchas virtudes lenitivas; tranquilizan a los dirigentes en cuanto a su misión, y a los académicos en cuanto a la administración (por objetivos) de las empresas. Conviene reconocer la ambigüedad de los objetivos subyacentes de las decisiones estratégicas de las empresas.

La administración por objetivos es un mito, pues nadie sabe los que son los objetivos: ¿órdenes disfrazadas? ¿reflejos del reparto de poder? ¿trucos de comunicación? Tampoco se debe creer que un gerente analiza la situación, formula objetivos, toma una decisión y actúa. La secuencia análisis ➧ objetivos ➧ decisión ➧ acción es más teórica que real porque, en su vida diaria el gerente habla mucho, analiza un poco, a veces actúa, pero no siempre como resultado de una decisión conciente. Además, ¿cómo podemos decir que los objetivos preceden a la decisión, cuando la fijación del objetivos es, en sí misma, una decisión?, ¡Tomada, a veces, después de la acción, para justificarla!

La administración por ilusiones contrariamente a lo que se piensa comúnmente, los problemas y las decisiones no surgen, no se nos presentan, a menos que sean catástrofies o crisis que requieran una atención inmediata. En la mayoría de los casos, escogemos los problemas que vamos a enfrentar; es nuestra visión del mundo la que hace "surgir" los problemas que requieren una decisión nuestra.
Comparemos, por ejemplo, la reacción de cuatro gerentes ante una disminución de las ventas:

Gerente 1: "La demanda es estacional. De todas maneras, nuestro promedio de ventas este año ha sido muy satisfiactorio".

Gerente 2: "Yo no soy partidario de vender por vender. Más vale vender menos con un mayor margen de utilidad".

Gerente 3: "El problema es grave. Hay que lanzar una campaña de publicidad inmediatamente para contrarrestar la disminución de las ventas".

Gerente 4: "Ese es un problema general. En tiempo de crisis económica, el poder adquisitivo de la gente disminuye y no podemos hacer nada contra eso".

El hecho es claro: las ventas disminuyen. Sin embargo, los cuatro gerentes interpretan el mismo hecho de manera difierente: el primero no percibe ningún problema; el segundo, aunque percibe el problema, no está sufiicientemente insatisfecho; el tercero percibe el problema, parece motivado para resolverlo (de hecho ya tiene su solución), pero no sabe si le alcanzan los recursos. El último concluye que el problema no es de él... No se puede hacer nada.

Los cuatro gerentes ilustran la importancia de la realidad construida en la toma de decisiones. Una situación de decisión está íntimamente ligada a la percepción de la realidad que tiene el gerente.

Cada gerente construye su mundo, según su visión. De esta realidad construida dependerá la existencia de los problemas empresariales y, por ende, la toma de decisiones necesaria para la solución de estos problemas.

Regresemos a nuestros cuatro gerentes. Ante el mismo hecho indiscutible, las ventas disminuyen, cada uno construyó una realidad difierente. Cada uno introdujo en su construcción mental *ses[illegible]os cognoscitivos*. Éstos, son los mecanismos que usamos cuando interpretamos la infiormación bruta, defiormándola a veces, a menudo inconcientemente, para edifiicar nuestra "realidad construida".

3.2 Las tres ilusiones del gerente

Ilusión: Error de percepción o de interpretación que hace tomar la apariencia por la realidad. Del latín *illudere* : "burlar".

Mientras que los juegos de luz crean una ilusión óptica que puede engañarnos, la ilusión mental es un juego activo en el cual nosotros somos los jugadores, los creadores de la ilusión.

Las ilusiones del gerente en cuanto a su papel, su función, su importancia en la sociedad, etc., no son mitos, porque un mito implica una creencia, mientras que las ilusiones son meros juegos del gerente, aunque a veces se deja engañar por sus propios juegos.
Empecemos por la idea de sí mismo que tiene el gerente, tal como la presenta la literatura, desde Fayol (1925) hasta Mintzberg (1973). ¿Cuáles son sus tareas? Organización, planificación, control. ¿Sus funciones? Estratega, organizador, líder. ¿Sus papeles? Interpersonal, informativo, decisional.

La primera ilusión que trasciende a estas concepciones del gerente es la del control: el gerente es un jefe, los demás son peones. El gerente manda.

La segunda ilusión es la de pertenecer a la organización, considerada a la vez como entidad formal y como grupo social.

La tercera ilusión es la de dirigir en el sentido de darle un rumbo a la organización. Supuestamente, lo que pasa no resulta del azar sino que es el fruto de las decisiones, de las acciones y de las estrategias del gerente. El azar no cabe en las ilusiones.

Las tres ilusiones son necesarias para el desempeño del gerente. Tiene que estar convencido de controlar la situación ("si no controlo, no soy el jefe, y no tengo para qué mandar"), de actuar en nombre de la organización ("tengo que se jefe de alguien"), y de ser responsable de lo que ocurre ("si las cosas suceden sin mi, ¿para qué sirvo?"). Veamos ahora cómo el gerente utiliza los sesgos cognoscitivos para reforzar cada uno de sus ilusiones y así pensar que "administra".

3.2.1 La ilusión de controlar

¿Quién controla el barco? ¿El timonel, o los vientos y las mareas? Si le preguntamos al capitán, nos contestará que él controla. No sería capitán si no lo creyera. Tiene que pensar que ejerce el control para poder "jugar al capitán". En la misma forma, el control real o ilusorio de la situación es un atributo imprescindible del gerente. Se aplica a tres niveles: control de la estrategia, control de la organización y control de las personas.

Al atribuirles a los acontecimientos una causalidad única, el gerente refuerza su ilusión de controlar. ¡Cuántos empresarios han sido aclamados por sus éxitos, los cuales, a la hora de la verdad se debían más al azar que a sus estrategias!

No solo el gerente cae en el error fundamental de atribución, sino que utiliza una gran variedad de sesgos para reforzar su ilusión de controlar. A veces basa sus decisiones en tendencias observadas con muy pocos datos, de los cuales infiere resultados supuestamente confiables y estables. Se enamora de sus propias ideas aún cuando no dan los resultados esperados. Pinta imágenes doradas de la compañía, y prefiere ver lo bueno de los informes que

las señales de peligro. En fin, maneja una caricatura de la empresa, tal como un comandante que ganara la guerra con divisiones ficticias y soldados de plomo alineados en la mesa, en vez de mojarse los pies en los charcos del campo de batalla.

En este mundo formal, la estrategia de la empresa deja de ser lo que la empresa hace, y más bien es lo que dice el informe de los asesores, y la organización no se compone de gente sino que se recude al organigrama que cubre la pared de la oficina del gerente. Pero tarde o temprano, el gerente tendrá que enfrentar la realidad humana de su empresa e inventar mecanismos para reforzar su ilusión de control sobre los individuos.

La ilusión de control sobre los individuos se subdivide cómodamente en dos: la ilusión del mando y la ilusión de la evaluación. El jefe manda y el jefe evalúa a los demás.

Dar órdenes solía ser fácil. Hoy en día se complica mucho en nuestro mundo contestatario y sindicalizado y mucho más aún, cuando cada jefe tiene un más-jefe-que él, hasta que no se puede distinguir los jefes de los peones. Todo el arte de la administración moderna, pues consiste en dar órdenes sin que parezca que se dan. Como la orden directa puede ofender la susceptibilidad de quien la recibe, el gerente se las ingenia para dar órdenes indirectas y órdenes vagas. Les da órdenes indirectas a todos cuando estipula los "objetivos de la empresa". Al control estos objetivos, o más maquiavélicamente aún, el proceso de formulación de los objetivos, el gerente les imprime su voluntad a todos. El primer poder en la empresa es decir "nuestro objetivo es...". Pero como la gente no se deja engañar fácilmente y hace presión para participar de verdad en la formulación de los objetivos, el gerente tiene que inventar otra manera de mandar, con órdenes vagas, por ejemplo. Se transmiten órdenes vagas a través de la "cultura organizacional" de la empresa que transmite normas de comportamiento aceptables. Así, el gerente no nos dice "haz eso" sino "haz lo que quieras, siempre y cuando permanezcas dentro de límites culturalmente aceptables". Implícita en esta advertencia está la evaluación del desempeño dentro de los límites culturalmente aceptables, fijados por el gerente.

Así, el conjunto de normas de comportamiento, transmitidas por los objetivos y la cultura de la organización, permite que el gerente evalúe negativamente a los que no se comportan como él lo haría en las mismas circunstancias, y fortalece su ilusión de control sobre la estrategia, la organización y los individuos.

3.2.2 La ilusión de pertenecer

La ilusión de pertenecer deriva de dos necesidades del gerente en la empresa: la necesidad de identificación con la organización y la de afiliación al grupo social, siendo la empresa a la vez una entidad formal (organización) y humana (grupo social). Ambas necesidades existen en cada gerente, aunque en proporciones diferentes. Además, el contexto social y cultural afecta a la forma en que un gerente pertenece a su empresa. Escuchemos, por ejemplo, a un gerente japonés cuando se presenta: "Trabajo para Mitsubishi. Me llamo Yamamoto". El gerente

latino casi se le olvida nombrar su compañía: "Soy Juan Valdés. Estudié en tal y tal universidad, entre las más famosas. He hecho tal y tal cosa (éxito solamente). yo soy quien.... y a propósito, le presto mis servicios a la compañía X".

Más que tres personalidades, estas tres presentaciones caricaturizadas reflejan tres jerarquías culturales distintas. Sin embargo, en cada caso, sea cual sea su origen étnico, el gerente se identifica con una organización, una función o un grupo de referencia. Necesita la ilusión de pertenecer para poder representar la compañía a la vez como entidad formal y como grupo social. Sin ella, él no es nadie, no tiene poder (¿sobre quién?), no puede actuar como vocero (¿de quién?), ni siquiera puede negociar (¿en nombre de quién?). desde luego, el grupo de referencia ocupa un papel central en la realidad construida del gerente, pero como la realidad va más allá del grupo de referencia, y como, además, es más compleja de la que él quisiera, el gerente tiende a utilizar mecanismos mentales simplificadores para reforzar la importancia de su grupo de referencia en el mundo que se construye, y a fortalecer al mismo tiempo su ilusión de pertenecer. ¿Cómo lo hace? Primero, se rodea de gente que piensa como él por sus antecedentes sociales o educativos. Así, tenderán todos a ver el mundo de la misma manera. Luego, les concede más valor a los argumentos que provienen de su grupo. Se consideran como válidos porque provienen del grupo y se evita someterlos a otras pruebas. Se estudian cuidadosamente todas las informaciones que producen un impacto potencial sobre el grupo de referencia y se descuidan las demás. En fin, todo el mundo gira alrededor del grupo de referencia, cuya única preocupación es tener cada día más poder. Los problemas se vuelven artificios, para ejercer y fortalecer el poder del grupo. Pronto se pierde de vista que problemas distintos requieren soluciones distintas; todos los problemas se vuelven iguales, y la misma receta vale para todos cuando el único objetivo es consolidar el poder que ya a adquirido el grupo. Así, vemos gerentes experimentados que administran por receta, aplicando año tras año la misma medicina para curar todas las enfermedades de la empresa. Es la receta con la cual tuvieron éxito, hace mucho tiempo cuando enfrentaron su primera decisión.

3.2.3 La ilusión de dirigir

Todas las organizaciones se ufanan de tener una razón de ser. Según los expertos, "las empresas son las respuestas organizacionales a necesidades del consumidor" o "corresponden a una voluntad común", "un proyecto", "una misión". Suena muy bien, pero, en realidad, son los hombres los que imaginan la finalidad de la organización que luego forma parte de su realidad construida. Así como el hombre busca su propio fin a lo largo de su vida, también busca atribuirles un fin a su empresa a lo largo de tanteos colectivos que contribuyen la trama histórica de toda organización.

Tenemos que creer que nuestra vida tiene un propósito. Tenemos que creer que la empresa tiene una finalidad, sin la cual la Acción Empresarial se volvería mero juego y pasatiempo de adultos. La ilusión de dirigir orienta la acción del gerente sin limitar su libertad de acción y de pensamiento. Es a la vez una aglutinante organizacional que asegura un mínimo de integración entre los gerentes, quienes, a veces, persiguen sus propios objetivos en forma paralela o contraria a los objetivos de la empresa, y es también un "cuadro" dentro del cual se desarrolla

la acción colectiva de los gerentes. La ilusión de dirigir es esencial a la Acción Empresarial, hasta tal punto que en ausencia de una misión bien definida, ciertos autores erigieron esa ausencia de proyecto en una "finalidad": *"La misión de nuestra empresa es aumentar los dividendos cada año". J. Slater*

"La responsabilidad social de la empresa es lograr utilidades". M. Friedman

Todas las acciones de los gerentes pueden concebirse como otros tantos esfuerzos para reforzar la ilusión de dirigir. Se puede decir que la atención reciente que los expertos en desarrollo organizacional le prestaron al "cambio organizacional" en la empresa no es sino un gran esfuerzo colectivo para reforzar la ilusión de dirigir.

Al igual que la sabiduría, las tres ilusiones están repartidas desigualmente entre los gerentes. Algunos se preocupan más por controlar que por dirigir; otros administran buscando aliados y amigos para reforzar la ilusión de pertenecer. ¿Serán los famosos "estilos de dirección" meras respuestas individuales a distintas configuraciones de ilusiones?

3.3 Necesidades, motivaciones e ilusiones

¿Cuáles son las motivaciones que conducen al gerente a construir ilusiones para después abrigarse detrás de ellas en su labor empresarial?

La psicología nos enseña que el comportamiento humano responde a motivaciones (Murray, 1937) y que cada motivación tiene una dirección (dimensión cualitativa), y una fuerza (dimensión cuantitativa) que empuja el pensamiento y la acción humana hacia la dirección de la motivación. A veces, la motivación no conduce a la acción sino que se acompaña de sentimientos, también, con más o menos fuerza, y se libera finalmente en una fantasía.

Las motivaciones varían de un gerente a otro y lo conducen a fabricar diferentes ilusiones mediante el uso de los sesgos cognoscitivos. Las ilusiones serán más o menos prevalecientes en el gerente según la fuerza de sus motivaciones. Aquella fuerza, a su vez, depende de sus necesidades.

La teoría de las necesidades más conocida es indudablemente la de Maslow (1943), quien distingue cinco niveles de necesidades humanas (necesidades fisiológicas, necesidad de seguridad, necesidad de ser querido, necesidad de ser respetado, necesidad de autorrealización) y afirma que uno no puede satisfacer sus necesidades a un nivel dado, si las necesidades de niveles inferiores no han sido satisfechas.

McClelland (1973) propone otra tipología, distinguiendo entre:

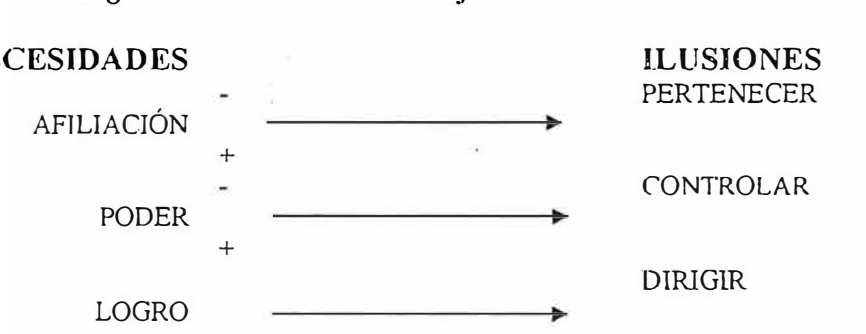
- La necesidad de influir en los demás (poder).
- La necesidad de hacer amigos (afiliación).
- La necesidad de hacer las cosas bien (logro).

Según McClellan, el poder y la afiliación tienen dos caras, una positiva y otra negativa. El poder negativo es el poder personal que tiende a establecer relaciones de sumisión con los demás, mientras que el poder positivo es el poder socializado que busca el bienestar del grupo de referencia. El uso del poder negativo en la empresa conduce a un estilo de dirección autocrítica mientras que el poder positivo es un ingrediente esencial del "liderazgo". La afiliación negativa lleva a buscar amistades por miedo de encontrarse rechazado por un grupo, mientras que la afiliación positiva es un instinto gregario que empuja a buscar espontáneamente la compañía y la amistad de otros.

Àhora aparecen correspondencias entre la tipología de McClellan y las tres ilusiones del gerente (ver figura 5):

- *la ilusión de controlar satisface la necesidad de poder (positivo y negativo)*
- *la ilusión de pertenecer satisface la necesidad de afiliación (positiva y negativa).*
- *La ilusión de dirigir satisface la necesidad de logro y, en parte, de poder positivo.*

Figura 5: Las ilusiones satisfacen las necesidades



Fuente: "La Gerencia Integral" Jean P. Sallenave

El nivel de estrés del gerente depende directamente del grado de satisfacción que sus ilusiones aportan a sus necesidades, así que las ilusiones no solo son indispensables para desarrollar la labor empresarial y para creer en ella sino también para mantener al gerente en equilibrio psicológico.

¿Qué motiva al gerente a actuar, a resolver problemas, a fabricar la cadena de decisiones y acciones que llamamos "administración de empresas"? Cada tiene su mezcla de necesidades que dan lugar a motivaciones para crear ilusiones. Se fabrican las ilusiones mediante el uso de los sesgos cognoscitivos. Las ilusiones, a su vez, cambian la mezcla de necesidades, cualitativa y cuantitativamente, y modifican las motivaciones; y así se perpetúa la administración por ilusiones. Al administrar por ilusiones, la administración es esencialmente otra ilusión.

La administración por ilusiones no se preocupa por la realidad (¿quién la conoce?) sino por la realidad construida por el gerente en función de su percepción del mundo, de sus ilusiones y del contexto mental de la organización. Se llama "contexto mental de la organización" (en inglés: organizacional mind set) al conjunto compuesto de:

- *El individuo*, es decir, el gerente mismo con sus atributos psicológicos propios.
- *El sistema socio estructural de la empresa*: sistema de información y de control, estructura de poder y de autoridad, recursos disponibles, éxitos estratégicos pasados y presentes.
- *El sistema cultural de la organización*: visión del mundo, mitos, ideologías, valores y creencias, símbolos que dan sentido a la Acción Empresarial.

Para que los directivos de una empresa puedan colaborar, es necesario que sus realidades construidas no sean básicamente diferentes. Ellos deben adherir por lo menos a un objetivo común, llamémoslo "misión", "proyecto", o lo que sea, sin el cual no hay empresa sino una organización presa de disputas internas. Ahí interviene el contexto mental de la organización para acercar las percepciones de los directivos. Si el contexto mental de la organización no hace converger las percepciones de los individuos, hay que acudir a un asesor externo que, a veces, se presenta como experto en organización o en estrategia empresarial. En realidad, el primer desafío del asesor de empresas no es estratégico u organizacional, sino contextual: ¿cómo hacer evolucionar el contexto mental de la organización de tal modo que se refuerce la adhesión del grupo social a un objetivo común y luego se refuerce la eficiencia de los integrantes del grupo en la implantación de la Acción Empresarial? Los problemas de estrategia y de organización tienen que ver con la búsqueda de la eficiencia, pero la eficiencia se define en relación con el contexto mental de la organización. Volviendo a la frase de A Chandler ("la estructura sigue a la estrategia"), vemos que, en realidad, son dos elementos indisociables de un conjunto global, el contexto mental de la organización, en el cual nos parece artificial decir que un elemento sigue a otro. Solo un enfoque global o contextual permite encontrar soluciones durables para los problemas de desarrollo multidimensional (personal, estratégico, organizacional, tecnológico, etc.) de la empresa.

"Un gerente toma decisiones", se dijo al comienzo de este capítulo. Ahora vemos que en la administración por ilusiones no se pueden tomar decisiones racionales, las que se pretenden enseñar en las universidades, porque no se puede aprehender una racionalidad, así como no se puede aprehender la realidad. En la administración por ilusiones hay tantas realidades construidas y tantas racionalidades cuantos gerentes haya.

La realidad, la que no podemos aprehender, es fluida, cambiante, inestable: en cambio para tomar decisiones, elaborar planes y estrategias, necesitamos basarnos en una realidad construida, estable y predecible, sin azar. Sabemos intuitivamente que nuestra realidad construida no corresponde perfectamente a la realidad, pero los sesgos nos ayudan a no hacer caso de esta discordancia para poder seguir manejando la realidad tranquilamente, sin estrés.

Así que las ilusiones desempeñan a la vez las funciones de freno y de motor en la labor del gerente. Como freno, reducen el estrés al permitir la satisfacción de sus necesidades mediante una fantasía; pero son también el motor de la Acción Empresarial: motivan al gerente para que tome decisiones e iniciativas, para que actúe en busca de la satisfacción de sus necesidades y del refinamiento permanente de su realidad construida.

El dogmatismo racional lleva a algunos presidentes o asesores bien intencionados a imponer un modelo de gestión, derivado de la realidad construida con sus propias ilusiones, destruyendo de paso las ilusiones de los gerentes de la empresa. No se dan cuenta de que, simplemente, están sustituyendo la visión de los encargados del manejo cotidiano de la empresa por la suya propia y están sembrando el desaliento general, especialmente cuando se repite el ejercicio cada vez que hay cambio de presidente o asesor.

Sería preferible utilizar positivamente las ilusiones de los gerentes, es decir, no destruirlas sino manejarlas y canalizarlas de manera tal que se aproveche al máximo el potencial de cada uno. La gran mayoría de los gerentes desean verdaderamente contribuir al desarrollo y bienestar de su empresa. ¿Por qué nos las ingeniamos para impedirles que trabajen a su manera, con sus ilusiones? Porque preferimos imponer nuestra manera y nuestras ilusiones, preferimos pagar el costo de la pérdida de motivación de los gerentes con objeto de mantener las muestras exteriores de respeto a la visión impuesta y, más que todo, a quien la impone.

Administrar por ilusiones es bueno, siempre y cuando que se utilice positivamente las ilusiones de cada uno y se canalicen para lograr un fin que beneficie a todos. Si usted quiere aprovechar el potencial de cada uno y administrar por ilusiones para el mayor beneficio de todos, convénzase de lo siguiente:

a) Cada colaborador tiene sus propias necesidades, sus propias motivaciones, su propia realidad construida, sus propias ilusiones.

b) La única manera de aprovechar plenamente el potencial de cada colaborador es hacer que el logro del fin común ("objetivos de la empresa") satisfaga sus ilusiones.

c) para canalizar las ilusiones de cada cliente hacia la realización de un objetivo común, se requiere una verdadera comunicación, es decir, un intercambio de ideas en el cual cada cual expone su punto de vista y escucha al otro.

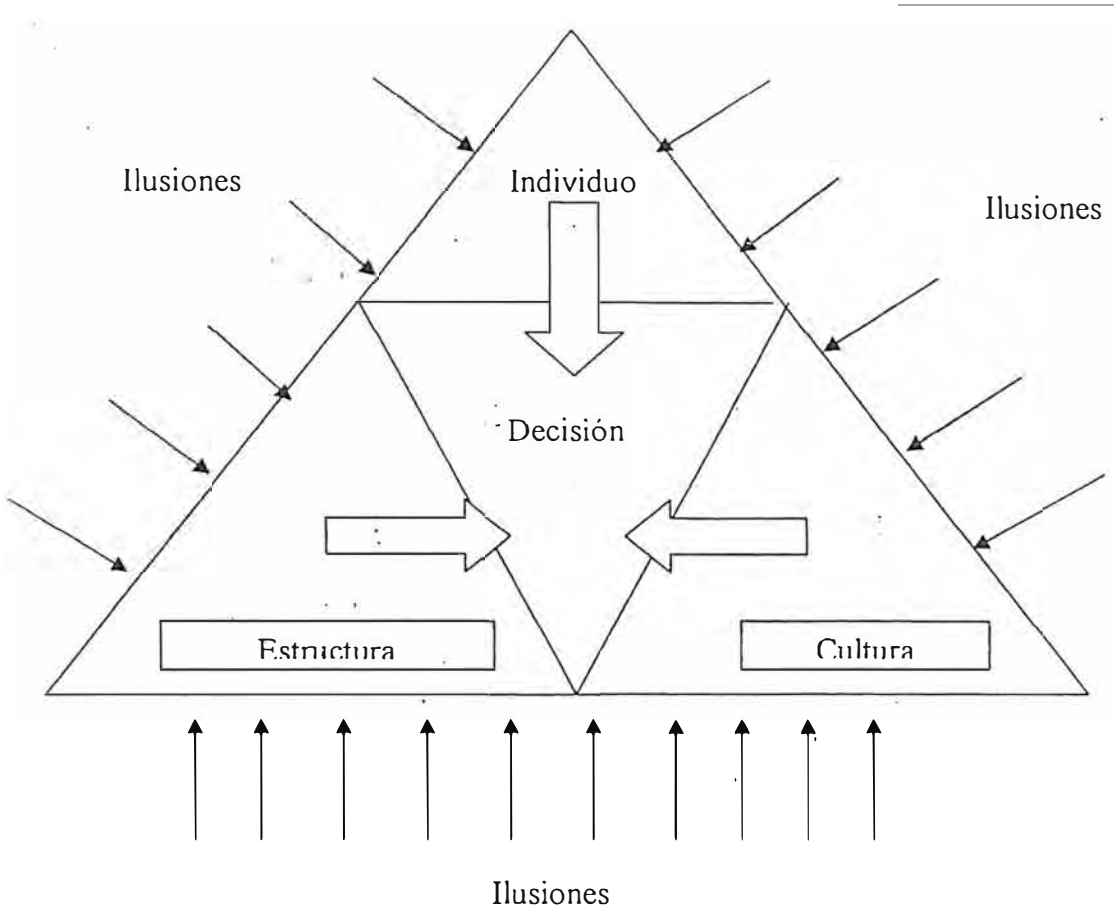
d) La comunicación influye en las ilusiones, permite hacer coincidir los objetivos personales y los objetivos corporativos y refuerza la afiliación al grupo. Todos ganamos.

e) Las órdenes destruyen las ilusiones y crean una situación de guerra abierta o latente entre varias facciones en la empresa. Hay ganadores y perdedores. Siempre pierde la empresa.

3.4 La esencia de la decisión

Una decisión es un fenómeno que resulta de un proceso. Quien la estudia como un fenómeno se interesa en la existencia de la decisión (versus la ausencia de decisión) y en la psicología del decisor (racionalidad, ilusiones, influencias externas, etc.). quien se interesa en el proceso enfoca más la toma de decisión que la decisión final. Hay que integrar los dos enfoques para aprehender la decisión a la vez como un fenómeno cognoscitivo individual y colectivo y como un proceso sometido a una red de influencias.

Figura 6: La decisión y su red de influencias



Fuente: "La Gerencia Integral" Jean P. Sallenave

La figura 6 destaca los tres polos de influencia de la decisión:

El individuo	———	(el decisor)
La estructura	———	(organizacional y social)
La cultura	———	(valores compartidos)

Estos tres polos influyen tanto en el individuo (ejemplo las tres ilusiones del gerente) como en las estructuras (ejemplo el mito de los objetivos) y la cultura (ejemplo la realidad construida común a todos los miembros del grupo o de la tribu organizacional). Al final hay que reconocer que .....

> *"La esencia de la decisión final escapa siempre al observador, y a menudo a quien toma la decisión. En el proceso de toma de decisiones quedará siempre un rincón oscuro y misterioso" J. F. Kennedy*

Solución al pequeño caso

Un pequeño caso

El proceso lógico para llegar a la solución consiste en decir:

En la primera ronda habrán	5 partidos	1 pasa a la siguiente ronda
En la segunda ronda habrán	3 partidos	
En la tercera ronda habrá	1 partido	1 pasa a la final
En la final habrá	1 partido	
	10 partidos	

El 90% de la gente (que no se equivoca en lo s cálculos) llega a la solución utilizando este proceso de pensamiento vertical.

Sin embargo, se puede plantear el problema de otra manera, y encontrar la respuesta de inmediato, pensando lateralmente. Si hay 11 equipos inscritos de futsal, habrán 10 equipos perdedores; y como no hay sino un perdedor por partido, habrán 10 partidos.

3.5 Caso: Almacenes Generales

Caso: "ALMACENES GENERALES"[3]

"Almacenes Generales", importante entidad gubernamental proveedora de equipos diversos para la mayoría de las instituciones del gobierno central de San Pablo, contaba con veinte instalaciones en el país (una en cada uno de los veinte departamentos del país).

---

[3] Esta versión está basada en un caso de ejercicio escrita por el Dr. Julio Sergio Ramirez, Chief of Party and Senior Resident Consultant del Harvard Institute for Internacional Development, en el proyecto de Recursos Humanos para el Desarrollo realizada en Bolivia a partir del año 1994. Esta versión modificada ha sido escrita por Gabriel Fuentes Jaimes MBA, para ser utilizada en los programas académicos del área empresarial de la Universidad La Salle en Bolivia.

Este caso ha sido preparado para servir como base de discusión en clase, más que para ilustración del manejo correcto o incorrecto de la gestión gerencial.

La Paz-Bolivia, julio de 2004

En sus relaciones con los jefes de compras de cada instalación departamental, la oficina central de "Almacenes Generales", había fomentado la operación de las varias unidades en gran parte como entidades separadas e independientes, coordinadas por un sistema de normas generales de funcionamiento. Por esta razón los procedimientos de compras de "Almacenes Generales" nunca habían sido completamente coordinados a nivel nacional.

A fines de 1999, a raíz de una creciente crisis fiscal que estaba siendo enfrentada mediante un fuerte programa de austeridad en el sector público de San Pablo ya se podía prever que "Almacenes Generales" tendría que enfrentar dificultades crecientes para obtener ciertas compras esenciales. Por lo tanto el Sr. Jorge Gonzales, Director General de "Almacenes Generales", nombró a Ernesto Gallo experimentado ejecutivo de compras que había trabajado en otras instituciones públicas; subdirector a cargo de compras; este puesto fue creado especialmente para la situación de crisis fiscal. Gonzales dio a Gallo amplios poderes en la organización de su función, y le asignó un ayudante, Pedro Peredo antiguo empleado que había prestado servicios en "Almacenes Generales" en diversas funciones y que conocía personalmente a la mayoría de los ejecutivos de las instalaciones. El nombramiento de Gallo se anunció formalmente por los canales de comunicaciones acostumbrados y se colocó un aviso en el Boletín de Información de "Almacenes Generales".

En la estructura organizacional existente, cada jefe de compras de cada instalación departamental reportaba directamente al Prefecto del Departamento, quien a su vez reportaba al Ministro de Gobierno, el cual era a su vez jefe del Directo de "Almacenes Generales". Existía adicionalmente una Junta de Directores de "Almacenes Generales" presidida por el Ministro (ver organigrama en el anexo 1).

Una de las primeras decisiones que tomó el Sr. Gallo fue la e comenzar inmediatamente a centralizar los procedimientos de compras de "Almacenes Generales". Decidió como primer paso exigir a cada jefe de compras en las varias instalaciones departamentales que obtuviera el visto bueno de la oficina central para todo tipo de contrato de compras que sobrepasara los US$ 1.000. A Gallo le parecía que si la oficina central iba a hacer una labor de coordinación que beneficiara a cada instalación también a "Almacenes Generales" en su conjunto, era preciso que le avisaran sobre los contratos que estuvieran en preparación por lo menos una semana antes de que fueran a firmarlos. Gallo trató su propuesta con Gonzales, quien a su vez presentó el proyecto a la Junta de Directores de "Almacenes Generales" la cual le dio su aprobación.

Aunque "Almacenes Generales" hacía compras durante todo el año, había un periodo de mucha actividad en este sentido, el cual comenzaría tres semanas después de que se adoptó el nuevo plan. Durante este periodo se harían contratos de un valor total de varios millones de dólares. Gallo redactó la siguiente carta que se enviará a los veinte jefes de compras de "Almacenes General es".

"Estimado .....

La Junta Directiva de "Almacenes Generales" autorizó recientemente un cambio en nuestros procedimientos de compras. De ahora en adelante los jefes de compras de las instalaciones departamentales deberán notificar al subdirector a cargo de compras todos los contratos que estén negociando y que excedan de los US$ 1.000, por lo menos con una semana de anticipación a la fecha en que deban firmarse.

Estoy seguro que se comprenderá la necesidad de esta medida para coordinar las compras de "Almacenes Generales" en estos momentos en que enfrentamos dificultades cada vez mayores para asegurar el abastecimiento de materiales esenciales.

Con este procedimiento tendremos en la oficina central la información que necesitamos para asegurar a cada instalación departamental el suministro óptimo de materiales. En esta forma se servirán de la mejor manera, tanto los intereses de cada instalación como los de "Almacenes Generales" y del Estado en general.

Gallo mostró la carta a Peredo y le pidió sus comentarios al respecto. A Peredo le parecio excelente pero sugirió, ya que Gallo conocía a muy pocos de los jefes de compras de "Almacenes Generales" departamentales que quizás fuera conveniente que los visitara a todos y tratara personalmente el asunto con cada uno. Gallo rechazó inmediatamente esta idea en vista de que según dijo, tenía tantas cosas que hacer en la oficina central que le sería imposible ausentarse; por consiguiente hizo enviar las cartas firmadas por él.

Durante las dos semanas siguientes se recibieron contestaciones de casi todas las instalaciones. Algunos jefes de compras se extendieron sobre el tema pero la carta siguiente es un ejemplo típico de contestación:

"Estimado Sr. Gallo:

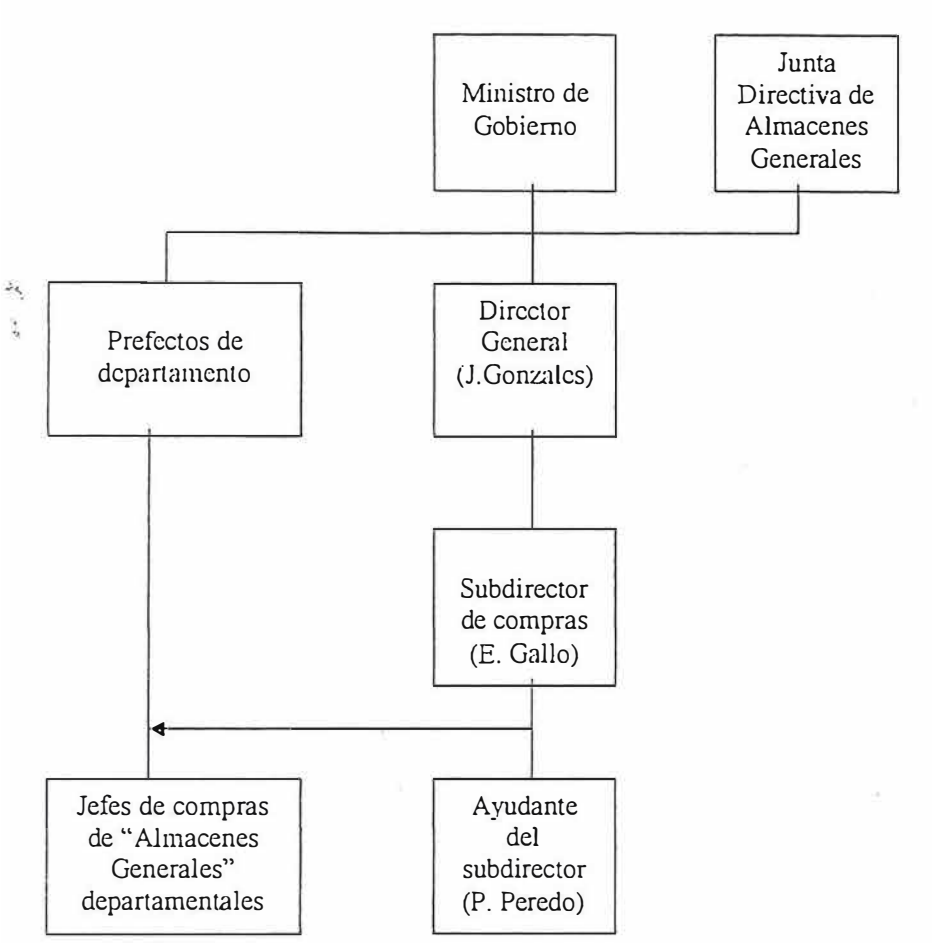
Acusamos recibo de su carta referente a la notificación que solicita la oficina central con una semana de anticipación de nuestras intenciones de firmar contratos. Esta sugerencia nos parece muy práctica y deseamos asegurarle que puede Ud. Contar con nuestra cooperación.

Muy atentamente, "

Durante las seis semanas siguientes no se recibió en la oficina central ningún aviso de las instalaciones departamentales de que estuvieran negociando contratos. Algunos ejecutivos de otras áreas de "Almacenes Generales" que viajaban frecuentemente a las instalaciones departamentales informaron que éstas trabajan activamente y que se seguían las rutinas normales para esa época del año.

ANEXO 1

Relación entre el organigrama de "Almacenes Generales" y el de las prefecturas y los jefes de compras de "Almacenes Generales"
(parcial)



CAPITULO Nº 4

SUPERVIVIENCIA. RENTABILIDAD Y CRECIMIENTO

"Toda empresa tiene tres objetivos independientes de la voluntad de sus directivos: supervivencia, rentabilidad y crecimiento".

Las empresas tienen muchos objetivos; tantos objetivos como gerentes e ilusiones haya.. y algunos objetivos pueden ser incompatibles. De ahí surge la necesidad de no confundir los objetivos de la empresa con los objetivos de los empresarios.

Si despidiéramos a todos los gerentes para vaciar la empresa de sus objetivos "subjetivos", es decir, ligados a las personas que los promueven, ¿cuántos objetivos "objetivos" quedarían? Solo tres: supervivencia, rentabilidad y crecimiento.

Supervivencia, rentabilidad y crecimiento: tres palabras omnipresentes en el pensamiento del gerente, aunque, por pudor, solo hable de las dos últimas.

La coyuntura económica fluctúa, los gerentes vienen y se van, pero la empresa sigue enfrentada a esa trilogía de objetivos. A veces un objetivo adquiere predominio sobre los otros; hasta los años 70, se ponía el énfasis en la rentabilidad; en los años 70 y 80 muchas empresas buscaban el crecimiento y el aumento de su participación en el mercado; hoy en día, un número creciente de compañías elabora planes en busca de la supervivencia.

Supervivencia, rentabilidad y crecimiento: estas tres palabras definen el marco de estudio de la política empresarial y el imperativo de la gerencia general: sobrevivir hoy y crecer mañana, para sobrevivir en el futuro. La rentabilidad forja la clave de esta secuencia. A largo plazo, en una economía de libre mercado, no hay supervivencia posible sin rentabilidad. En las páginas siguientes se demostrará que en una economía de mercado, el crecimiento y la rentabilidad van indisolublemente ligadas.

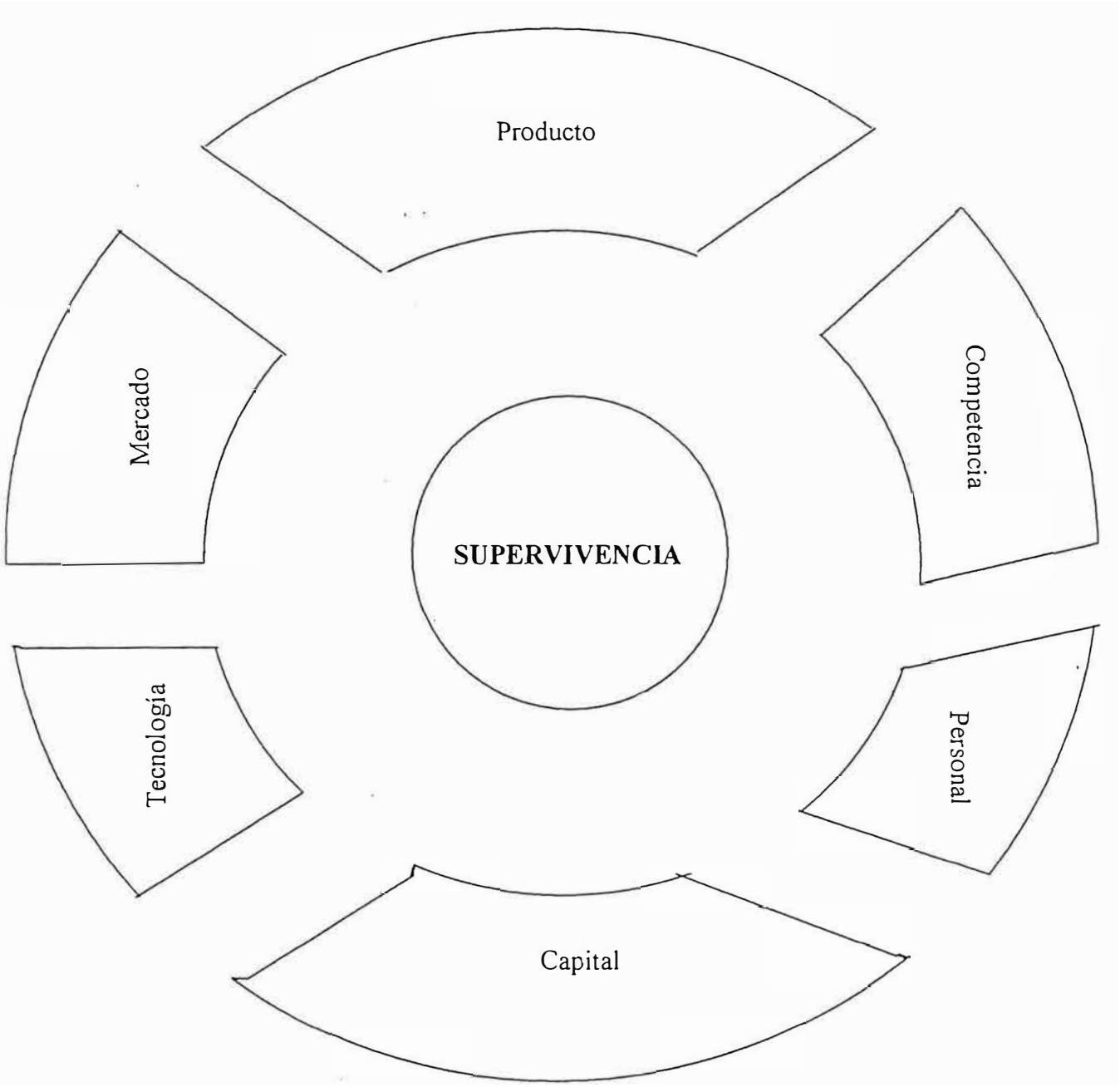
A través del estudio de estos tres temas se tratará de diseñar un esquema global de la estrategia empresarial. En realidad, no se puede adquirir una visión de síntesis de la gerencia integral sin hacer uso de las nociones de referencias globales comunes a todas las empresas: supervivencia, rentabilidad y crecimiento. Sin dirección o liderazgo, estos tres fines se convierten en objetivos organizacionales implícitos. Toda empresa busca por lo menos perpetuarse (supervivencia) asegurando una rentabilidad del capital, y mediante el juego de la reinversión logra aumentar sus ventas (crecimiento) con la esperanza de obtener mayores utilidades para consolidar la supervivencia a largo plazo.

4.1 Supervivencia

La primera obligación del gerente de una empresa es asegurar la supervivencia de la organización de la cual es responsable.

El problema de la supervivencia se plantea cuando uno o varios de los seis factores de supervivencia amenazas la perennidad de la organización (figura 7).

Figura 7: Los seis factores de supervivencia de la empresa



Fuente: "La Gerencia Integral" Jean P. Sallenave

1.1.1 Factores de supervivencia

4.1.1.1 El producto

Una empresa que no diversifica, nace, crece, se estanca y muere con su único producto. Dura lo que dura el producto. Algunas veces el ciclo de vida es largo. mientras que en ocasiones es corto. Una empresa puede vivir el tiempo que subsiste una moda (hula-hula por ejemplo) o indefinidamente, en el caso de un producto de primera necesidad (leche). Lo anterior corresponde a dos casos extremos.

La vida útil de un producto depende de una combinación de factores dificilmente previsibles, tales como los efectos de substitución, la evolución tecnológica, la moda, la reglamentación (precio, normas de seguridad). la innovación de la competencia, etc. En general, se puede afirmar que una empresa que dedica sus esfuerzos a un solo producto tiene menos probabilidad de supervivencia a largo plazo que una empresa que se diversifica.

4.1.1.2 El mercado

Cualquier cambio inesperado de la demanda amenaza la supervivencia de la empresa. Por un lado, un aumento súbito de la demanda atrae la competencia, y la empresa corre el riesgo de entrar en una crisis de capital de trabajo (véanse factores 4 y 5). Inversamente, un descenso repentino de la demanda, bien sea coyuntural (recesión) o ligado a un cambio del gusto del consumidor (sustitución por otros productos, desaparición de las necesidades a las cuales respondía el producto), priva a la empresa de los ingresos indispensables para su supervivencia.

4.1.1.3 La tecnología.

Un avance o un atraso tecnológicos perjudican por igual la supervivencia de la empresa. Son en los sectores de tecnología avanzada, donde se encuentran a la vez los éxitos más brillantes y la tasa más alta de mortalidad de las empresas. Por cada innovador que alcanza el éxito, cuatro fracasan, a causa de haber llegado al mercado muy temprano, cuando éste no estaba aún preparado para recibir el producto. Inversamente, no es posible recuperarse de una demora tecnológica en un sector intensivo en capital, pues requiere, al mismo tiempo. inversiones en investigación y desarrollo y en adquisición de equipos de producción. Por otra parte, si la tecnología deseable está protegida por una patente, puede ser más difícil para la empresa atrasada tener acceso a ella.

4.1.1.4 La competencia

Los costos de los factores varían de país a país. En determinado momento, los costos de los factores de producción favorecen a los productores de un país. Posteriormente, los productores de los otros países se vuelven competitivos como consecuencia de la evolución económica o monetaria. Los productores de la industria textil del extremo oriente casi no tenían

competencias en los años 70´s, pero la devaluación del dólar, la fijación recuotas de importación de productos provenientes de Japón, de Taiwán, de Hong Kong, de Singapur y de Korea del Sur y el alza de los fletes marítimos han contribuido a que la industria textil americana entre de nuevo en la competencia internacional.

Una empresa no puede asegurar su supervivencia a menos que la estrategia industria nacional frente a la competencia extranjera se lo permita. Además, es preciso tener en cuenta toda la competencia: la competencia visible, es decir, la de los fabricantes de productos similares, y la competencia invisible, o sea la de quienes ofrecen productos sustitutivos.

4.1.1.5 El capital

Varios factores relacionados con el capital pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa:

- La *subcapitalización,* que tiene como corolario el hiperendeudamiento, arrastra a la empresa a abusar de la deuda, sobre todo cuando financia activos fijos con deuda a corto plazo.
- La falta de capital de trabajo (que puede ser una consecuencia de la subcapitalización) amenaza la supervivencia de la empresa en los sectores en crecimiento. La empresa pierde terreno con respecto a la competencia, sus márgenes disminuyen, su problema de capital de trabajo se acentúa.
- El costo de capital[4], si es demasiado elevado, amenaza la viabilidad económica de la empresa incapaz de invertir sus fondos a una tasa de rentabilidad intrínseca superior al costo de capital. La inflación disminuye la rentabilidad al aumentar los costos. Los gobiernos tienden a combatir la inflación aumentando las tasas de interés, lo cual eleva el costo de capital. Así, vimos que el periodo de inflación posterior a la crisis del petróleo de 1973 inició una serie de quiebra de empresas en todas las economías occidentales.
- La división del patrimonio entre accionistas con objetivos divergentes puede bloquear las decisiones de inversión. En esta forma, las desavenencias entre los accionistas amenazan la supervivencia de la empresa en un medio ambiente dinámico.

4.1.1.6 Personal

Desde hace algunos años, hemos sido testigos de verdaderos suicidios colectivos del personal de empresas "en dificultad". Dichas dificultades provienen, en parte, del personal mismo, bien porque se opone a cualquier reforma, o bien porque exige demasiado. En el primer caso, el personal rechaza sistemáticamente cualquier modificación del cargo, de las condiciones de

[4] ***Costo de capital***: la empresa remunera los fondos puestos a su disposición pasivo y patrimonio): remunera el patrimonio distribuyendo dividendos, y la deuda, pagando interés. El costo de capital de la empresa es el promedio ponderado del costo del pasivo y del patrimonio.

trabajo o de estatus. En el segundo caso, sus exigencias en cuanto a condiciones sociales y a salario son tales que destruyen la viabilidad económica de la empresa. Tanto en el primer caso como en el segundo, la falta de discernimiento y el espíritu de obstrucción sistemática, en algunas ocasiones exacerbado por la pasión política, amenazan la supervivencia no solo de la empresa sino también del empleado que cree que va a negociar un mejor contrato de trabajo.

A los seis factores de supervivencia enunciados anteriormente conviene agregar la calidad de la estrategia, y en consecuencia, la del equipo directivo. Amenazadas por todos lados, ciertas empresas logran sobrevivir gracias a la imaginación e ingenio de directivos malabaristas, maestros en el arte de la supervivencia. Por el contrario, en ausencia de problemas reales, algunos directivos torpes llegan a crearle tantos problemas a la empresa que hacen peligrar su supervivencia, confirman así el adagio según el cual hay dos clases de directivos: los que resuelven más problemas de los que crean y los que crean más problemas de los que resuelven.

4.1.2 Estrategias de supervivencia

Generalmente "no existe una causa única de las dificultades de una empresa, a menos que se le impute a la mala administración". El diagnóstico de mala administración nos hace pensar en la "mala sangre" a la cual nuestros antepasados le atribuían todas sus enfermedades. Es igualmente superficial imputarle las dificultades de una empresa a una mala organización, pues si es cierto que las dificultades ocasionan conflictos organizacionales, éstos no son generalmente la causa sino el síntoma.

Se puede afirmar que cualquier dificultad proviene de una inadaptación del medio ambiente interno de la empresa a su medio ambiente externo. A menudo, el problema se sitúa a nivel de la estrategia: la empresa no se ajusta a una modificación del medio ambiente externo; por ejemplo, desaprovecha una oportunidad del mercado o bien no percibe a tiempo una amenaza. Este problema de origen estratégico repercute primero sobre las estructuras y después sobre las personas. Se diagnostica entonces un "problema organizacional" y luego se busca al "mal administrador", el chivo expiatorio.

El gerente de la empresa, conciente de esta reacción en cadena de las dificultades empresariales. (modificación del medio ambiente, problema de estrategia, problema de estructura y problemas humanos), debe tratar de resolver rápidamente los problemas comenzando por el primer eslabón de la cadena, en lugar de pasar todo su tiempo procurando aliviar los síntomas del mal. Debe hacer un diagnóstico de los factores de supervivencia de la empresa y considerar tres tipos de acción:

- Una acción de re-despliegue
- Una acción de refuerzo
- Una acción política

MODOS ESTRATÉGICOS DE SUPERVIVENCIA

Políticas-Tipo / Factores de supervivencia	Refuerzo	Re-despliegue	Acción política
Producto	Mejora del producto o servicio Análisis de valor Publicidad del producto Ampliación de la gama Búsqueda de nuevos canales de distribución	Diferenciación del producto Subcontratación Investigación y desarrollo: nuevos mercados Diversificación	Proteccionismo Licencias de importación Cuotas de importación Normas de seguridad Monopolio estatal
Mercado	Segmentación del mercado Publicidad Búsqueda de nuevos usos para el producto	Exportación Abastecimiento en el extranjero Venta de servicios relacionados con el producto Venta de "packages": licencias, franquicias, fábricas "llave-en mano".	Campañas publicitarias Ventas subsidiadas Alivios tributarios Subsidios por no-producción (agricultura) Reglamentación de precios Proteccionismo
Tecnología	Investigación y desarrollo Concesión de licencia Fusión, sociedades en copropiedad ("joint-venture")	Investigación y desarrollo de tecnologías conexas Fabricación bajo licencia	Subsidio de investigación Obligación de contenido local Licencias obligatorias
Competencias	Control de costos Imitación Control de los canales de distribución Publicidad Adquisición Inversión en capacidad de producción	Diferenciación del producto Segmentación del mercado Especialización Acuerdo de no-competencia (si la ley lo permite) Producción en el extranjero	Cuotas de importación Diferentes normas para frenar las importaciones Devaluación Subsidios diversos Ley "anti-trust"
Capital	Emisión de acciones Préstamos Aplazamiento de cuentas por pagar Disminución de los dividendos Participación de sociedades de inversión ("venture capital")	Fusión Ventas	Préstamos garantizados Solicitud a organismos de ayuda a las empresas en dificultades
Personal	Renegociación de la convención colectiva Fórmulas de participación Jubilaciones anticipadas	Despido colectivo Enganche temporal Subcontratación en el extranjero	Subsidios de empleos

Fuente: "La Gerencia Integral" Jean P. Sallenave

Mediante una acción de refuerzo, la empresa que se halla en peligro busca atenuar las causas de sus debilidades; por medio del re-despliegue hacia otros mercados o productos, intenta escapar de estas causas; y, en fin, ejerce presión política sobre los organismos profesionales y sobre sus públicos tratando de obtener una protección más o menos durable. Refuerzo, re-despliegue y acción política constituyen los tres pilares de la estrategia de supervivencia (ver cuadro 5).

4.1.2.1 Refuerzo

¿Por qué se plantea el problema de la supervivencia de la empresa? Porque la empresa está debilitada en uno o varios de los seis factores de supervivencia. Entonces, antes de emprender cualquier acción es necesario localizar la debilidad y remediarla.

Si el producto no se vende, examinemos si esto se debe al producto mismo, al mercado o a la competencia. Según el caso, se pueden prescribir varias acciones correctivas de refuerzo:

- Mejora del producto.
- Análisis del valor, con objeto de ofrecerle al cliente una mejor relación calidad-precio.
- Ampliación de la gama para ofrecerle al cliente un mayor surtido.
- Campaña publicitaria.
- Control de los canales de distribución.

Conviene ser cuidadoso en el diagnóstico, pues el hecho de que el producto no se venda puede ser el resultado de una crisis coyuntural que afecta a la economía del país; de una crisis estructural en el sector industrial o comercial de la empresa; o, verdaderamente, de una crisis específica de dicha empresa.

Las estrategias de refuerzo son tanto más eficaces cuanto más específica es la crisis.

En un sector industrial de tecnología avanzada, la tecnología misma puede plantear el problema de supervivencia de la empresa. La estrategia de refuerzo consiste en recuperarse del atraso tecnológico, bien por medio de la adquisición tecnológica (concesión de licencia), o bien mediante la asociación de riesgo compartido (Joint Venture).

En un mercado de rápido crecimiento, las empresas, y en particular las medianas y las pequeñas, corren el riesgo de ver su supervivencia amenazada por la subcapitalización. Se impone una estrategia de refuerzo financiero. Una inyección de deuda y de patrimonio nuevos le permitirá a la empresa seguir el crecimiento del mercado.

Finalmente, si las peticiones del personal amenazan la supervivencia de la empresa, primero hay que tratar de asegurar la cooperación de los empleados en un esfuerzo colectivo de recuperación y protección del empleo. La actitud de los sindicatos y de los representantes del personal serán factores determinantes en este esfuerzo.

4.1.2.2 Re-despliegue

Una estrategia de refuerzo puede ser suficiente para resolver el problema de supervivencia de una empresa que atraviesa una crisis especifica. Sin embargo, la estrategia de refuerzo no es sino un paleativo para una empresa que se encuentre frente a una crisis estructural o coyuntural. En estos casos, la recuperación sólo se podrá lograr apoyándose en los tres pilares de la estrategia de supervivencia: refuerzo + re-despliegue + acción política. Frente a competidores más poderosos que ella, u operando en un mercado sin perspectivas, u ofreciendo una tecnología o un producto obsoletos, sin posibilidad de recurrir a nuevas fuentes de financiación o de pedirle un esfuerzo suplementario al personal, la empresa debe buscar su salvación en la huída, es decir, desplegándose en un sector nuevo para ella que ofrezca perspectivas mejor adaptadas a sus recursos. Las políticas siguientes le permiten a la empresa re-distribuir sus recursos:

- Diferenciación del producto. Evidenciar una característica especial del producto, justificando un uso específico, mientras que la competencia ofrece productos no diferenciados.

  Ejemplo: Johnson & Johnson le vende a una clientela adulta un shampoo para bebés. La diferenciación se obtiene mediante la asociación de imágenes: shampoo para cabellos finos, para cuello cabelludo frágil, producto suave.

Piensen en la diferenciación, cada día más fina, entre los productos de uso personal:

- Crema dental: con sabor a fresa, con rayas, contra la caries, contra los cálculos, con bicarbonato de sodio, para los fumadores, etc.

- Talco: talco puro, talco desodorante, talco medicinal, etc.

El producto diferenciado se escapa, al menos en parte, de la competencia directa de los productos no diferenciados y, crea su propio mercado.

- Segmentación del mercado. Búsqueda de un nicho, es decir, de un segmento más pequeño de clientes, (mejor adaptado a los recursos de la empresa) a quienes podrá servir mejor con un producto diferenciado, adaptado especialmente a las necesidades específicas de los clientes del segmento escogido.

Considérese la situación de una pequeña firma productora de computadores que enfrenta la competencia de los grandes (IBM, Hewlett-Packard, Apple) y no puede seguir compitiendo en el mercado global de los computadores a raíz de los altos costos de desarrollo, fabricación, distribución y servicio. Ahora vuelve a diseñar su producto para producir un computador uso específico, digamos un computador para vigilar el ritmo cardiaco de los pacientes. En vez de

dirigir el producto al público, lo comercializa verticalmente[5], vendiéndoselo únicamente a hospitales. Combinando la diferenciación del producto y la segmentación del mercado, la firma en cuestión se reposiciona en el mercado de los computadores para tratar de dominar un nicho en vez de dejarse atropellar por los grandes en el mercado global. La especialización es la combinación de una política de diferenciación y una política de segmentación.

- Diversificación. Búsqueda de productos o mercados nuevos para reemplazar los productos o mercados actuales decadentes.
  Ejemplo: Paz del Río, principal siderúrgica colombiana, pasó a producir cemento, diversificando e integrando horizontalmente para aprovechar un subproducto del proceso de, hierro en la fabricación de cemento.

- Fórmulas asociativas. Los contratos de licencia, los acuerdos industriales y la franquicia, son algunas de las fórmulas asociativas que le permiten a una empresa que posee un know-how pero que tiene escasos recursos, realiza su expansión gracias al aporte del licenciado o franquiciado beneficiario del know-how

  Ejemplo:YOPLAIT, primera marca mundial de yogurt, realizó su expansion internacional por medio de la franquicia SODIMA (sociedad francesa dueña de la marca YOPLAIT) extrae todos sus recursos de la venta de franquicias. YOPLAIT ha efectuado un re-despliegue de actividades, pasando de la venta de un producto a la venta de la marca. La decisión de franquiciar la marca fue tomada en razón de que la estructura cooperativa de SODIMA no le permitía encontrar el capital necesario para financiar directamente su expansión. En el sistema de franquicia, son los franquiciadores quienes financian la mayor parte de la expansión.

Las fórmulas asociativas pueden ayudar al re-despliegue de una empresa que tiene un buen producto y un know-how original pero que está demasiado subcapitalizado para financiar ella misma su crecimiento. En ningún caso las fórmulas asociativas servirán para sacar de apuros a una empresa que tenga un producto malo o una mala posición en el mercado: *la franquicia es un método original de distribución de un producto o de un buen servicio y no una solución de rescate de una empresa que se halla en dificultades y que se declara "franquiciadora" sin haber comprobado la bondad de su fórmula.*

- Desarrollo internacional. Búsqueda de abastecimiento más barato o seguro o de mejores oportunidades de ventas en el exterior.
  La compañía que se limita a su país tiene un desarrollo reducido por el ciclo de vida del producto o por la estrechez del mercado.

[5] Comercialización vertical: orientación de los esfuerzos de marketing y especialización de las fuerzas de ventas hacia un sector (o unos pocos sectores) bien escogido (s).

Algunas veces se percibe el desarrollo internacional como la manifestación de un dinamismo que da testimonio del perfecto estado de salud de una empresa; pero, en realidad, el desarrollo internacional puede ser también una operación de supervivencia.

Cuando los costos de fabricación llegan a ser prohibitivos en el país de origen

Ejemplo: todos los productores de televisores norteamericanos (General Electric, Zenith, Motorota, RCA) implantaron fábricas de montaje en el extremo oriente, para disfrutar de menores costos de mano de obra...y de mejor productividad.

Cuando el mercado nacional es demasiado estrecho y no le permite a la empresa operar en forma rentable.

Ejemplo: muchas pequeñas empresas sudamericanas han aprovechado las disposiciones del Pacto Andino para ampliar su mercado y lograr un umbral de rentabilidad que el sólo mercado nacional no les habría permitido alcanzar.

Cuando el producto entra en la fase de decadencia en el país de origen, mientras que la demanda es creciente en otros países.

Ejemplo. Automóviles, televisores, etc.

Las políticas enunciadas anteriormente nos llevan a concluir que la función de marketing es la función clave de re-despliegue. ¿Será el re-despliegue una especie de huída ciega ante las dificultades del presente? Tal vez sí, pues cuando no se puede esperar nada de lo que queda atrás hay que salir adelante...es un problema de supervivencia.

4.1.2.3 Acción política

La acción política constituye el tercer pilar de una estrategia de supervivencia. Una empresa, mediante reivindicaciones y presiones de todo género a la cual puede someter a los organismos profesionales, políticos, estatales y al público en general, puede lograr concesiones especiales y asegurar por un tiempo su supervivencia. La acción política de por si es un paso desesperado para atrasar la hora de la verdad; sin embargo, combinada con las medidas de refuerzo y de re-despliegue, a veces permite ganar el tiempo necesario para pasar la etapa difícil antes de que los efectos del refuerzo y del re-despliegue se hagan sentir. La acción política puede tomar las formas más diversas y, en ocasiones, permitirles a dirigentes hasta entonces oscuros brillar demostrando una habilidad política insospechada. He aquí, a título de ejemplo, algunos blancos capaces de reaccionar favorablemente a una presión política.

Las asociaciones profesionales. La razón de ser de las asociaciones profesionales es la defensa de los intereses, bien de un sector industria (Federación de arroceros) o de un sector económico (Federación de comerciantes), o bien de una profesión o de una orden (asociación de abogados, de ingenieros, etc.). Jamás se ha realzado suficientemente la importancia para las

empresas, en dificultades o no, de participar en dichas asociaciones. Por medio de una asociación, la empresa puede obtener mejor información sobre su medio: estudio de mercado, estudios comparativos de los costos de los factores de producción, previsiones económicas, estudio sobre el desarrollo de la legislación que afecta a su sector. La mayoría de las asociaciones publican boletines informativos que contienen las licitaciones y los concursos de interés para sus miembros; facilitan la formación de consorcios; ofrecen programas de capacitación, asesorías, etc. En fin, el gobierno suele consultar con las asociaciones antes de promulgar una nueva legislación que pudiera afectar a ese sector. Una empresa que está en dificultades puede recurrir a los servicios de su asociación, considerando que ésta puede ejercer una presión mucho más fuerte que ella sobre los organismos municipales, regionales o nacionales de los cuales se requiere alguna ayuda. Además, ciertas asociaciones ponen a disposición de sus miembros servicios de asesoría legal relacionados con problemas específicos del sector. En diversos países existen sindicatos patronales que han creado organismos separados, con el fin de ayudar a las empresas que atraviesan dificultades en determinado sector profesional. En general, las asociaciones profesionales amplifican la acción política de las empresas.

Los organismos de desarrollo económico regional. Las regiones se hacen competencia no solamente para atraer las implantaciones industriales, sino para impedir la salida o la quiebra de las empresas en funcionamiento. Así, la mayoría de las regiones económicas han creado uno o más organismos cuyo objetivo parcial es ayudar a la reestructuración de las empresas que están en dificultades y a la defensa de sus intereses.

Los diputados y los mandatarios a todo nivel. La empresa, aunque esté en dificultades, es un conjunto de electores.

De su satisfacción depende a veces el futuro político del diputado de la región, del alcalde de la ciudad y, en general de quienes buscan los votos de los empleados de la empresa. El dirigente hábil conoce el poder electoral de su empresa, y lo utiliza con discernimiento para conseguir subvenciones o exenciones fiscales, para impeler la aprobación de leyes o decretos que lo favorezcan a él o que sean desfavorables para la competencia, para obtener licitaciones para lograr modificaciones en la zonificación, etc., beneficios que en ciertas circunstancias son suficientes para salir de problemas la empresa tiene una fuerza política frecuentemente subestimada por el empresario a quien le repugna mendigar favores políticos. Ahora bien, ¿por qué ha de ser así cuando, inversamente, al político no le molesta "cazar" el voto del empresario...? Vale la pena anotar que los empresarios estadounidenses no tienen esa timidez y ejercen abiertamente una actividad política para la empresa, que se denomina lobbying.

El público. Por medio de las asociaciones profesionales, las empresas de un sector que esté en dificultades pueden apelar directamente a los consumidores. Es así como regularmente aparecen en las vallas exhortaciones patrióticas al consumo local: "no se ensucie las manos, no compre contrabando"; al ahorro: "ahorre energía"; al boicoteo de los productos de la competencia, por lo general extranjera. Finalmente, dos empresas competidoras, pueden llevar el debate ante el público. En efecto, hace algunos años, en los Estados Unidos apareció un

anuncio publicitario para el día de la madre, en el cual una niña le ofrecía un chocolate poco apetitoso a su mamá, mientras la leyenda aconsejaba al televidente: "mejor....ofrécele flores". Una asociación profesional puede también conceder a sus miembros el uso de un sello de calidad, y ejercer presión sobre el público para que no compre sino los productos que lleven dicho sello.

4.1.3 El caso de la pequeña y la mediana empresa

Por lo común, la pequeña y la mediana empresa arrancan con un producto y un mercado. Ahora bien, el 80% de los nuevos productos fracasan y arrastran a las empresas que ataron a ellos su existencia.

La firma Dun & Bradstreet, que publica en Norteamérica datos sobre las causas de quiebra, atribuye la responsabilidad de ésta en un 65%, o más, a la incompetencia de la administración. Será, entonces, la ya denunciada "lama administración" la primera causante del fracaso empresarial; y, según Dun & Bradstreet, la segunda causante es la falta de experiencia en el sector de actividad de la empresa. En consecuencia, ¡la solución que se plantea a la pequeña y a la mediana empresa es que no se lancen al mercado hasta que hayan acumulado experiencia!

Hay que superar el diagnóstico simplista "mala administración" para explicar las dificultades del pequeño comercio y de al pequeña industria.

Según J. Robidoux, las pequeñas empresas tarde o temprano, enfrentan uno o varias de las siete crisis (ver figura 8).

Entretejidas en las siete crisis de la pequeña y mediana empresa se encuentran las fallas relativas a uno o más factores de supervivencia (ver figura 7), propios del campo de acción del gerente integral.

Cuando su entorno no las pone en peligro, las pequeñas y las medianas empresas se estrellan contra las incoherencias de su ambiente interno: conflictos de personas, estructuras inadecuadas, financiamiento deficiente ¿cómo explicar, entonces, que algunas de esas empresas logren sobrevivir y aún prosperar?

En la misma forma en que se atribuyen los fracasos de la pequeña y mediana empresa a la "mala administración", se podría responder a la pregunta anterior invocando la suerte. De hecho, no hay empresas exitosas a las cuales la fortuna no les haya sonreído en un momento crucial, bien por un pedido o un préstamo, o bien por un descubrimiento tecnológico, etc. Sin embargo, una estrategia superior fue en muchos casos la razón del éxito o el complemento de la suerte. Una estrategia superior se funda en:

- La creación de una oportunidad de mercado mediante la oferta de un nuevo servicio o producto.

Figura 8: Las siete crisis de la pequeña y mediana empresa

	PROBLEMAS	CRISIS
1	• Inexperiencia de los dirigentes • Sistema de información inadecuado • Subcapitalización	Crisis de LANZAMIENTO
2	• Aumento de las inversiones ligado al crecimiento. • Endeudamiento exagerado para compensar la subcapitalización. • Mala planificación de la tesorería.	Crisis de LIQUIDEZ
3	• Concentración de la información y del poder. • Falta de personal de nivel intermedio. • Aumento del personal. • Diversificación de las operaciones.	Crisis de DELEGACIÓN
4	• El gerente general percibe la empresa como una continuación de si mismo. • El gerente general no escucha a los demás • El gerente general no controla.	Crisis de LIDERAZGO
5	• Expansión rápida • Límites de crédito de los proveedores • Límites de crédito bancario	Crisis de FINANCIAMIENTO
6	• Complacencia • Relajamiento • Dividendos excesivos	Crisis de PROSPERIDAD
7	• Divergencias entre los accionistas • Defunción del gerente general • Impuesto de sucesión • Desavenencias en el equipo directivo	Crisis de CONTINUIDAD

Fuente: "La Gerencia Integral" Jean P. Sallenave

- La búsqueda de una zona de no-competencia, es decir, de un nicho en el cual la empresa pueda operar sin dilapidar sus recursos en guerras competitivas.

- Una coherencia interna entre los recursos de la empresa y los objetivos de su estrategia.

- La capacidad de la organizacion para adaptarse rápidamente a las modificaciones del medio ambiente, es decir, para revisar su estrategia.

Para quienes no creen en la suerte continua, no hay supervivencia posible sin estrategia superior.

4.2 Rentabilidad

A largo plazo, en un sistema de libre mercado, las empresas no rentables desaparecen. La rentabilidad es cuestión de supervivencia.

Se habla de rentabilidad y no de utilidad, como quiera que lograr utilidades no siempre es rentable. Si la compañía aérea nacional lograra utilidades de US$ 100.000 este año...sería quizás un milagro; quizás un año difícil; pero, de todos modos, la compañía no sería rentable.

La medida de utilidad en una empresa es un indice engañoso de su desempeño global, pues no tiene en cuenta la cantidad de fondos necesarios para obtener las utilidades no hace referencia al tiempo pasado antes de la obtención de las utilidades, descuida las incitaciones fiscales para minimizar o diferir las utilidades, y, en fin, no atiende a las motivaciones psicológicas de los empresarios para hacer resaltar precisamente una utilidad cuando el desempeño global de la empresa es incierto, de manera que se conserve la confianza de los accionistas y de los banqueros.

Por todas estas razones, el desempeño global de la empresa no se puede evaluar solamente por sus utilidades.

Sin embargo, el inversionista potencial, necesita comparar el desempeño global de varias empresas antes de decidirse a invertir en una de ellas, o de abstenerse de hacerlo. Seguramente puede fiarse de las evaluaciones cualitativas, tales como la calidad del administrador, la innovación, las perspectivas del mercado. Púede incluso afinar su evaluación cualitativa tratando de medir la productividad de los administradores, la tasa de innovación, el crecimiento esperado del mercado, etc. Pero, en resumidas cuentas, querrá comparar la utilidad que espera obtener de su inversión en una empresa, con la utilidad que podría haber lógrado utilizando su dinero en otra forma: la compra de bienes de consumo, el depósito en cuentas de ahorro, la compra de billetes de lotería, la inversión en otra empresa, etc. A cada uso posible del dinero corresponden: motivaciones, objetivos y riesgos diferentes. A pesar de todo, para comparar financieramente y no en función de satisfacción psicológica, el

inversionista procederá a una evaluación de la rentabiiiidad y del nesgo de cada posible inversión.
La utilidad de una empresa se manitiesta en unidades monetarias: en pesos, dólares, euros etc., mientras que la utilidad en, una relación (tasa) que compara la utilidad con un aporte de tondos. Por lo tanto, se expresa en torma de porcentaje.

¿Rentabilidad de qué? La pregunta admite cuatro: respuestas Es decir, que existen cuatro nociones tundamentales de rentabilidad:

- La rentabilidad sobre ventas.
- La rentabilidad económica.
- La rentabilidad financiera.
- La rentabilidad de un proyecto (o de un producto).

4.2.1 Nociones fundamentales de rentabilidad

4.2.1.1 La rentabilidad sobre ventas

Este tipo de rentabilidad se mide por el margen sobre ventas, o sea, por la relación entre las utilidades netas y las ventas netas. En las páginas siguientes, utilidad neta (π) significa la utilidad obtenida después del pago de intereses e impuestos; en otra forma, se trata de utilidad bruta (π').

Rentabilidad sobre ventas

Margen sobre ventas: $r_s = \frac{\pi}{S}$ En inglés[6]: R.O.S. (*Return on sales*)	π = utilidad neta S = ventas netas

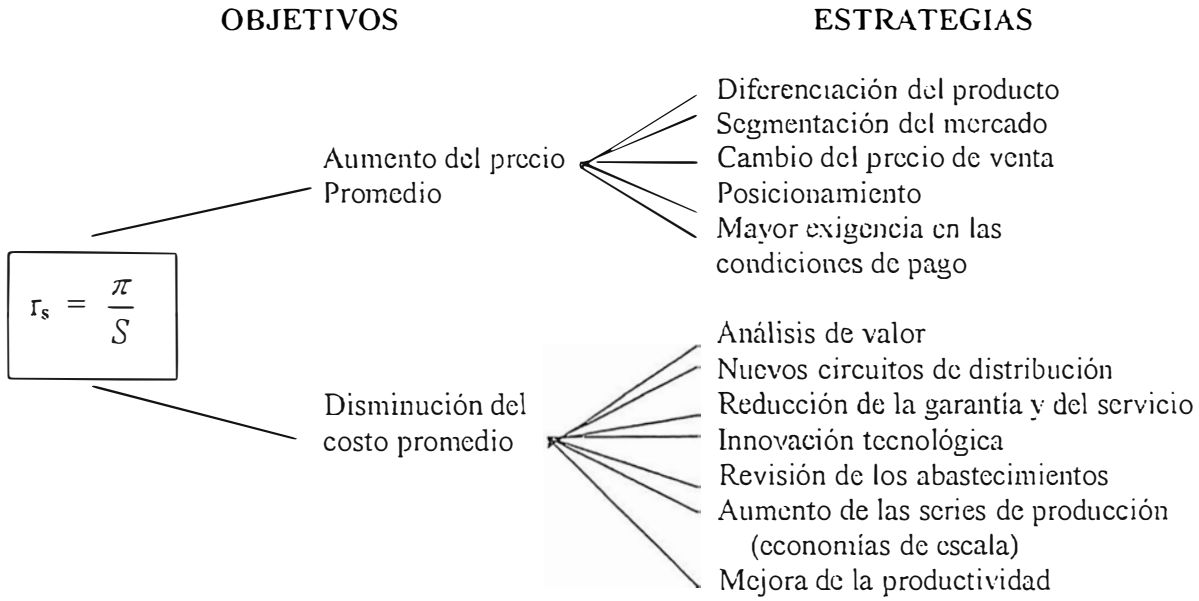
El margen sobre ventas es la primera fuente de rentabilidad de la empresa. Se mostrará que las otras medidas de rentabilidad dependen de ella; si la rentabilidad sobre ventas es nula, la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera también lo son.

Se diría que si las ventas son el motor de la empresa, el margen sobre ventas expresa rendimiento de ese motor. Es el primer índice del desempeño global de la empresa que se debe observar. Este índice permite comparar el rendimiento de varias empresas en el mismo sector, prescindiendo de su diferencia de tamaño o de su estructura financiera.

[6] Las siglas en inglés de medidas de rentabilidad se usan internacionalmente.

¿Cómo mejorar la rentabilidad sobre ventas? De dos maneras evidentes, aunque no siempre practicables: aumentando el precio promedio neto del producto o disminuyendo su costo. La tabla anterior ilustra algunas acciones para mejorar el margen sobre ventas de la empresa.

Ciertas estrategias delineadas anteriormente muestran lo peligroso que puede ser evaluar el desempeño global de una empresa a partir de la rentabilidad de las ventas únicamente.



La disminución de la garantía y del servicio, puede mejorar la rentabilidad de las ventas...pero se corre el riesgo de una baja en las ventas y un empobrecimiento de la imagen de la marca. Por resolver un problema a corto plazo, se crean otros más graves a largo plazo.

El margen de utilidad sobre ventas tampoco puede servir como único criterio de comparación entre empresas que pertenecen a sectores diferentes. En ciertos sectores, la distribución de alimentos, por ejemplo, los márgenes de utilidad sobre ventas son generalmente pequeños. Más adelante se verá que varios factores contribuyen a multiplicar estos márgenes para obtener una rentabilidad financiera satisfactoria.

Aunque se comparen dos empresas del mismo sector, el margen sobre ventas no toma en consideración el capital utilizado. Una empresa puede realizar un margen de utilidad ligeramente inferior al de otra pero emplear mucho menos capital.

Esa empresa será más rentable con respecto al capital. Desde las perspectivas del gerente de ventas, la primera empresa parece mejor, pero desde el punto de vista del accionista la segunda es más rentable. ¡A cada uno su rentabilidad!

4.2.1.2 Rentabilidad económica

El punto de vista del gerente general es distinto del punto de vista del gerente de ventas y del punto de vista del accionista.

El gerente general es el fideicomisario de los montos que le confinan para su custodia y su buena administración los accionistas, dueños del capital propio (patrimonio) de la empresa, y los banqueros o prestamistas de fondos. Estos fondos se invierten, es decir, que de pasivos pasan a ser activos dentro del proceso empresarial. El gerente general debe entonces asegurarse de que los activos produzcan utilidades suficientes para pagar los dividendos a los accionistas y los intereses a los banqueros, condición imprescindible para que los apoyen en el futuro si fuere necesario. El primer deber del gerente general es mantener la rentabilidad económica de su empresa, es decir, una tasa de rentabilidad del capital invertido superior a su costo.

En el lenguaje financiero se dice que la utilidad neta y la amortización actualizada deben ser superiores al costo de capital.

La rentabilidad económica de la empresa se mide por la tasa de rentabilidad del activo, o sea por la relación entre la utilidad neta y el activo total (pasivo + patrimonio).

Rentabilidad económica

Tasa de rentabilidad del activo: $r_a = \frac{\pi}{A}$ En inglés: R.O.A. (*Return on Assets*) $= \frac{\pi}{D+E}$	π = utilidad neta A = activo total E = patrimonio D = pasivo

La rentabilidad económica es igual al producto de la rentabilidad sobre ventas por la tasa de rotación del activo:

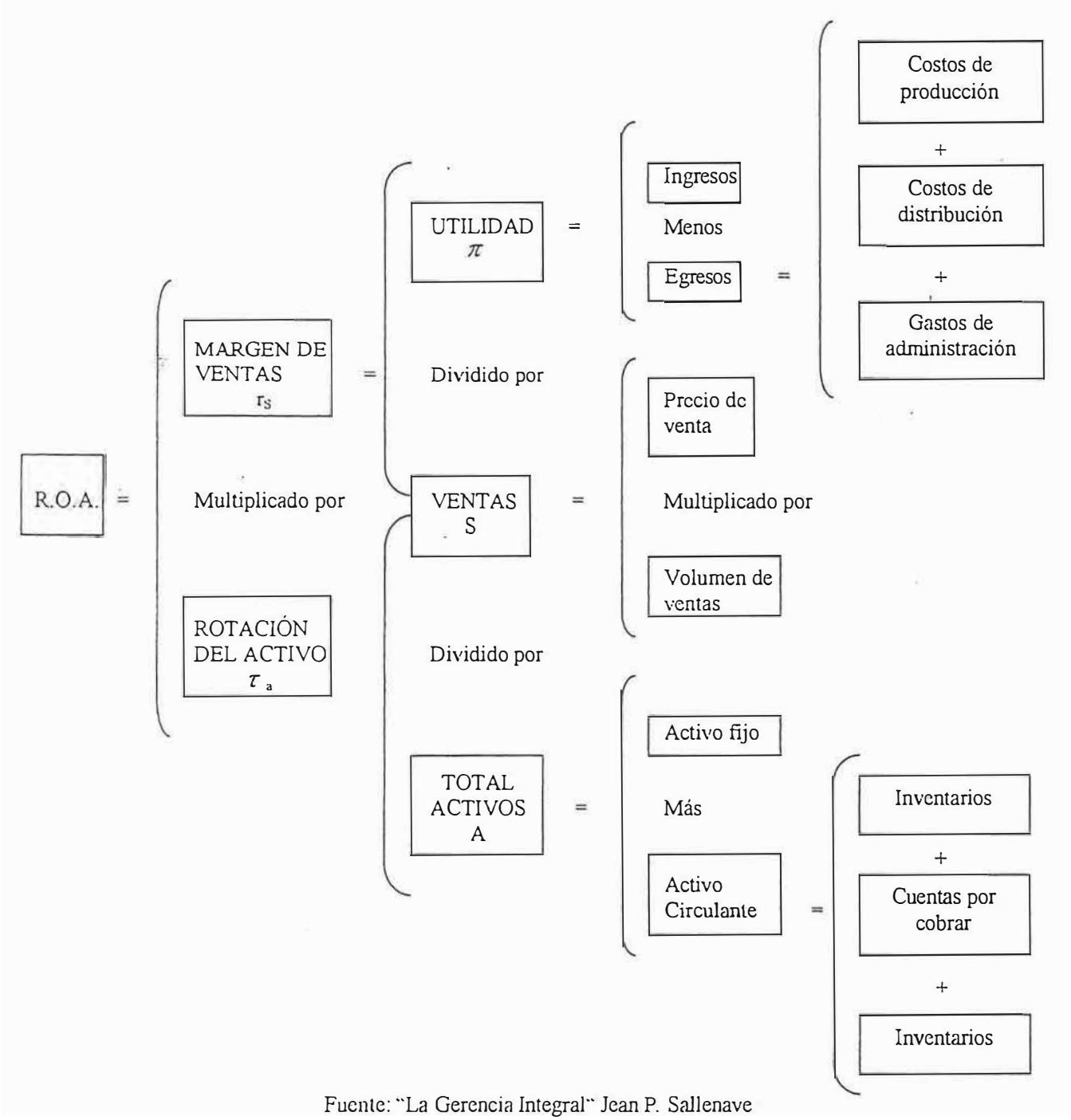
$$\frac{\pi}{A} = \frac{\pi}{S} x \frac{S}{A} = r_s \times \tau_a$$

donde τ_a es la tasa de rotación del activo[7]:

$$\tau_a \qquad \frac{S}{A}$$

[7] Capital de trabajo neto = efectivo + cuentas por cobrar + inventarios + inversiones temporales – (cuentas por pagar + deuda a corto plazo + impuestos por pagar + otros pasivos corrientes).

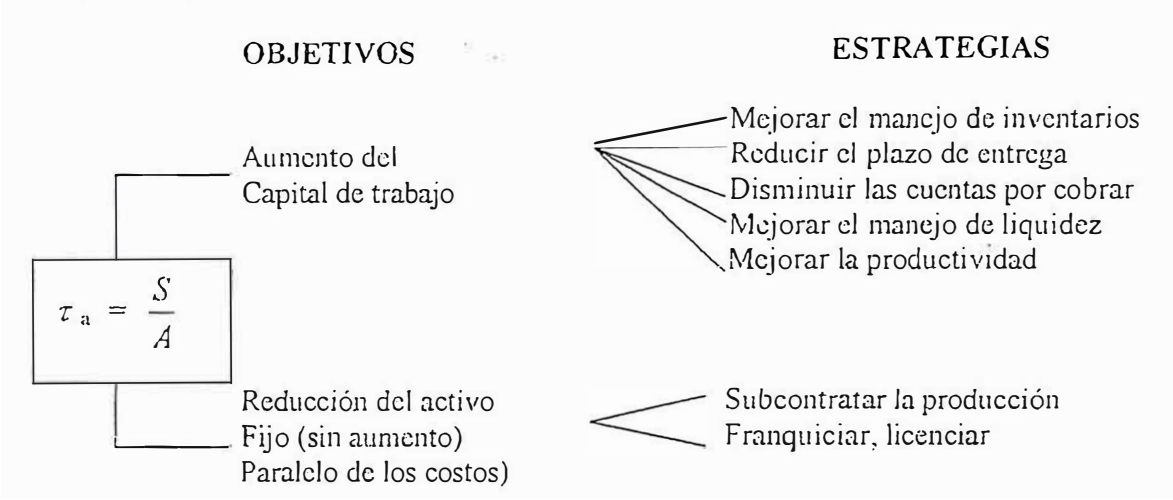
Figura 9: La arquitectura de la rentabilidad económica



Fuente: "La Gerencia Integral" Jean P. Sallenave

¿Cómo mejorar la tasa de rotación del activo? Disminuyendo los activos necesarios para la obtención de unas ventas determinadas, o aumentando las ventas en forma más que proporcional al incremento de los activos. La tabla siguiente resume las técnicas más utilizadas para mejorar la tasa de rotación del activo.

¿Cómo mejorar la tasa de rotación del activo? Disminuyendo los activos necesarios para la obtención de unas ventas determinadas, o aumentando las ventas en forma más que proporcional al incremento de los activos. La tabla siguiente resume las técnicas más utilizadas para mejorar la tasa de rotación del activo.



La comparacion de la tasa de rotación del activo de varias empresas que pertenecen a industrias diferentes no permite juzgar la eficacia económica de estas empresas. Efectivamente, en las empresas intensivas en capital (industria pesada), las tasas de rotación del activo son por lo general débiles pero los márgenes de utilidad sobre ventas son elevados, mientras que en la industria liviana y en las empresas de servicios, se encuentra la situación inversa.

La disminución de los activos no es la panacea para mejorar la rentabilidad económica de la empresa; es importante, además, que esta disminución de los activos no cause una disminución proporcional de las ventas y de las utilidades, pues, en este caso, no mejorarían ni la rotación ni el margen.

En fin, a una baja del activo debe corresponder una baja del activo total. Es conveniente verificar que el activo circulante y el pasivo corriente disminuyan en la misma proporción; de lo contrario, la empresa estaría cambiando su estructura de capital, y, por consiguiente, modificando su rentabilidad financiera. Una vez más se corre el riesgo de mejorar un tipo de rentabilidad a corto plazo sacrificando otro tipo de rentabilidad a largo plazo.

La tasa de rentabilidad sobre el activo sigue siendo el índice más fiable del desempeño económico intrínseco de la empresa. Es el primer criterio de evaluación de una estrategia empresarial, pues, como lo hizo notar Alfred P. Sloan antiguo presidente de la General Motors:

> *El fin estratégico de una empresa es rentabilizar el capital invertido. Si no se logra un resultado satisfactorio a largo plazo, se debe corregir esa deficiencia o reconvertirse en una actividad más favorable.*

4.2.1.3 La rentabilidad financiera

La afirmación anterior de A. Sloan es cierta desde el punto de vista del administrador de la empresa, garante de la rentabilidad de los activos que la administra. Sin embargo, desde el punto de vista del accionista, prevalece, ante todo, la rentabilidad de su capital, es decir, la relación entre utilidades netas y fondos propios. Esta tasa mide la rentabilidad financiera y de la empresa[8]

Rentabilidad financiera

Tasa de rentabilidad del patrimonio: $r_e = \frac{\pi}{E}$ En inglés: R.O.E. (*Return onEquity*)	π = utilidad neta E = patrimonio

La rentabilidad económica se expresó en la manera siguiente:

$$R_a = \frac{\pi}{A} \text{ de donde } \pi = r_a A$$

Siendo el activo total igual al pasivo más patrimonio:

$$A = D + E$$
$$Y \quad \pi = r_a (D + E)$$

Reemplazando π por este valor en la expresión inicial de la tasa de rentabilidad del capital, se obtiene:

$$\frac{\pi}{E}$$

$$\frac{r_a (D + E)}{E}$$

r_e = Tasa de rentabilidad del patrimonio

r_a = Tasa de rentabilidad del activo

[8] Esto es cierto únicamente en el caso en que el valor real del patrimonio es igual a su valor nominal. La teoría financiera moderna prefiere una evaluación dinámica de la rentabilidad del patrimonio, teniendo en cuenta la evolución de la utilidad por acción y del dividendo. La rentabilidad del patrimonio se convierte en :

$$K_e = \frac{D_1}{P_0} + g$$

Donde D_0 es el dividendo por acción en el año de referencia.
g es la tasa de crecimiento de la utilidad por acción, $D_1 = D_0 (1+g)$
P_0 es el precio actual de la acción

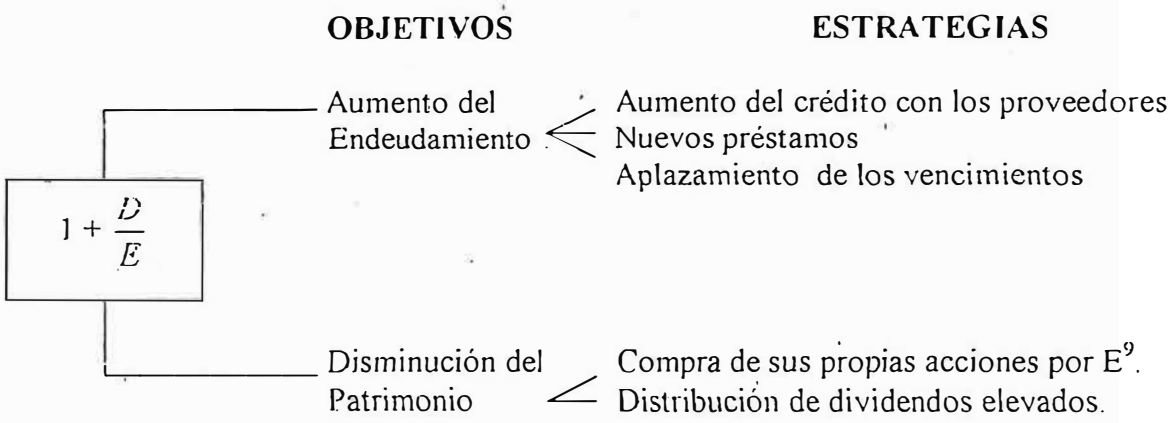
$$r_e = r_a \left(1 + \frac{D}{E}\right)$$

D = pasivo

E = patrimonio

D/E es la tasa de endeudamiento de la empresa
(1 + D/E) es la relación entre el activo total y el patrimonio o apalancamiento financiero
La rentabilidad financiera de la empresa es igual al producto de su rentabilidad económica por su apalancamiento financiero.

¿Cómo mejorar la tasa de rentabilidad del patrimonio? Bien sea aumentando la rentabilidad económica, es la forma más duradera y más sana, o bien incrementando el apalancamiento financiero, es decir, recurriendo cada vez más al endeudamiento, maniobra peligrosa, pues aumenta el riesgo financiero de la empresa.



En la práctica, para prescindir de la estructura de capital, a menudo se mide la rentabilidad antes del pago de los gastos financieros.

$$r'_a = \frac{\pi + iD}{A}$$

donde i es la tasa de interés promedio pagado sobre la deuda D, de modo que se evalúe la rentabilidad del capital total invertido por la empresa, bien sea el de los accionistas, o bien el de los acreedores. La relación entre la rentabilidad financiera r_e y la rentabilidad económica antes del pago de los gastos financieros se vuelve

$$r_e = \frac{\pi}{E}$$

$$r_e = \frac{r'_a\ A - iD}{E} = \frac{r'_a\ (D+E) - iD}{E}$$

[9] En los países donde la Ley lo permite, por ejemplo, en los Estados Unidos o en el Canadá pero no en Francia En otros países, como Colombia, la Ley lo permite pero no es una práctica muy común.

$\pi = r'_a A - iD$

$$R_e = r'_a (1 + D/E) - iD/E$$

Se concibe fácilmente que las estrategias para mejorar la rentabilidad financiera mediante el aumento del apalancamiento financiero, implica a un mismo tiempo límites y riesgos. Si los proveedores aceptan que se les pague a 90 días en vez de 60, ¿qué descuento perderíamos? ¿aceptarán los banqueros aumentar la línea de crédito y a qué tasa de interés? Adicionalmente, si el costo del endeudamiento suplementario es superior a la tasa de rentabilidad económica de la empresa, quiere decir que la empresa consigue un préstamo para invertirlo con un rendimiento inferior al costo del dinero, lo que conlleva una disminución de la rentabilidad financiera en lugar de un aumento: el apalancamiento financiero actúa en su contra.

Recurrir al apalancamiento financiero es una medida sana dentro de una coyuntura de expansión, siempre y cuando que se observen las siguientes reglas esenciales: 1) que la deuda a largo plazo financie los activos fijos, y la deuda a corto plazo financie los activos circulantes; 2) que la tasa de interés del préstamo sea inferior a la tasa de rentabilidad esperada del activo.

Infortunadamente, algunas veces se recurre al apalancamiento financiero para disfrazar un desmoronamiento de la rentabilidad económica de la empresa.

4.2.1.4 Rentabilidad de un proyecto (o de un producto)

La rentabilidad de un proyecto o de un producto se mide por la relación entre la utilidad, proyectada o real, y la inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto o para comercializar el producto. En la misma forma se mide la rentabilidad de la inversión.

Rentabilidad de la inversión

Tasa de rentabilidad de la inversión: $r_i = \frac{\pi}{I}$ En inglés: R.O.I. (*Return on Investment*)	π = utilidad neta I = inversión

Si se considera que la empresa es en si un proyecto, sus activos constituyen la inversión y la tasa de rentabilidad de la inversión (R.O.I.) es igual a la tasa de rentabilidad de los activos (R.O.A.).

Así como se escribe , $\frac{\pi}{S} \times \frac{S}{A}$

también puede escribirse , $r_i = \frac{\pi}{S} \times \frac{S}{I}$

Se dice que la tasa de rentabilidad de la inversión es el resultado de multiplicar el margen de ventas ($\frac{\pi}{S}$) por la tasa de rotación de la inversión ($\frac{S}{I}$). Se puede entonces mejorar r_i de tres maneras: aumentando el margen, acelerando la rotación de la inversión, o combinando los dos.

En conclusión, cuando se habla de rentabilidad lo importante es saber *cuál rentabilidad*. Cada medida de rentabilidad es apropiada para una situación determinada: el director de marketing, deseoso de evaluar la eficacia del servicio comercial, medirá él R.O.S. y no el R.O.E.; el gerente general que quiera medir la evolución del desempeño de la administración global, examinará ante todo la variación del R.O.A.; el jefe de proyecto basará sus requierimientos presupuestales en un R.O.I. atractivo: por su parte, el accionista analizará el R.O.E.

Al fin y al cabo, todos se preocuparán del R.O.E. cuando su remuneración incluye un plan de participación en los resultados u opciones de compra de acciones.

La figura siguiente presenta los objetivos y las estrategias relacionadas con la mejora de cada medida de rentabilidad.

4.2.2 Factores determinantes de la rentabilidad

Ya se vio que algunas veces es posible y arriesgado disfrazar una mala rentabilidad económica con una buena rentabilidad financiera utilizando el apalancamiento financiero. El atractivo natural de una manipulación de éstas no debe hacer olvidar que la base de cualquier medida de rentabilidad...es la obtención de utilidades.

Durante los últimos 20 años, numerosos investigadores, particularmente en Estados Unidos, han intentado descubrir cuáles serían las estrategias que conducirían a mayores utilidades, y más aún, cuáles serían los factores determinantes de las utilidades.

Los primeros estudios sobre este aspecto, llevados a cabo por el Boston Consulting Group y el Marketing Science Institute, demostraron que el principal factor determinante de las utilidades es la participación en el mercado.

El proyecto PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy), manejado por el Strategic Planning Institute (SPI) en los Estados Unidos, buscó correlacionar la rentabilidad económica y ciertas políticas empresariales en un gran número de empresas. Los investigadores descubrieron dos factores principales que explican las diferencias de rentabilidad entre las empresas: las empresas más rentables son las que tienen:

- Más participación relativa en su mercado
- Más calidad relativa

Figura 10: Cómo mejorar la rentabilidad de la empresa

¿CUÁL RENTABILIDAD?	OBJETIVOS		ESTRATEGIAS
	RENTABILIDAD SOBRE VENTAS $r_s = \frac{\pi}{S}$	Aumento del precio promedio	• Diferenciación del producto • Segmentación del mercado • Cambio del precio de venta • Reposicionamiento • Mayor exigencia de las condiciones de pago
		Disminución del costo promedio	• Análisis del valor • Nuevos circuitos de distribución • Baja de la garantía y del servicio • Innovación tecnológica • Revisión de los abastecimientos • Aumento de las series de producción
	RENTABILIDAD ECONÓMICA $R_a = r_s \times \tau_a$	Disminución del capital de trabajo	• Mejorar el manejo de los inventarios • Reducir los plazos de entrega • Disminuir las cuentas por cobrar • Mejorar el manejo del efectivo
		Reducción de los activos fijos	• Subcontratar la producción • Mejorar la productividad • Licenciar, franquiciar
	RENTABILIDAD FINANCIERA $R_e = r_a \left(1 + \frac{D}{E}\right)$	Aumento del endeudamiento	• Aumento del crédito con proveedores • Nuevos préstamos • Aplazamiento de los vencimientos
		Disminución del patrimonio	• Compra de sus propias acciones por la empresa cuando la Ley lo permite • Distribución de dividendos elevados

Fuente: "La Gerencia Integral" Jean P. Sallenave

Si se considera que la calidad relativa, o percibida por el consumidor, es un eje de diferenciación entre las empresas, la calidad contribuye a mejorar la rentabilidad de la empresa a través de dos conjuntos de políticas, con miras a:

a. Aumentar la participación en el mercado.
b. Innovar, diferenciar el producto, segmentar el mercado, y reposicionarse buscando la especialización, es decir, nuevamente aumentar la participación pero en un mercado más pequeño.

4.2.3 Utilidades reales, utilidades falsas

Como ya se expuso anteriormente, las medidas de rentabilidad eran preferibles al simple arqueo de las utilidades cuando se quiere evaluar el desempeño global de una empresa.

Sin embargo, las razones financieras que miden la rentabilidad pierden todo significado en época de inflación si el numerador y el denominador no son expresados en unidades monetarias del mismo año. En efecto, si calculamos un R.O.I. del 20% en 1995 dividiendo los ingresos actuales por alquiler del inmueble por el costo del inmueble construido en 1965, no será satisfactorio puesto que el costo de reposición del inmueble es mucho más elevado que su valor nominal. La inflación y la amortización han disminuido el valor aparente del activo.

Aún expresando el numerador y el denominador en moneda constante, por ejemplo, en moneda de 1990[10] es posible que el denominador esté subevaluado si, por ejemplo, el mencionado inmueble a sufrido una fuerte valorización a causa de su localización particular.

Por último, en periodo de inflación, el numerador (π) de las tasas de rentabilidad es a menudo sobrevaluado, pues la inflación genera "utilidades falsas". En efecto, la inflación distorsiona los estados financieros de la empresa, a tal punto que algunas veces existe una diferencia importante entre las utilidades reales, calculadas teniendo en cuenta los efectos d ela inflación sobre los estados financieros, y las utilidades falsas, calculadas "según los principios contables generalmente aceptados, aplicados en la misma forma que en el ejercicio anterior".

Al final de este capítulo se estudiará más a fondo los efectos de la inflación sobre los informes financieros; notemos, sin embargo, que aún las utilidades falsas están sometidas a impuestos, y si la empresa no efectúa, sino utilidades falsas, los impuestos la descapitalizan. En este caso, no solamente lograr utilidades no siempre quiere decir ganar dinero sino, además, perderlo.

La inflación distorsiona el balance de la empresa:

- Por la devaluación latente del pasivo corriente y de los activos monetarios a valor venal fijo (caja, bancos, cuentas por cobrar, etc.).

[10] Para hacerlo se divide el valor monetario por un coeficiente de deflación, denominado "deflactor del producto nacional bruto. Los deflactores del producto nacional bruto son publicados anualmente por diversas agentes estadísticas en cada país y por la revista INTERNACIONAL FINANCIAL STATISTICS.

- Por la reevaluación latente del patrimonio y de los activos no monetarios a valor venal variable (inventarios, inmovilizaciones, etc.).

La inflación distorsiona también el estado de pérdidas y ganancias:

- Los ingresos y los gastos operacionales aumentaron con el alza de los precios.
- El costo de las materias primas es todavía más subevaluado si la rotación de inventarios es débil y la tasa específica de inflación aplicable a tales materias es elevada.
- Los gastos financieros se aplican no solamente al endeudamiento normal de la empresa sino también al endeudamiento suplementario causado por la inflación.
- La amortización es subevaluada cuando se aplica al valor de compra de los bienes y no a su valor de reposición.

Todos estos efectos se conjugan para mostrar una sobre estimación de las utilidades operacionales. En periodos de inflación, la empresa hace utilidades falsas. Más aún, tiende a endeudarse al máximo para reembolsar el monto de la deuda posteriormente, en moneda devaluada. La empresa, cuanto más aumenta su pasivo humanitario (deuda, cuentas por pagar) y disminuye su activo monetario, más genera utilidades falsas producidas por el efecto monetario. Y cuanto más intensiva es en capital (activos fijos elevados), más aumenta su rentabilidad aparente subevaluado sus inversiones y sus amortizaciones.

En estas condiciones, la gerencia de la empresa no busca ni la utilidad máxima, pues se trata de utilidades falsas por las cuales deberá pagar impuestos reales y dividendos reales, ni la rentabilidad económica máxima, puesto que ésta no es más aparente si los activos son subevaluados, ni la rentabilidad financiera máxima sobre la base de la utilización exagerada de la palanca financiera; simplemente busca la creación de flujos de caja que le permitan garantizar la continuidad de inversiones necesarias. La inflación desplaza el problema: no se trata de evaluar el desempeño global de la empresa sino de sobrevivir en un medio dinámico y competitivo.

4.2.4 ¿Cuál es la mejor medida del desempeño económico de la empresa?

La pregunta es la más importante y la más difícil de la economía empresarial. En efecto, ya se ha visto que la búsqueda de un criterio único de desempeño estaba sembrada de engaños, particularmente en un periodo inflacionario. ¿Utilidad, rentabilidad o liquidez? Cada medida proyecta más sombras que luces sobre el desempeño económico de la empresa, especialmente, cada medida puede ser inflada en determinado momento, en menoscabo de otras medidas: pueden inflarse las utilidades a corto plazo reduciendo las inversiones en investigación y desarrollo, el presupuesto de publicidad y los gastos discrecionales; se puede inflar la rentabilidad a corto plazo minimizando la inversión (R.O.I.) o maximizando el endeudamiento

(R.O.E.); y, en fin, puede crearse liquidez vendiendo activos. En cada caso, el resultado declarado encubre un daño en el desempeño futuro de la empresa. La utilidad es una mentira cuando está acompañada de una pérdida de capacidad de competencia, bien sea por mengua de la participación en el mercado, por disminución de la capacidad de innovación o por reducción de la flexibilidad financiera de la empresa.

Sin embargo, la búsqueda del mejor índice del desempeño ¿no estaría destinada al fracaso cuando se trata de comprender, a través de una medida estática y absoluta, cifra o razón financiera, el desempeño de una empresa que evoluciona con el tiempo en un medio económico cambiante y frente a una competencia también cambiante?

Las finanzas modernas evitan la trampa de las medidas estáticas, buscando índices dinámicos de desempeño, es decir, índices que tienen en cuenta los flujos de caja futuros de la empresa. Así, el valor presente neto (VPN) de la empresa se define como el conjunto de los flujos de caja actuales y futuros actualizados al costo de capital.

$$VPN = CF_0 + \sum_{t=1} CF_t \; / \; (1+K_0)^t$$

Donde CF_0 es el flujo de caja actual
t es el horizonte de tiempo (años)
K_0 es una tasa de actualización (se utiliza generalmente el costo de capital después de impuestos)

El valor presente neto (VPN) se mide en unidades monetarias. Sin embargo, en la práctica se presenta el problema de clasificar varios proyectos de inversión por orden de atracción relativa con respecto a una meta de rentabilidad expresada en porcentaje. Esta meta puede deducirse del VPN, escribiendo:

$$VPN = 0$$

$$CF_0 + \sum_{t=1}^{n} CF_t \; / \; (1+r)^t = 0$$

Donde r es la tasa de rendimiento interno de la empresa, es decir, la rentabilidad del proyecto. Luego se compara esta rentabilidad con el objetivo K_0

- Si r es $\geq$ que K_0 entonces el proyecto es aceptable.
- Si r es menor que K entonces el proyecto no satisface el objetivo de rentabilidad.

Las medidas de flujo de caja neto actualizado, o valor presente neto, y de tasa de rendimiento interno son preferibles a la utilidad de las razones financieras para evaluar el desempeño económico real de la empresa. No obstante, son inciertas, en la medida de que hacen una hipótesis sobre el rendimiento futuro de la firma.

4.3 Crecimiento

Crecimiento y rentabilidad son dos palabras impregnadas de connotaciones positivas en el espíritu de la mayoría de las personas, sean observadores neutrales o actores, es decir, beneficiarios de los frutos del crecimiento y de las utilidades de la empresa. Si, al contrario, se consideran víctimas de los que quieren enriquecerse o crecer a cualquier precio, promulgan la filosofía cooperativa y el crecimiento-0. Psicológicamente, el empresario considera positivamente el crecimiento de su empresa. En efecto, un gerente será siempre bien considerado si promueve el crecimiento, pero no siempre si trata de maximizar la utilidad. El crecimiento de la firma valoriza al gerente en varios aspectos: aumenta su estatus social asociándolo con una empresa dinámica y por transferencia de identidad lo convierte rápidamente en "el ejecutivo de película, hombre agresivo y enérgico, con ambiciones políticas", héroe moderno de los negocios. El crecimiento de la empresa también genera empleo, lo cual promueve rápidamente a los que llegaron primero hacia la cima de la pirámide jerárquica. El crecimiento aumenta el estatus organizacional.

A los motivos psicológicos y sociológicos que empujan a un gerente a promover el crecimiento de su empresa, es conveniente añadir las motivaciones económicas: el crecimiento puede incrementar la rentabilidad y disminuir el riesgo. Según Buzzell, R. & Gale, B. varios investigadores habían mostrado en casos específicos que existía correlación entre el aumento de la tasa de crecimiento de la empresa y el aumento de su margen sobre ventas. El crecimiento le permite a la empresa adquirir un poder de mercado (market power), es decir, el poder de negociar con sus públicos (proveedores, clientes, empleados, etc.) desde una posición de fuerza. También disminuye el riesgo al diversificar, los cual es en si mismo una fuente de crecimiento. En fin, como el crecimiento aumenta el tamaño de la empresa, agranda de hecho la gama de los mercados en que la compañía puede ahora entrar, como quiera que alguno de ellos quieren altas inversiones iniciales que la empresa no podía realizar antes de tener suficiente capacidad financiera. En resumen, el crecimiento es un índice del desempeño económico dinámico de la empresa, mide su capacidad de ampliar su gama de oportunidades comerciales y técnicas.

4.3.1 Crecimiento absoluto y crecimiento relativo

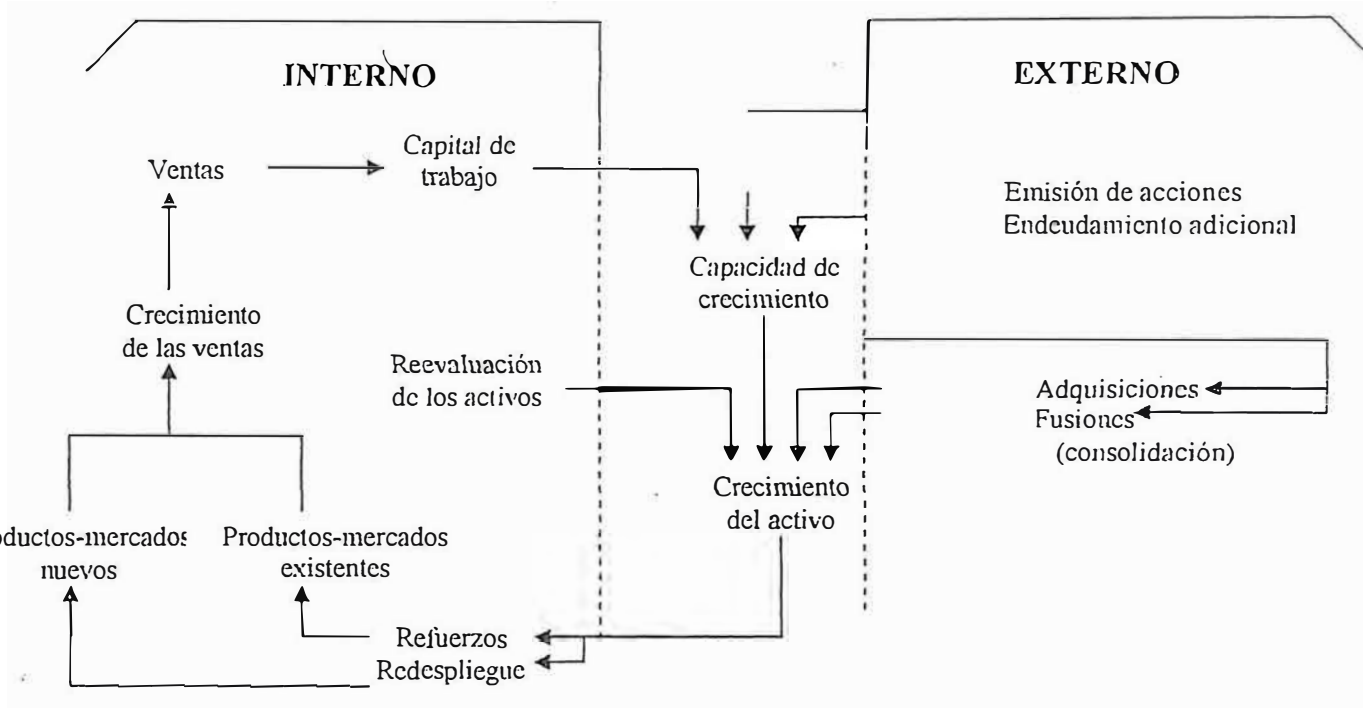
En la perspectiva del estudio de la estrategia empresarial, es importante distinguir dos tipos de tasas de crecimiento: la tasa de crecimiento absoluto y la tasa de crecimiento relativo. El crecimiento de las ventas de una compañía o el crecimiento de su nómina son ejemplos de tasa de crecimiento absoluto. Miden el ritmo de desarrollo de un elemento de la empresa entre el periodo t y el periodo t+1. Las tasas de crecimiento relativo miden las diferencias de crecimiento entre dos competidores, o entre un competidor y una norma (varianza). Se dirá, por ejemplo, que un competidor tiene una tasa de penetración en el mercado que es 10% más elevada que el de otro, o sea que está incrementando su participación en el mercado a una velocidad superior a un 10% al incremento de su competidor. Se trata, entonces, de una tasa relativa. Los cambios en las tasas relativas implican generalmente cambios en la capacidad de competencia de las empresas.

4.3.2 Crecimiento interno y crecimiento externo

La empresa es un sistema en el cual el crecimiento (absoluto) de un elemento provoca el crecimiento de otros elementos. Los crecimientos están interconectados; por eso a veces se oye hablar de espirales de crecimiento. La figura 11 muestra la interacción que hay entre los crecimientos: el incremento de las ventas produce normalmente el aumento del capital de trabajo y, por lo tanto, de las inversiones en nuevos activos que permitirán aumentar las ventas, y así proseguir el espiral.

A continuación se describe la espiral del crecimiento interno de la empresa, es decir, el crecimiento obtenido por la reinversión de los recursos disponibles en la empresa.

Figura 11: Espiral de crecimiento de la empresa



Fuente: "La Gerencia Integral" Jean P. Sallenave

Se puede lograr el crecimiento interno, bien sea únicamente por la explotación de los productos-mercados actuales de la firma, o bien por la diversificación en nuevos productos o mercados. Es cierto que una empresa sin crecimiento interno no atraerá al inversionista (a menos que la compre para liquidarla), pues el crecimiento interno refleja a la vez el potencial del mercado de la firma y la capacidad de ésta para aprovecharlo. Por el contrario, la empresa que muestra un crecimiento interno superior al promedio de su sector industrial (crecimiento relativo positivo) atraerá nuevos accionistas, obtendrá la confianza de los banqueros, y, dotada de capitales nuevos, podrá eventualmente adquirir otras compañías. Su crecimiento interno

estará reforzado por su crecimiento externo, logrado por la adición de deuda o nuevo patrimonio.

4.3.3 Crecimiento sostenible

El crecimiento interno por expansión (sin diversificación) está limitado por la evolución de la demanda. Una empresa que fabrica exclusivamente máquinas de moler carne, difícilmente crecería puesto que las máquinas de moler carne están en la fase de decadencia en su ciclo de vida. Precisamente, para escapar a la fatalidad del ciclo de vida del producto, las empresas se diversifican, con la esperanza de que todos sus productos-mercados no decaigan al mismo tiempo. De todas maneras, el crecimiento con diversificación también se ve limitado con la dificultad de obtener nuevo patrimonio o nueva deuda, por la existencia de compañías por adquirir y, más que todo, por los problemas de control, organizacionales y humanos, planteados por un crecimiento rápido. El crecimiento es seguramente una fuente de rentabilidad, pero también puede amenazar la supervivencia de la empresa que no sea capaz de controlarlo. La estrategia de la empresa consiste, desde luego, en buscar un ritmo de desarrollo compatible con su capacidad de financiamiento y con el control del crecimiento. Este objetivo de crecimiento equilibrado es limitado a la vez por factores humanos (crecimiento controlable) y por los factores financieros (crecimiento sostenible).

Por crecimiento sostenible se entiende la tasa de aumento del activo y de las ventas que la empresa puede soportar financieramente. El crecimiento sostenible no es forzosamente realizable, porque podría ser organizacionalmente incontrolable o sobrepasar, las oportunidades ofrecidas por el mercado. Una empresa con una tasa de crecimiento sostenible del 20% difícilmente podría realizar su potencial de crecimiento si operara en el mercado de las máquinas de moler carne.

Una estrategia de crecimiento sostenido busca la cuádruple igualdad de las tasas de crecimiento de la demanda, de las ventas, del activo y del patrimonio. De hecho, para que la empresa mantenga su participación en el mercado, tiene que crecer al ritmo de la demanda:

$$G_S = G_D$$

G_S Crecimiento de las ventas
G_D Crecimiento de la demanda

Además, a largo plazo no hay crecimiento posible de las ventas sin incremento proporcional del activo, como quiera que el aumento de la capacidad de venta requiere un incremento del capital de trabajo y que el aumento de la capacidad de producción implica nuevas inmovilizaciones de activos. No podría explicarse una diferencia entre la tasa de crecimiento del activo y la de las ventas sino en dos situaciones igualmente insostenibles a largo plazo: o la tasa de crecimiento del activo (G_A) es superior a la del crecimiento de las ventas (G_S), lo cual significa que el uso promedio de los activos productivos disminuye o que la proporción de los activos no productivos aumenta; en ambos casos, baja la rentabilidad, o G_A es inferior a G_S ,

lo cual indica una baja del índice de liquidez y un aumento de la tasa de rotación del activo, situación que no puede perdurar, pues el índice de liquidez no puede ser inferior a cero y la utilización de la capacidad de producción no puede sobrepasar el 100%.
Los análisis a continuación suponen que la empresa ya está operando de manera eficiente, que su tasa de rotación del activo τ_a = S/A es igual a su índice de capital[11] $R_c = \Delta S / \Delta A$

En este caso $\tau_a = R_c$

O sea $\frac{S}{A} = \frac{\Delta S}{\Delta A}$

De donde $\frac{\Delta S}{S} = \frac{\Delta A}{A}$

Y así $G_S = G_A$

Al aumento del activo corresponde un aumento igual del pasivo en el patrimonio. Es verdad que se podría imaginar una situación en la cual un endeudamiento cada día más importante permitiría por sí solo financiar el crecimiento. Sin embargo, tal situación aumentaría el riesgo financiero de la empresa y pondría en peligro su independencia financiera. Por lo tanto, una estrategia sana trata de mantener el equilibrio entre los rubros del balance: equilibrio entre el activo corriente y el pasivo corriente, equilibrio entre el activo fijo y el patrimonio y pasivo a largo plazo. Si la estructura del balance no se modifica y, más precisamente, si la tasa de endeudamiento (D/E) permanece constante, la tasa de crecimiento del activo es igual a la tasa de crecimiento de cada rubro del pasivo total: patrimonio o deuda.

$$G_A = G_E \quad \text{con} \quad \frac{D}{E} = \text{constante}$$

La cuádruple igualdad del crecimiento sostenido se escribe entonces :

$$G_D = G_S = G_A = G_E$$

La condición del crecimiento sostenido radica en la igualdad de las tasas de crecimiento de la demanda (G_D), de las ventas (G_S), del activo (G_A) y del patrimonio (G_E). Rara vez se logra esta igualdad instantáneamente, sino más bien por ajustes sucesivos con el correr del tiempo.

4.3.4 Crecimiento intrínseco y crecimiento extrínseco

Sea G la tasa de crecimiento sostenible de la empresa; como G es igual, entre otras cosas, a la tasa de crecimiento del patrimonio, se puede escribir:

[11] El índice de capital R_c mide las ventas suplementarias inducidas por una inversión adicional de $1.
Ejemplo: R_c = 3 quiere decir que cada $1 de inversión genera $3 de ventas.

$$G = G_A = G_E = \frac{\pi}{E} \quad x \quad p \qquad (\alpha)$$

Donde $\frac{\pi}{E}$ expresa la rentabilidad financiera (R.O.E.), y p es la proporción de esa rentabilidad que se reinvierte en la empresa, p se llama la *tasa de retención*. Si una empresa realiza utilidades netas de 100 y distribuye 60 en forma de dividendos, su tasa de dividendos d es del 60% y, por lo tanto, su tasa de retención p=1-d= 40%

π puede expresarse en función de la rentabilidad económica:

$$\pi = r'_a \; A - iD \qquad (\beta)$$

Donde r'_a es la tasa de rentabilidad económica antes del pago de los gastos financieros

$$r'_a = \frac{\pi + iD}{A}$$

A es el activo total
i es la tasa de interés promedio ponderado, calculada sobre el total de la deuda.
D es el total de la deuda
(todos los símbolos anteriores expresan valores netos, es decir, después de impuestos.)

Reemplazando el activo (A) por el conjunto del pasivo y del patrimonio (D+E), se obtiene:

$$\pi = r'_a \; (D+E) - iD$$

Y reemplazando π por este valor en la expresión (α):

$$G = \left(\frac{r'_a \; (D + E) - iD}{E} \right) p$$

$$G = p \left(\frac{r'_a \; D}{E} + \frac{r'_a \; E}{E} - \frac{iD}{E} \right)$$

Poniendo p y $\frac{D}{E}$ en factor:

$$\boxed{G = \frac{D}{E} \; (r'_a - i)\, p + r'_a \, p} \qquad (\gamma)$$

Tasa de crecimiento sostenible

Si la empresa no tiene deudas (D =0), su tasa de crecimiento sostenible es $G = r'_a\ p$, es decir, la rentabilidad económica multiplicada por la tasa de retención. $r'_a\ p$ es el crecimiento intrínseco de la empresa. Al utilizar la palanca financiera la empresa puede mejorar su tasa de crecimiento sostenible, y le agrega a su crecimiento intrínseco un factor de crecimiento extrínseco: $D/E\ (r'_a - i)\ p$.

Sin embargo, el crecimiento extrínseco es positivo si, y solamente si i es menor que r'_a, es decir, si la tasa de interés es inferior a la tasa de rentabilidad económica. Algunas empresas forjan su crecimiento sostenible basándose en el crecimiento intrínseco, y otras con apoyo en el crecimiento extrínseco.

En fin, el entorno económico de la empresa influye mucho sobre la composición del crecimiento. A causa de estructuras bancarias y relaciones gobierno ◄ ► empresas particulares, las empresas japonesas crecen más extrínsecamente que las firmas europeas o americanas. El apalancamiento financiero importante de las empresas japonesas multiplica su crecimiento sostenible, permitiendo que sigan el crecimiento de la demanda (G_D) durante un periodo de expansión, mientras que sus competidores internacionales a veces no lo pueden hacer (G_A es menor que G_D). en cambio, durante un periodo de inflación, las empresas con alto crecimiento extrínseco se vuelven extremadamente vulnerables. En efecto, la inflación desgasta la rentabilidad económica ($r'_a \searrow$) y el gobierno trata de combatir la inflación subiendo las tasas de interés ($i \nearrow$); como consecuencia $(r'_a - i)$, el crecimiento extrínseco se torna negativo, y este factor negativo se encuentra multiplicado por un D/E elevado en el caso de las empresas con alto crecimiento extrínseco. Cuando el crecimiento extrínseco se vuelve negativo, mina el crecimiento intrínseco y menoscaba el crecimiento sostenible. Si la tasa de crecimiento extrínseco negativo es superior a la tasa de crecimiento intrínseco positivo, la empresa tiene un "G negativo", es decir, que debe liquidar parte de sus activos... o buscar un "padrino" (accionista, banquero) que la saque de apuros.

Para llegar a la expresión anterior (γ) de la tasa de crecimiento sostenible, se utilizó una definición poco ortodoxa de la rentabilidad económica:

$$R'_a = \frac{\pi + iD}{A} \qquad (\beta)$$

Donde:

- π es la utilidad operacional neta obtenida a partir de la utilidad bruta:

$$\pi = \pi' (1 - tx)$$

- tx es la tasa de impuesto sobre la utilidad.
  La utilidad puede ser (π') o antes (π'') del pago de los gastos financieros

$$\pi' = \pi'' - iD$$

Se define la rentabilidad económica bruta (r''_a), como la razón entre la utilidad bruta antes del pago de los gastos financieros, y del activo total:

$$r''_a = \frac{\pi''}{A}$$

por consiguiente $r'' = r''_a \times A$

$= r''_a (D + E)$

Entonces la utilidad neta después de impuestos (π) puede escribirse en función de r''_a:

$$\pi = (\pi'' - iD)\ (1\text{-}tx)$$
$$= [r''_a (D+E) - iD]\ (1 - tx)$$
$$= [\, D (r''_a - i) + r''_a E]\ (1 - tx)$$

La tasa de crecimiento sostenible se vuelve:

$$G = \frac{\pi''}{E} \times p \qquad (\alpha)$$

$$= \frac{[D\,(r''_a - i) + r''_a \times E]\ (1+tx)}{E} \times p$$

$$= [\frac{D}{E}\ (r''_a - i)\ p + r''_a\, p]\ (1\text{-}tx)$$

Cuando la tasa de impuesto es del 50%, la tasa de crecimiento sostenible es:

$$G = \frac{D}{E}\left(\frac{r''_a}{2} - \frac{i}{2}\right) p + \frac{r''_a}{2}\, p$$

Y como $\dfrac{r''_a}{2} = \dfrac{\pi'' /2 + iD/2}{D + E} = \dfrac{\pi' + i/2\ D}{D + E}$

Rentabilidad económica neta r_n

En este caso, la expresión del crecimiento sostenible se vuelve:

$$G = \frac{D}{E}\ (r_n - i/2)\ p + r_n \times p$$

Finalmente, conviene mencionar que muchos analistas prefieren calcular las tasas de rentabilidad basándose en la utilidad operacional bruta[12] en vez de hacerlo considerando la utilidad bruta (π''), de modo que se elimine la influencia de las previsiones que a veces ocultan el desempeño real de la empresa cuando se efectúa el cálculo de su rentabilidad económica bruta o neta.

4.3.5 Diagnóstico de crecimiento

En la asesoría de empresas y en la elaboración de la estrategia empresarial, el estudio de "la fórmula G", es decir, el examen de la composición y de la sensibilidad del crecimiento sostenible de una firma, se revela como una herramienta analítica muy útil. A nivel conceptual, la fórmula G permite entender la interacción entre las políticas de la empresa en la construcción de su capacidad de crecimiento. En efecto, en la fórmula:

$$G = D/E\,(r'_a - i)\,p + r'_a\,p$$

cada parámetro resulta de una política:

- D/E, la tasa de endeudamiento, traduce la política financiera de la empresa.
- i, la tasa de interés promedio ponderado, depende de la política de financiación, es decir, de la estructura de la deuda (a corto plazo-largo plazo) y de las condiciones de los mercados financieros en la época en que los préstamos fueron contratados o renegociados.
- p, la tasa de retención, depende directamente de la política de dividendos de la firma, pues p= 1 – d.
- r'_a , la tasa de rentabilidad económica (antes del pago de los gastos financieros), está ligada a la elección de las inversiones en ciertos productos y mercados más o menos rentables; en un sentido amplio, depende de la política de marketing de la firma

La fórmula G expresa claramente que el crecimiento sostenible de la empresa resulta de un conjunto de políticas. En este sentido, la fórmula ayuda a comprender la necesidad de concebir de manera integrada las decisiones de marketing, de dividendos, de financiación y e capitalización; la fórmula G hace hincapié en la importancia de que los directivos tengan una visión global.

Infortunadamente, la fórmula G es complicada en la forma como se ha desarrollado (γ). Para efectuar cálculos de manera rápida la sustituiremos por otra expresión.

En la expresión (γ) se defina r'_a como la tasa de rentabilidad económica antes del pago de los gastos financieros:

[12] Utilidad operacional bruta= utilidad bruta antes del pago de los gastos financieros + previsiones (deudas de dudoso recaudo, deterioro del inventario, etc.)

$$r'_a = \frac{\pi + iD}{A}$$

En realidad, se había definido la rentabilidad económica después del pago de los gastos financieros.

$$R_a = \frac{\pi}{A}$$

Entonces $\pi = r_a A$, y sustituyendo A por (D+E):

$$\pi = r_a (D + E)$$

Reemplazando π por este valor en la expresión (α):

$$G = \left[\frac{R_a (D + E)}{E} \right] p$$

$$\boxed{G = r_a\, p\, (1 + \frac{D}{E})} \qquad (\delta)$$ Tasa de crecimiento sostenible

Esta expresión de G equivale a las expresiones (α) y (γ), pero permite hacer cálculos rápidos y emitir un diagnóstico comparando la G obtenida con la tasa de crecimiento de la demanda G_D. El diagnóstico varía según el caso:

Caso 1 : $\boxed{G \approx G_D}$

Diagnóstico: crecimiento equilibrado. La empresa puede seguir el crecimiento de la demanda y mantener su posición competitiva. Lo cual no significa necesariamente que la empresa esté en buena situación estratégica, pues si el valor de G es bajo en comparación con el de G promedio del conjunto de las industrias, es decir, en comparación con el crecimiento del producto nacional bruto del país, esto quiere decir que la empresa está posicionada en un sector en decadencia. Debería diversificarse. Todo está bien, por el contrario, si $G \approx G_D$, con un valor elevado de G_D: la firma crece más rápido que el promedio, está posicionada en un sector de alto crecimiento, y puede sostener el crecimiento.

Caso 2: $G \gg G_D$

Diagnóstico: la empresa podría sostener un crecimiento mucho más alto que el de su sector industrial.

Prescripción: a) invertir en investigación y desarrollo comercial, con objeto de identificar segmentos de alto crecimiento. Aún cuando el sector industrial no tiene un alto crecimiento, algunos subsectores específicos pueden tener un crecimiento rápido.

Ejemplo: la industria del calzado está estancada en muchos países; sin embargo, en esos países los segmentos del calzado para niños y de calzado para deporte están en crecimiento. b) posicionarse en los segmentos en crecimiento.

c) "Redesplegarse" (diversificarse) en sectores conexos con mayor crecimiento.

Caso 3: $G \ll G_D$

Diagnóstico: la empresa se "recalienta": no puede seguir el crecimiento de su sector, y va perdiendo participación en el mercado. Si perdura esta situación, la empresa se volverá marginal en su sector.

Prescripción: a) diferenciar el producto y especializarse en un segmento en que G_D esté más en armonía con la capacidad de crecimiento de la empresa.

b) buscar un crecimiento externo (emisión de acciones, nueva deuda, fusión) a fin de proveerse de los recursos necesarios para aprovechar el potencial del mercado.

Caso 4: $G \prec G_D$

Diagnóstico: la capacidad de crecimiento de la empresa está ligeramente por debajo ($\prec$) del crecimiento de la demanda.

Prescripción: aumentar el valor de G hasta el nivel G_D, manipulando una u otra de las variables del crecimiento:

p	$\leftarrow$	aumentar la tasa de retención, es decir, disminuir la tasa de dividendos.
r'_a	$\leftarrow$	mejorar la rentabilidad económica
i	$\leftarrow$	renegociar el costo de la deuda
D/E	$\leftarrow$	incrementar la tasa de endeudamiento (si r'_a es $>$ que i).

La sensibilidad de G a cambios en cada variable es diferente. r'a y p, son generalmente las variables más sensibles, mientras que pequeños cambios en D/E o i afectan poco al valor de G, a menos que los valores de r'a e i sean muy cercanos. Sin embargo, el problema consiste no tanto en identificar la variable más sensible como en determinar la variable que puede manipularse más fácilmente: ¿aceptarán los accionistas aceptar menos dividendos? ¿Consentirán los banqueros en convertir parte de la deuda a corto plazo en deuda a largo plazo, y con qué tasa de interés? ¿Podemos aumentar los precios sin que la competencia y la clientela reaccione?

Emitir un diagnóstico de crecimiento basado en el cálculo de G a partir de la cifra de un año solamente puede conducir a un error de apreciación. Más vale comparar, sobre tres años por ejemplo, la evolución de los valores del crecimiento sostenible G, del crecimiento real G_R y del crecimiento de la demanda G_D. Se puede entonces determinar con certeza si la empresa está:

En equilibrio de crecimiento: $G_R \approx G \approx G_D$

En "recalentamiento" : $G < G_R < G_D$

O mal posicionada: $G > G_R > G_D$

En la misma forma que el R.O.A. y el R.O.E. permiten evaluar de manera estatica la rentabilidad económica y financiera de la empresa, G es una medida dinámica del potencial de crecimiento de la empresa. Comparando G con el crecimiento de la demanda G_D se pueden proponer diagnósticos y prescripciones *a priori*, que se modificará eventualmente al examinar las estrategias de los competidores.

4.3.6 Inflación y crecimiento

Todos los sistemas contables se basan en la evaluación de valores del activo, del pasivo y del patrimonio, medidos en unidades monetarias. La inflación modifica el poder adquisitivo de la unidad monetaria a través del tiempo. Mientras que el valor real de un bien de la empresa puede no cambiar entre dos periodos de observación, su valor monetario fluctúa con la inflación. Esta tiende a sobrevaluar los activos monetarios y a subvaluar los activos tangibles cuyo valor está medido en unidades monetarias del pasado "antes de la inflación".

La economía moderna reconoce tres explicaciones de la inflación:

- **Inflación por la demanda**

Un exceso de demanda en relación con la oferta crea una presión inflacionaria. El exceso de demanda puede resultar de:

Un incremento de los gastos públicos.

Un incremento del consumo privado.
Un incremento de las inversiones privadas.
Un incremento de los ingresos procedentes de un excedente de la balanza de pagos.

- **Inflación por los costos**

El alza de los costos de producción provoca un alza de los precios y de los sueldos. Es la famosa "espiral inflacionaria" salarios-precios. El aumento de los costos puede resultar de:

Un incremento de los márgenes de utilidad de las empresas.
Un incremento de los precios de los productos, las materias primas y los bienes de capital importados.
La reconversión a un régimen de precios libres en productos y servicios cuyo precio era vigilado por el estado.

La inflación por los arrasa a los países en vías de desarrollo que dependen a menudo de materias primas, energía, maquinaria y productos importados de los países industrializados y petroleros.

- **Inflación estructural**

El alza del nivel de los precios resulta de las condiciones de formación de los precios en algunos mercados o en ciertos sectores de la economía. Esas condiciones se originan en comportamientos oligopolísticos o monopolísticos o, a veces, en la manipulación de los precios de los productos agrícolas.

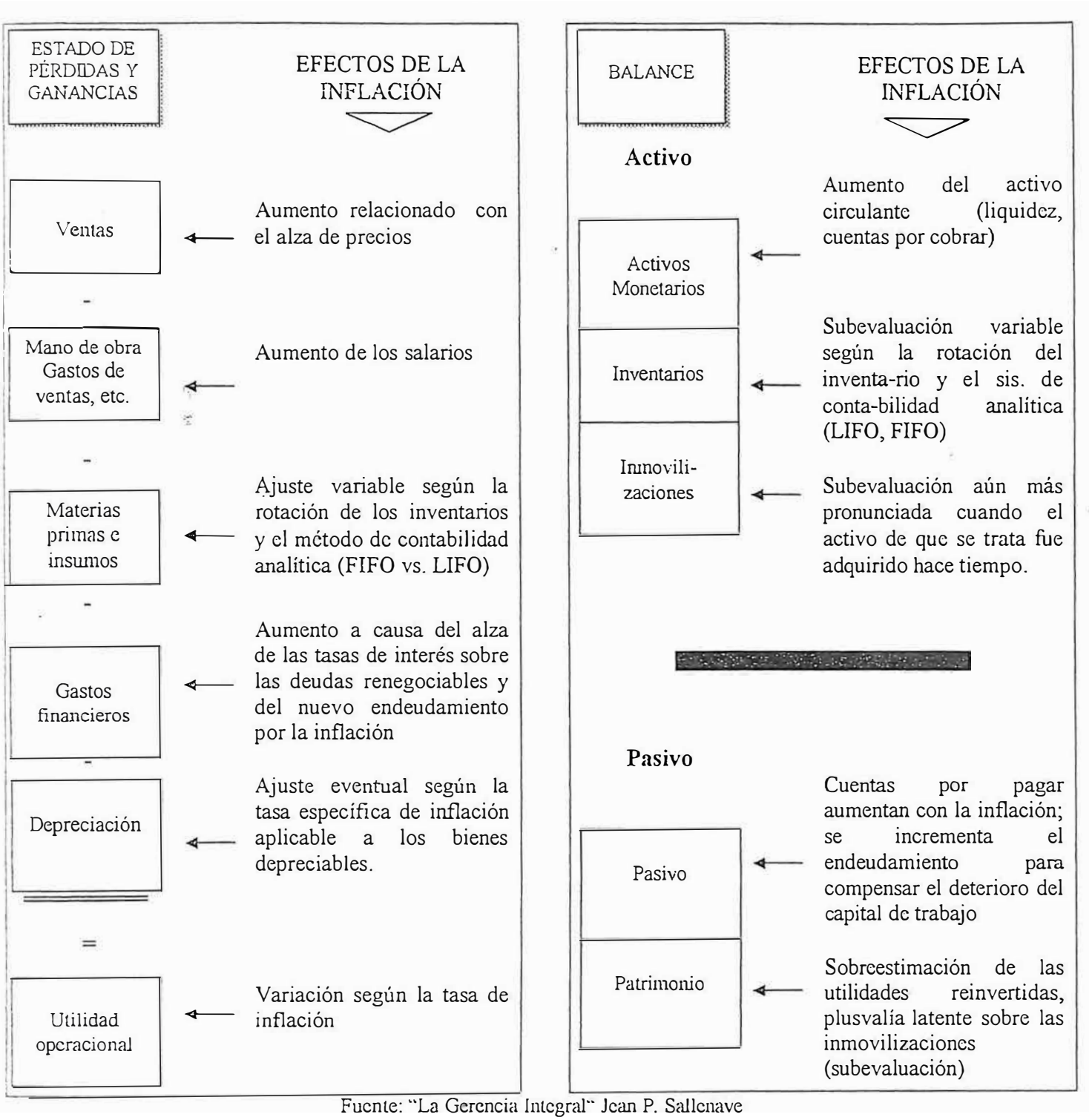
Las tres explicaciones de la inflación no son totalmente independientes. Un país industrializado puede sufrir una inflación estructural que conduce al aumento de los precios de sus bienes de capital. Este país exporta bienes de capital, y exporta de hecho la inflación por los costos. Si el país importador decide paralelamente aumentar la inversión pública, pronto se encuentra aprisionado entre la inflación por los costos y por la demanda. Este escenario se produjo en varios países petroleros, como Venezuela y México, a partir de 1973.

No es necesario continuar el debate sobre los fatales efectos de la inflación sobre la economía, el empleo, el ahorro, y, de manera general, sobre la calidad de la vida de la población.

Examinemos más bien cómo la inflación afecta la empresa, distorsionada sus estados financieros y mina su capacidad de crecimiento.

La inflación introduce distorsiones en los estados financieros (ver figura 12). Se nota que la inflación sobrevalúa el activo y el pasivo a corto plazo, y, por consiguiente, subvalúa el activo y el pasivo a largo plazo. Consecuentemente, la utilidad operacional declarada no corresponde a la realidad económica de la empresa. Por lo general, se encuentra sobrevaluada: la empresa declara utilidades falsas ... sobre las cuales paga impuestos reales.

Figura 12: efectos de la inflación sobre los informes económicos



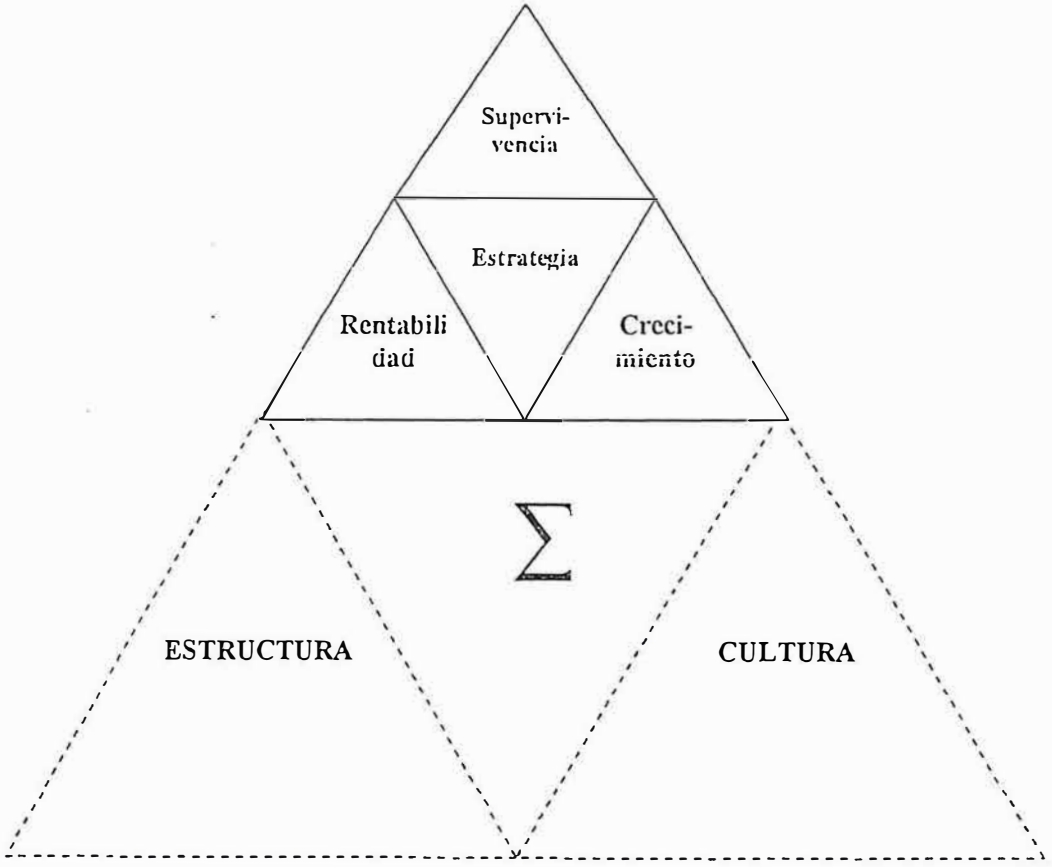
Fuente: "La Gerencia Integral" Jean P. Sallenave

Una simulación de los efectos de la inflación sobre la industria papelera canadiense muestra que hasta una tasa de inflación mínima 5% llega a inflar la utilidad declarada en un 30%. En la

mayoría de los países latinoamericanos, la distorsión de los resultados contables es tal que la fórmula G es engañosa, si no se calcula sobre la base de estados financieros actualizados.

Supervivencia, rentabilidad y crecimiento son los tres objetivos ineludibles de toda estrategia empresarial. El gerente integral debe construir una estrategia que asegure estos tres pilares de la Acción Empresarial (ver figura 13).

Figura 13: los tres pilares de la estrategia empresarial



Fuente: "La Gerencia Integral" Jean P. Sallenave

CAPITULO Nº 5

LA DINÁMICA COMPETITIVA

Dos gladiadores luchan en un circo. El resultado del combate será determinado por el uso que cada uno haga de cuatro recursos: las armas, la imaginación, la fuerza y la agilidad.

Son los mismos recursos que se encuentran en el circo moderno donde batallan las empresas. ¿Las armas? Son los bienes y servicios ofrecidos a los clientes. ¿La imaginación? Se encuentra, por ejemplo, en el diseño del producto, en la originalidad del posicionamiento, o en la elección de los canales de distribución. ¿La fuerza? La constituyen los recursos financieros que permiten adquirir productos y mercados, y que facilitan el uso de otros recursos. ¿La agilidad? Es lo que les permite a los menos fuertes sobrevivir buscando nichos en el mercado o diversificándose.

Los dos gladiadores no están en igualdad de armas, de fuerza, de imaginación o de agilidad. Los competidores no tienen el mismo tamaño, no siempre atacan los mismos segmentos del mercado con los mismos productos, por los mismos canales de distribución. El combate es incierto, pero la verdad es que habrá un ganador y un perdedor. La diferencia provendrá del mejor uso de la disparidad de recursos que haga un contrincante. El ganador se forja y explota con éxito una ventaja competitiva. La capacidad de competencia de una empresa se basa en el aprovechamiento de una ventaja competitiva. La ventaja puede ser de cuatro clases (armas, imaginación, fuerza, agilidad), pero lo que cuenta, al fin y al cabo, es el uso de una ventaja potencial, la aplicación ordenada de los recursos; en una palabra, la estrategia.

5.1 La ventaja competitiva

La explotación de una ventaja competitiva es el fundamento de toda estrategia, y su objetivo es aumentar la ventaja inicial o perpetuarla. La ventaja puede ser efímera o durable, pero siempre le brinda al estratega la oportunidad de crear recursos adicionales a favor de la empresa abriendo una brecha entre ésta y sus competidores.

En verdad, solo la ventaja que se explota cuenta, pues se convierte en desventaja para los demás.

Es esencial para el directivo empresarial conocer las fuentes de ventajas competitivas y comprender los mecanismos por los cuales esas ventajas pueden multiplicarse.

Una ventaja competitiva puede ser estructural o funcional. La ventaja estructural proviene del tamaño de la empresa, de su estructura financiera, de su organización, e incluso de las condiciones ambientales, sociales, políticas o económicas en que opera. Así, una empresa puede tener una ventaja competitiva porque opera en un país con baja inflación, en un mercado protegido, o bien con costos de los factores de producción más bajos que los de sus competidores. Por ejemplo, la localización geográfica de una cementera cerca de una zona de

consumo dará una ventaja estructural importante sobre la competencia. Una ventaja estructural es un dato de la empresa, mientras que una ventaja funcional debe adquirirse. Ejemplo: imagen de marca, avance tecnológico, eficacia del sistema de distribución, etc.

Se verá cómo se forjan las ventajas competitivas, o cómo se amplía en un proceso dinámico, la disparidad de recursos entre dos empresas. Dos marcos conceptuales nos ayudarán a comprender la dinámica competitiva: el triángulo de la rentabilidad y la teoría de las palancas.

5.1.1 El triángulo de la rentabilidad

Algunas empresas son rentables, otras no. ¿Por qué?

A primera vista, esa pregunta puede parecer ingenua. En realidad no lo es para las miles de empresas que buscan desesperadamente las llaves de la rentabilidad, sin nunca encontrarlas. Existe todo un folklore empresarial alrededor del tema. A título de ilustración, estas son algunas de las creencias más comunes según el carácter o la función de sus autores:

- *El filósofo* de la empresa se preocupa más por saber si la utilidad es un fin o es un medio. La empresa quiebra en plena meditación, y el filósofo tiene que buscar otro empleo, quizás en una facultad de administración.

- *El hombre de marketing* bien sabe que la condición sine qua non de la rentabilidad es la distribución eficaz de un producto bien posicionado y vendido al precio justo. De hecho, no hay rentabilidad posible sin venta, salvo en caso de fraude.

- *El financista* también conoce las tres fuentes de la rentabilidad:

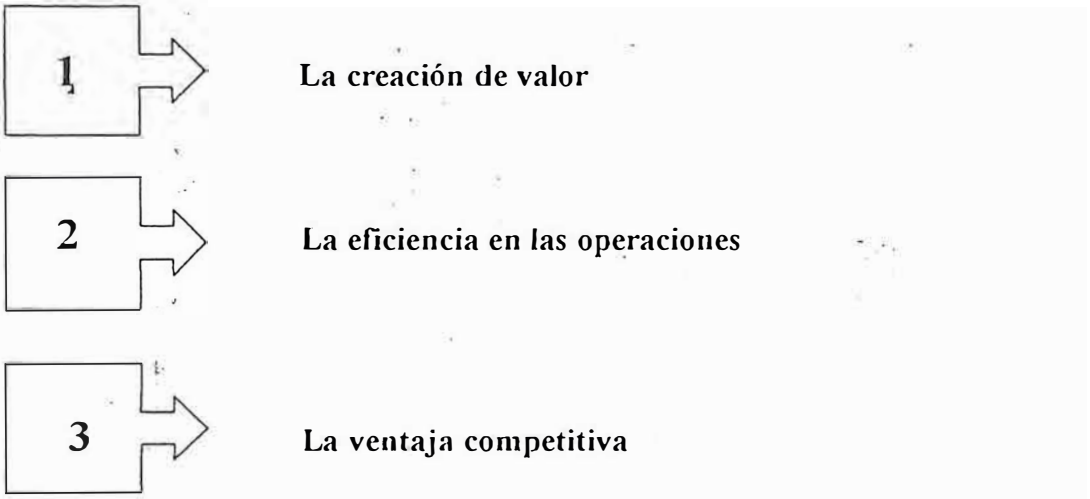
  Comprar barato y vender caro.
  Comprar a 60 días y vender de contado.
  Conseguir préstamos con tasa de interés del 30% e invertir el dinero con tasa de rendimiento del 40%

Los financistas si saben lo que hay que hacer, pero del dicho al hecho hay mucho trecho.

- ¿Por qué buscar la rentabilidad fuera de la empresa? Es en la planta donde ella se forja, según el gerente de producción. Se forja con una tecnología adecuada, con procesos de producción probados y con un personal productivo.
- "Tienes toda la razón", agrega el gerente de personal, "todo es cuestión de capacidad humana; se trata de exigir y exigirse el esfuerzo máximo en busca de la excelencia".

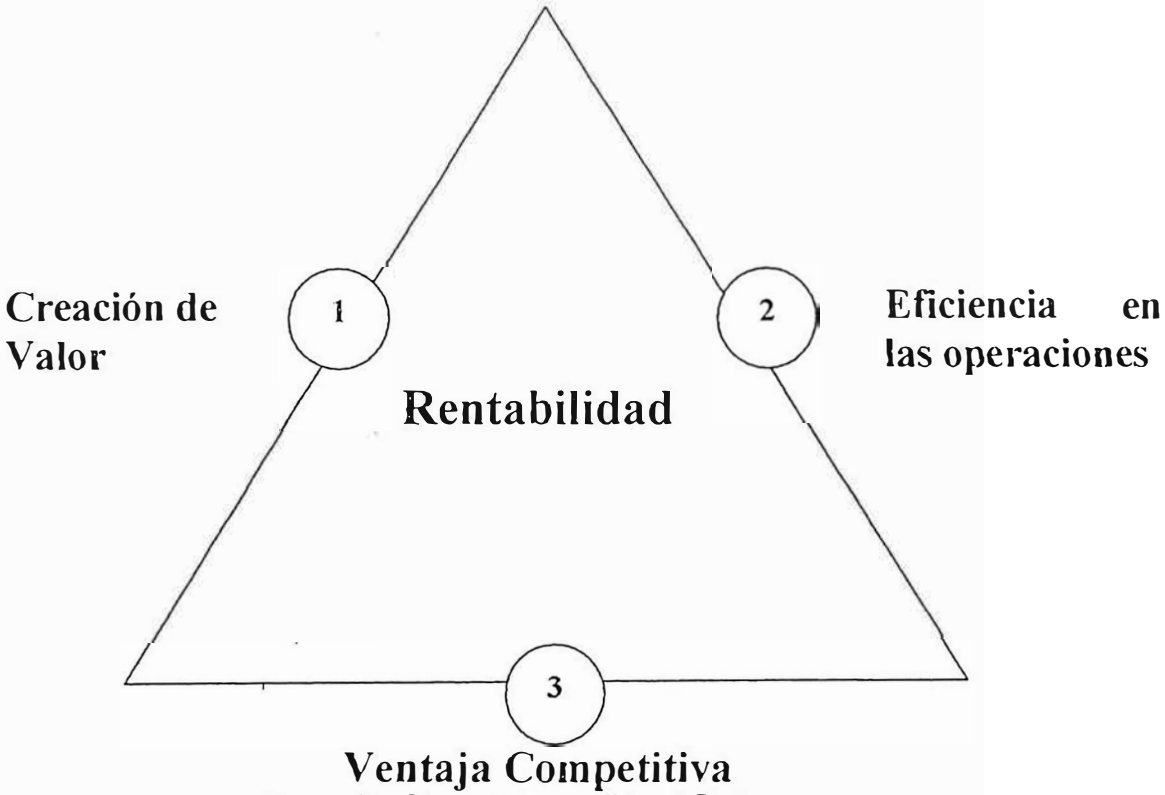
Todos piensan tener las llaves de la rentabilidad. De hecho, cada uno de los protagonistas del drama empresarial tiene razón, en cierta forma; pero a cada uno le falta una visión global del por qué de la rentabilidad.

La rentabilidad no se saca del sombrero del mago, bien sea un mago de marketing, de finanzas, de personal, de producción, e incluso de contabilidad; la rentabilidad se logra
utilizando simultáneamente tres llaves:



Puestas en las manos de un gerente capaz, las tres llaves le permiten abrir el *triángulo de la rentabilidad* (ver figura 14).

Figura 14: El triángulo de la rentabilidad



Fuente: "La Gerencia Integral" Jean P. Sallenave

5.1.1.1 La creación de valor

Pregúntese: ¿por qué el consumidor compra mis productos o requiere mis servicios?

Su respuesta contiene el secreto de la existencia y de la supervivencia de su empresa. Una empresa existe porque lo que vende tiene valor a juicio de los consumidores. Todos los esfuerzos del marketing tienden a crear valor o a agregarle valor al producto.

Veamos cómo:

a. Concepción del producto

Desde el punto de vista del marketing, un buen producto es un producto que se vende bien, sin importar su valor intrínseco. Por eso se deben concebir y diseñar los productos en función de un segmento de mercado objetivo, es decir, hay que preguntarse "¿a quién le voy a vender?" antes de definir "¿qué le voy a vender?". El primer paso hacia la concepción del producto es la investigación del comportamiento y de las necesidades del consumidor potencial, de manera que se diseñe un producto en función de sus requisitos y no los deseos de los ingenieros que desarrollaron el producto inicialmente.

b. Posicionamiento

Un producto no tiene el mismo valor para dos consumidores distintos, o para el mismo consumidor en dos momentos diferentes.

> *Tengo muy buena visión. Los anteojos no tienen ningún valor para mi. Pero quién sabe si dentro de algunos años...*

Posicionar un producto quiere decir presentárselo en la mejor forma posible al consumidor, lo cual atribuirá más valor al producto.

Eso requiere segmentar y diferenciar:

- ***Segmentar el mercado*** para dirigir el producto hacia los segmentos en que el cliente es más susceptible de reconocer su valor, es decir, los beneficios del producto para él.

- ***Diferenciar el producto*** para hacer resaltar su originalidad, para añadir a su valor intrínseco un *valor comparativo*.

La diferenciación puede hacerse a nivel de las características del producto o a nivel de marketing, por ejemplo, una empresa nacional de tabacos logró despertar una nueva demanda para sus productos, solo al cambiar de canal de distribución. Ahora vende cajetillas de cigarrillos por medio de máquinas distribuidoras.

c. *Valor agregado de marketing*

Solo se compra el valor percibido.

Las empresas pueden agregarle valor percibido al producto sin cambiarlo. Pueden más bien desarrollar la imagen de marca. La marca es como un sello de garantía para el consumidor. Al desarrollar una marca, una compañía les agrega valor percibido a todos los productos que llevan la marca. Si una camisa cuesta $ 20 sin marca y $30 con la "P" de Pierre Cardin, es que la "P" representa un valor agregado de marketing de $10

Todas las empresas debieran dirigir más esfuerzos hacia el fortalecimiento de la marca. Es una buena inversión, cuyo rendimiento se mide en:

Incrementos de valor agregado de marketing.

- Mejor reconocimiento de los productos (es decir, mayor atracción de consumidores).
- Mayor lealtad de los clientes.
- Más utilidades.

Los productos pasan, pero las marcas subsisten. En fin de cuentas, se podría decir que el único valor permanente de marketing en una compañía es su marca.

Además una marca puede comercializarse como marca a través de licencias y franquicias. Los franquiciados latinoamericanos de Mc Donald's o de Pizzas Hut les pagan sumas millonarias cada año a los dueños de esas marcas, por el solo derecho de utilizarlas.

Ahora, ¿cuáles son las mezclas de marketing posibles que optimizan el valor de marketing?, es decir, ¿cómo combinar las variables de marketing (concepción del producto, precio, publicidad, distribución, para obtener el mejor posicionamiento posible?

Hay una infinidad de respuestas. No hay un "mejor posicionamiento", ni todos los posicionamientos son igualmente válidos. Comparemos tres casos típicos:

Posicionamiento 1:

- Los consumidores reconocen valor en la mezcla *buena imagen/alta calidad*. Es la mezcla desarrollada por compañías como Mercedes Benz, Parker o Channel.

Posicionamiento 2:

- También se reconoce valor en la mezcla *precio bajo/producto funcional.* Al comprar un bolígrafo kilométrico de Paper Mate, no se compra un Parker, sino un instrumento funcional a un precio 50 veces inferior al de un Parker.

A veces la misma compañía desarrolla dos marcas, con dos mezclas distintas. Así, la firma colombiana de confección Leonisa S.A. vende productos funcionales a bajo precio, con la marca Leonisa, pero vende también Natural Collection, que es el Mercedes de los sostenes...

Posicionamiento 3:

- Finalmente, hay la mezcla *producto funcional/alta calidad.* Es la mezcla que da confianza en el producto, en su seguridad, en su durabilidad. Las compañías que han ganado el premio nacional de la calidad tienden a adoptar el posicionamiento 3. usted puede comprar tubería barata sin garantía de calidad, o puede comprar Eternit...(publicidad gratis).

Todo empresario debe preguntarse:

- ¿Cuál es la mezcla que deseamos comunicarles a nuestros clientes?
- ¿Cuál es la mezcla que ellos perciben?

Ojalá sea la misma, pues sino la empresa tiene un problema de posicionamiento.

El peor posicionamiento está en la mitad del triángulo; corresponde a un producto que no tiene nada especial. Por eso nadie lo compra. .No está percibido como lujoso (posicionamiento 1), como una ganga (posicionamiento 2), o como un producto de calidad (posicionamiento 3). Consideren la problemática actual de la industria automotriz norteamericana: los japoneses y los europeos ocupan las tres esquinas con marcas y modelos tales como Lexus, Mercedes Benz (posicionamiento 1), Volvo, Mazda 626 (posicionamiento 2) y Toyota Tercel, Volkswagen Golf (posicionamiento 3). Desde estos tres baluartes disparan hacia los productores norteamericanos, enlodados en el centro del triángulo.

5.1.1.2 La eficiencia en las operaciones

Vale la pena recordar la ecuación fundamental de la utilidad:

$$\pi = (P - C) Q$$

Donde:

π es la utilidad
P es el precio de venta por unidad
C es el costo unitario total
Q es la cantidad vendida
Al crear valor, la empresa puede conseguir un buen precio (P) por su producto y vender un buen volumen (Q). Si embargo, es imprescindible controlar también el costo (C), para no perder en la ineficiencia interna las ganancias obtenidas con el sudor de la frente. La eficiencia

en las operaciones, que permite disminuir los costos de producción y de venta, es la segunda llave de la rentabilidad.

¿Cómo ser más eficiente en la operación de la compañía?

La compañía es como un motor que hay que poner a punto, ajustando simultáneamente varios tornillos:

- *La tecnología de producción.* Una mejora de la tecnología de producción se traduce en una disminución en la utilización de materias primas o de mano de obra.

- *La productividad de la mano de obra.* Los empleados capacitados y motivados no solo producen más y mejor a corto plazo, sino que también contribuyen en forma continua a la innovación, es decir, a mejorar constantemente el producto, la tecnología y los procesos de producción. Al fin y al cabo, la mano de obra capacitada y motivada es más productiva y más costosa pero más rentable.

- *Los inventarios.* La empresa es un sistema operacional que parte de la compra de materias primas y llega al servicio post-venta a los clientes. En cada eslabón de la cadena operacional se crean inventarios, de materia prima, de productos semiacabados, de productos terminados, de piezas de repuestos, etc. Y cada inventario representa un costo.

Gracias al computador se puede reducir drásticamente los costos de inventario, utilizando la técnica JAT (Justo a Tiempo)[13].

Para ilustrar esa técnica que afecta no solo a la producción sino también a la distribución de los productos, consideremos el negocio de los automóviles hoy en día en el Japón:

> *Un cliente le especifica al concesionario las características del automóvil que quiere comprar. El concesionario introduce los datos (modelo, color, opciones, etc.) en su Terminal de computador, que forma parte de una red compartida por los concesionarios, el fabricante y sus proveedores.*
>
> *Si el concesionario no tiene dicho automóvil en inventario, el computador investiga si otro concesionario ya dispone de un coche similar. En caso afirmativo, determina si es más rentable traerlo del otro concesionario, o fabricar uno. Si se decide por fabricarlo, el computador les hace los pedidos desde la oficina del concesionario, a los proveedores, para que le suministren las piezas al fabricante, e informa a la planta de fabricación para que programe la producción y la entrega. Así, las piezas llegan a la planta a penas algunas horas antes de ser utilizadas en el montaje del automóvil. Una vez terminado, el vehículo es despachado de inmediato al concesionario vendedor,*

[13] En inglés JIT (Just in Time)

quien se lo entrega al cliente. Todo llega Justo a Tiempo. Se minimizan los inventarios a todos los niveles. Se reduce el costo del producto.'

- *La estandarización.* De una marca a otra, de un modelo a otro, los automóviles japoneses parecen distintos. La diferenciación es meramente visual, cuando se considera que casi el 80% de los componentes mecánicos de los coches japoneses son iguales. Los componentes estándar se pueden producir a escala más grande, a costo más bajo, aprovechando economías de escala y apalancamiento de producción.

- *El análisis de valor.* Es una técnica que consiste en analizar sistemáticamente todos los componentes de producto final para sustituirlos por componentes menos costosos, remplazar una pieza de metal por una de plástico, poner dos puntos de soldadura donde había tres, etc... y, sin embargo, mantener la calidad y la funcionalidad del producto.
En la enumeración anterior de los tornillos de ajuste del motor empresarial, hemos privilegiado los que tienen que ver con la función de producción. Sin embargo, el mismo procedimiento sistemático de análisis en favor de la eficiencia debe aplicarse a todas las demás áreas: cobranzas, ventas, servicio post-venta...

Así se logrará la mayor eficiencia de las operaciones, segunda llave de la rentabilidad.

5.1.1.3 La ventaja competitiva

La ventaja competitiva es la base del triángulo de la utilidad. Volvamos a mirar este triángulo, imaginándonos que sus lados son extensibles y que están articulados por una bisagra al vértice superior.

Figura 15a-15b: Creación de valor-eficiencia en las operaciones

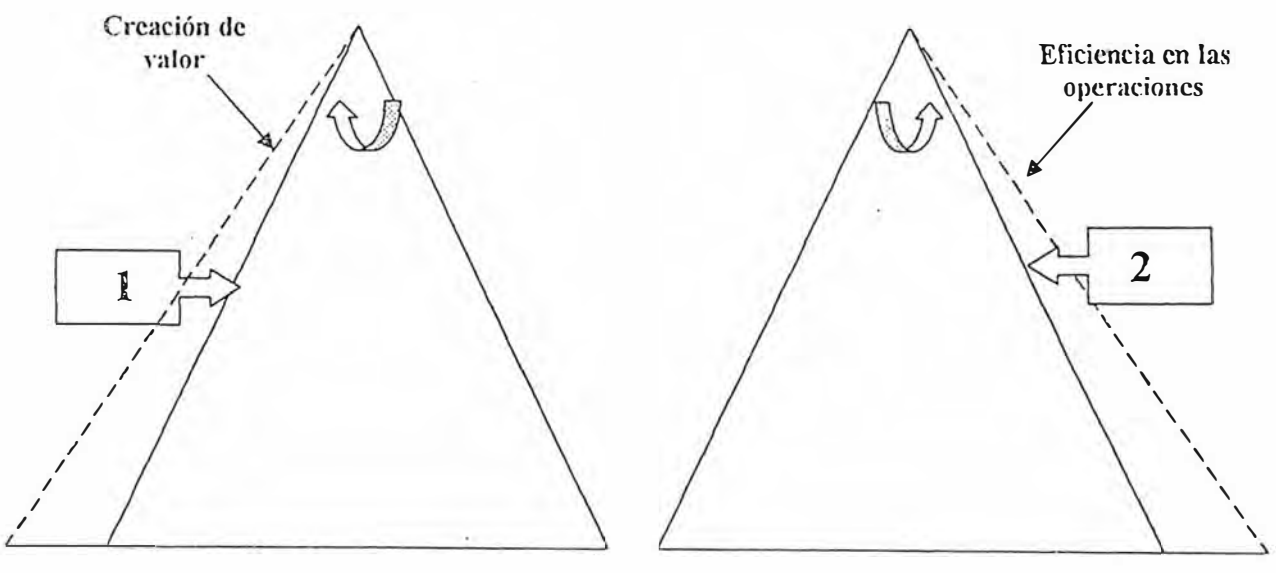


Figura 15a *Figura 15b*

Introduzcamos la llave No. 1 en la cerradura No.1 para aumentar la creación de valor: se levanta el lado No. 1, se alarga la base (ver figura 15ª-15b) y el área del triángulo aumenta.

Esta imagen muestra que las políticas de marketing que tienden a aumentar el valor del producto a través de un mejor posicionamiento tienen como objetivo final mejorar la ventaja competitiva de la empresa, última llave de la rentabilidad. De la misma manera, las mejoras en la productividad levantan el lado No.2 del triángulo, que da por resultado también una ventaja competitiva y una rentabilidad más grandes (ver figura 15b). Combinando los dos efectos (mayor creación de valor + mayor eficiencia en las operaciones), se logra mayor ventaja competitiva y mayor rentabilidad (ver figura 15c).

La ventaja competitiva es el resultado de dos políticas:

- Una política de marketing orientada a obtener mayor creación de valor.
- Una política de productividad hacia la búsqueda de mayor eficiencia en las operaciones.

Figura 15c: Ventaja competitiva

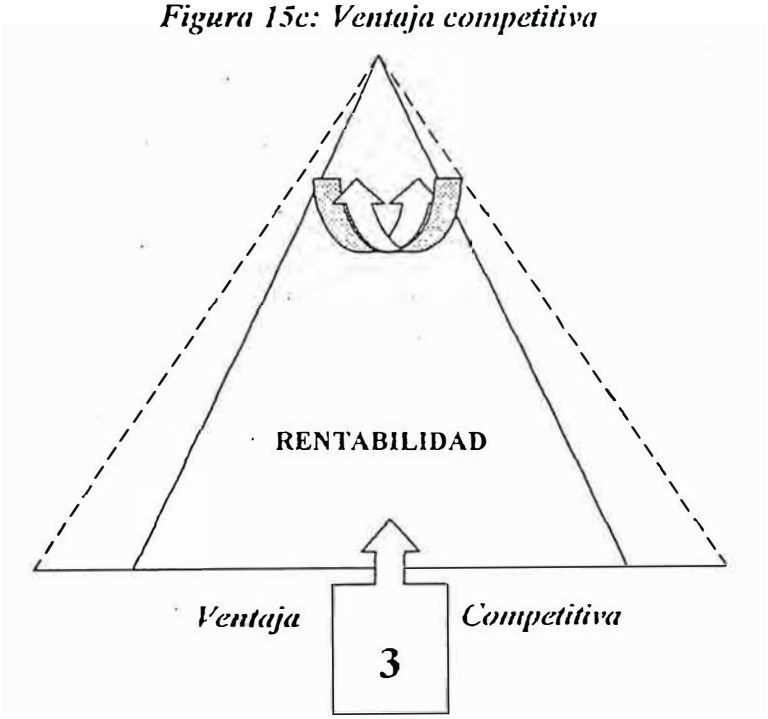


Figura 15c

La ventaja competitiva es la "llave de la estrategia empresarial". De hecho, el objetivo fundamental de la estrategia es crear una ventaja competitiva y mejorarla. Todas las empresas líderes en cualquier sector industrial o comercial aprovechan una ventaja competitiva. Las demás son seguidoras, cuya supervivencia depende en muchos casos de la buena voluntad del

líder. Por eso la estrategia de la empresa debe, en todo caso, buscar una ventaja competitiva inicial y reforzarla. ¡Cuántas compañías han perdido de vista esta verdad primaria y se han lanzado a negocios que no sabían manejar, descuidando los factores que habían originado su éxito inicial! ¡Cuántas pequeñas empresas rentables han fracasado tratando de jugar al juego de las grandes!

Es cierto que, en algunos casos, una empresa puede beneficiarse de una ventaja competitiva otorgada por el gobierno (monopolio, disposición legal ventajosa), por un contrato milagroso o por la naturaleza (ubicación cerca de las fuentes de materia prima o de los consumidores). Sin embargo, en la mayoría de los casos, la ventaja competitiva se construye sobre la base de la creación de valor y de la eficiencia en las operaciones. ¿Y quién la puede construir si no es un gerente integral reuniendo todas las facetas del manejo de la organización en busca de una mayor competitividad?

Hoy en día se habla mucho de técnicas administrativas. Con razón se enseñan esas mismas técnicas en las universidades y en los cursos de educación continua. Pero no debemos perder de vista que las técnicas administrativas, como las tres llaves de la rentabilidad, son inertes. Se necesita gente con suficiente entendimiento y voluntad para utilizar las técnicas correctamente, para introducir las llaves en las cerraduras apropiadas. Se necesita a un gerente integral para abrir el triángulo de la rentabilidad.

5.1.2 La teoría de las palancas

La ventaja competitiva radica en la disparidad de recursos entre dos empresas, y la planificación estratégica determina el mejor uso posible de esta disparidad. No se trata en todos los casos de recursos financieros; hay empresas que gozan de ventajas más difíciles de medir como, por ejemplo, la capacidad de reaccionar rápidamente a los pedidos de los clientes, o ala ingeniosidad de los diseños, o la imagen de marca. Sin embargo, la disparidad de los recursos financieros entre dos empresas es, en la mayoría de los casos, el factor que permite entender sus estrategias y sus resultados relativos.

¿De dónde provienen las disparidades de recursos?

Pueden ser estructurales, es decir, ligadas a la capitalización de las firmas y a su capacidad de endeudamiento, que les otorga más o menos capital de trabajo. Pero las ventajas estructurales no duran, a menos que las empresas las conviertan en ventajas dinámicas, utilizando el capital de trabajo para incrementar la disparidad de recursos en un proceso continuo.

Comparemos dos empresas que invierten $1 en la misma actividad económica. La inversión le rinde $ 1,50 a la primera y $ 2 a la segunda. Ésta goza de una ventaja dinámica, pues ahora puede reinvertir $ 2 para un rendimiento de $ 4, mientras que la primera reinvierte $ 1,50 para un rendimiento de $ 3. la disparidad de recursos financieros que hay entre las dos pasa de $ 0,50 a $ 1. El proceso es dinámico... hasta que ambas descubran la ley de los rendimientos decrecientes.

Cuando una inversión de $ 1 da por resultado un rendimiento total de $ 1,50 o $2, este fenómeno multiplicador se puede comparar con el principio de la palanca: una pequeña fuerza que se aplica a un extremo de un brazo e palanca genera una fuerza mayor en el otro extremo; de la misma manera se invertirá con la esperanza de retirar más que la suma invertida.

La estrategia competitiva busca el incremento relativo de los recursos de la empresa, tratando de multiplicar los recursos invertidos más de lo que pueden hacerlo los competidores. Las diferencias cualitativas y cuantitativas de las palancas que utilizan las empresas explican las diferencias entre la rentabilidad que cada una de ellas obtiene, y permiten concebir sus estrategias probables para aumentar sus diferencias (caso del líder) o reducirlas.

Existen cuatro clases de palancas, o apalancamientos, o multiplicadores de recursos, sobre las cuales la empresa basa su estrategia hacia el incremento relativo de sus recursos: el apalancamiento financiero, el apalancamiento operacional, el apalancamiento de producción y el apalancamiento de marketing. Los dos primeros son estructurales, es decir, dependen de la estructura del balance (palanca financiera) y del estado de pérdidas y ganancias (palanca operacional) de la empresa. Los dos últimos son dinámicos, es decir, dependen del crecimiento de la empresa. Examinemos, palanca por palanca, los mecanismos multiplicadores de recursos en la empresa:

5.1.2.1 Apalancamiento financiero

Todos sabemos que la mejor manera de ganar dinero es empleando el dinero de los demás...si nos lo prestan a una tasa inferior a la tasa esperada de rendimiento. Esto es el principio del apalancamiento financiero que permite obtener una rentabilidad financiera mejor que la económica, mediante el uso de la deuda.

> *Ejemplo: dos compañías, A y B, tienen intención de invertir sus activos de $ 1.000 en un negocio que debería redituarles $ 200. A, hace la inversión con su patrimonio, mientras que B consigue un préstamo de $ 500, con una tasa de interés del 10%, para hacer la inversión de $1.000*

La rentabilidad económica antes del pago de los intereses es igual para A y para B:

$$r'_a = \frac{\pi + iD}{A} = \frac{200}{1.000} = 20\%$$

Símbolos:

π	utilidad operacional neta
	tasa de interés promedio pagada sobre el total de la deuda
D	deuda total
A	activo total
E	patrimonio
p	tasa de retención

r'_a tasa de rentabilidad del activo antes del pago de los intereses
r_a tasa de rentabilidad del activo después del pago de los intereses

Después del pago de los intereses, la rentabilidad económica neta de B se vuelve:

$$R_a = \frac{200 - (10\% x 500)}{1.000} = 15\%$$

A causa de sus gastos financieros, b tiene una rentabilidad económica neta inferior a la de A., pues como a no tiene deuda, no paga intereses. La rentabilidad financiera de A es igual a su rentabilidad económica:

$$r_e = \frac{\pi}{E} = \frac{200}{1.000} = 20\%$$

es decir, $r_e = r_a (1 + \frac{D}{E}) = 20\% \times 1$

A no utiliza el apalancamiento financiero, definido anteriormente:

$$\text{Apalancamiento financiero} = \frac{Activos}{Patrimonio} = \frac{A}{E} = \frac{D+E}{E} = 1 + \frac{D}{E}$$

Como B con $500 de patrimonio y $ 500 de deuda tiene una tasa de endeudamiento de 1:1, su rentabilidad financiera es:

$$r_e = r_a (1 + \frac{D}{E})$$

$$= 15\% (1 + 1)$$

$$= 30\%$$

El siguiente cuadro comparativo muestra la situación de A y B:

	Activo	Patrimonio	Pasivo	Gastos Financieros	Utilidad Bruta	Utilidad Neta	R.O.A.	R.O.E.
Cía. A	1.000	1.000	0	0	200	200	20%	20%
Cía. B	1.000	500	500	50	200	150	15%	30%

La compañía A es más rentable económicamente; la compañía B es más rentable financieramente pues utiliza la palanca financiera para multiplicar su rentabilidad económica.

Suponiendo que las dos firmas tengan la misma política de retención (p), B podrá sostener un

$$A: G = r_a\, p \left(1 + \frac{D}{E} \right) = 0{,}2\, p$$

$$B: G = 0{,}3\, p$$

Comparemos ahora la rentabilidad económica y financiera de A y B cuando la tasa de interés sube al 15% y al 20%:

		i	10%	15%	20%
R.O.A. (r_a)	A		20%	20%	20%
	B		15%	12,5%	10%
R.O.E. (r_e)	A		20%	20%	20%
	B		30%	25%	20%

Se comprueba que la rentabilidad financiera de B disminuye con el alza de las tasas de interés. Cuando la tasa llega al 20%, B no tiene más crecimiento extrínseco:

$$r'_a = \frac{\pi + iD}{A} = \frac{200}{1.000} = 20\%$$

$$\text{e i} = 20\%$$

$$\text{entonces } \frac{D}{E} (r'_a - i) = 0$$

Si la tasa de interés excediera de un 20%, la rentabilidad financiera de B y su crecimiento sostenible se volverían inferiores a los de A puesto que ahora la palanca financiera actuaría contra él; cada $ de deuda le costaría más de lo que reditúa, su crecimiento extrínseco se volvería negativo ($i > r'_a$) y frenaría su crecimiento sostenible. Este escenario acontece en periodos de inflación, cuando las tasas de rentabilidad bajan, pues los costos aumentan más rápido que los precios y el gobierno sube las tasas de interés en su programa de lucha contra la inflación. La combinación de los dos fenómenos ($r'_a \downarrow, i \uparrow$) se vuelve catastrófica para las empresas altamente endeudadas, es decir, subcapitalizadas, y para las que ya tienen una tasa de retención elevada. Este es el caso de la gran mayoría de las pequeñas y medianas empresas que, en periodo de inflación, ven su ($r'_a - i$) volverse negativo, y multiplican este factor negativo por una tasa de endeudamiento D/E elevada y una tasa de retención a menudo igual al máximo, o sea, del 100%. Su crecimiento extrínseco D/E ($r'_a - i$)p se vuelve negativo y más grande en valor absoluto que el crecimiento intrínseco (rp). Tienen, entonces, un crecimiento sostenible (G) negativo, lo que conduce a su liquidación parcial o total, o a la reestructuración del capital por emisión de acciones, fusión o adquisición. Esta es la razón por la cual se

observa una correlación entre la tasa de inflación y el número de quiebras de empresas de un país.

El apalancamiento financiero es un multiplicador de los recursos de la empresa que convierte su rentabilidad económica en una mayor rentabilidad financiera. Pero cuando la tasa de interés se vuelve superior a la rentabilidad económica, el apalancamiento financiero actúa contra la compañía. El apalancamiento financiero aumenta el riesgo de la empresa en periodos de inflación.

5.1.2.2 Apalancamiento operacional

La estructura de los costos de la empresa, particularmente la repartición entre costos fijos y costos variables, afecta a la rentabilidad de la empresa. Examinemos, por ejemplo, la estructura de los costos de dos firmas automotrices, Renault y Toyota y veamos cómo se reparten los ingresos de cada una (figura 16).

Las diferencias entre las estructuras de los costos aparecen muy claramente. Renault es una empresa integrada que añade a sus compras mucho valor agregado. Toyota es una ensambladora de automóviles: compras elevadas, costos de transformación bajos (6%)

Figuras 16a – 16b: Distribución del ingreso de Renault y Toyota

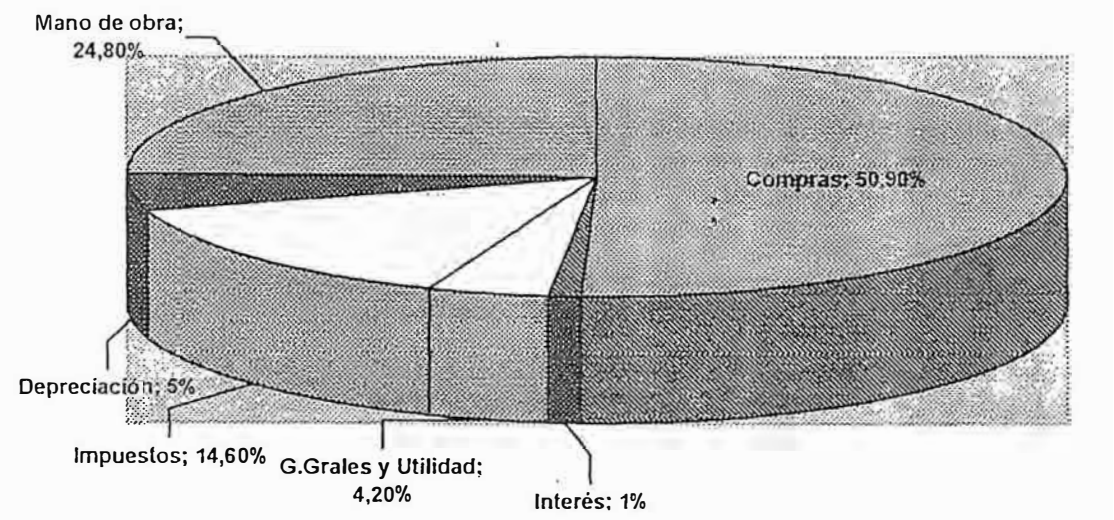


Figura 16a: RENAULT

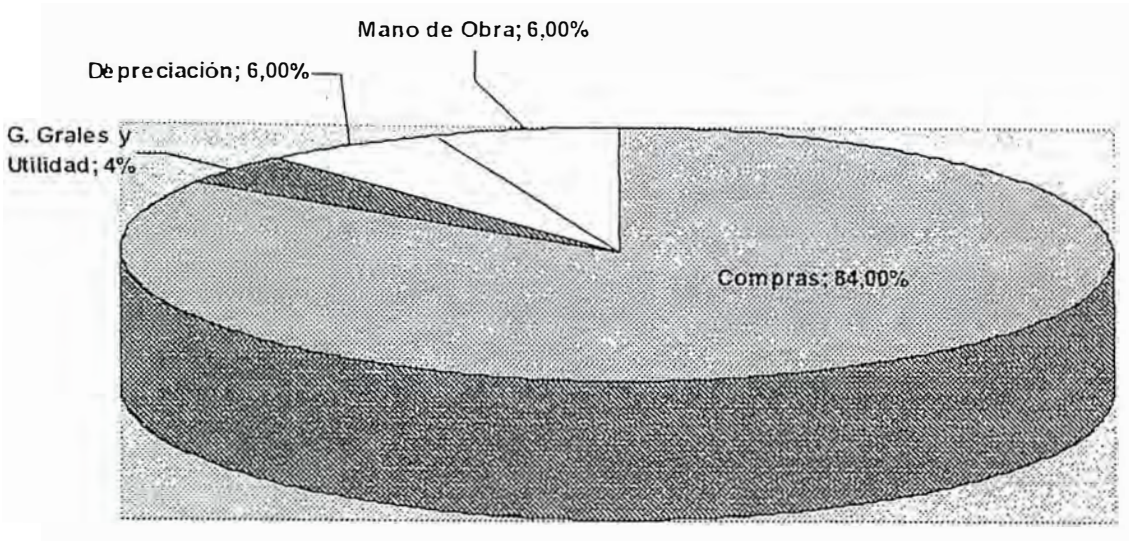


Figura 16b: TOYOTA

La diferencia es más contable que real si se considera que buena parte de las compras de Toyota se hacen en casas filiales.

Sin embargo, la figura 16 permite comprender cómo dos competidores pueden operar en una misma industria y tener estructuras de costos diferentes, el uno con costos fijos elevados y costos variables bajos, y el otro con costos fijos bajos y costos variables elevados. Los economistas dirian que los dos competidores tienen tasas de intensidad de capital distintas. El ejemplo siguiente muestra cómo diferencias entre las tasas de intensidad de capital conducen a diferencias entre las tasas de utilidad.

Ejemplos

Tres competidores A, B y C, tienen estructuras de costos de producción diferentes. Supongamos que los tres competidores venden un producto similar, a un mismo precio unitario: US$ 20. La figura 17 muestra cuáles serían los resultados operativos de cada competidor a diferentes niveles de venta.

Se comprueba que:

- El competidor menos integrado (C) tiene el punto de equilibrio más bajo. Se dirá que tiene mayor "flexibilidad operacional".
- Los tres competidores obtienen la misma utilidad de $30.000 al vender 10.000 unidades. Se dirá que el punto de isoutilidad es de 10 000 unidades.
- El competidor más integrado (A) tiene una tasa de pérdida elevada por debajo del punto de equilibrio, pero una tasa de utilidad mayor que B o C por encima del punto de isoutilidad.

Se llama *apalancamiento operacional* de una empresa al cambio relativo de la utilidad producido por un cambio relativo del volumen.

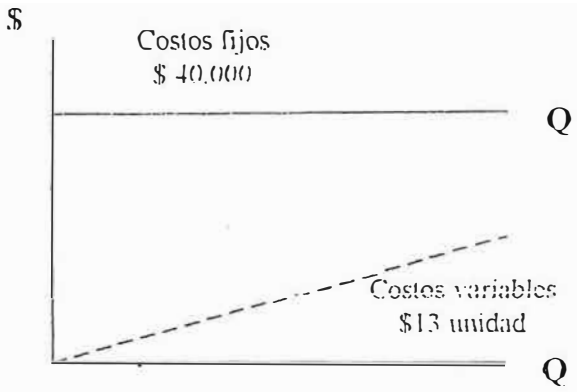
$$\text{Apalancamiento operacional : } L = \frac{\frac{\Delta \pi}{\pi}}{\frac{\Delta Q}{Q}}$$

Donde π = utilidad
Q = volumen

Figura 17: Comparación de tres estructuras operacionales

Intensivo en capital

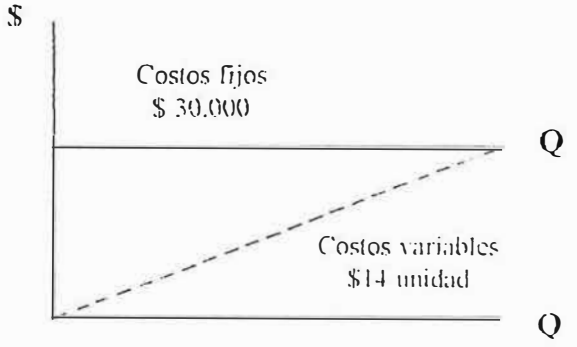
→ Costos fijos elevados
→ Costos variables bajos



B

Medianamente intensivo en capital

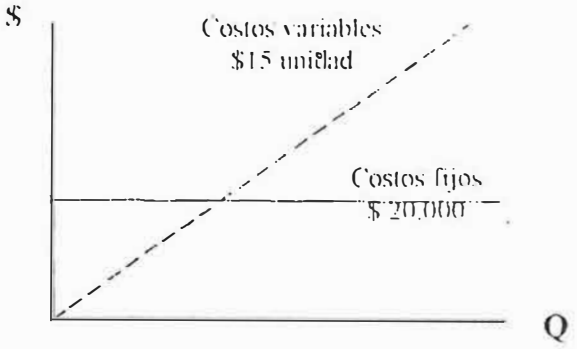
→ Costos fijos medios
→ Costos variables medios



C

Poco intensivo en capital

→ Costos fijos bajos
→ Costos variables altos



A	B	C
P = $20	P = $20	P = $20
V_u = $13	V_u = $14	V_u = $15
F = $40.000	F = $30.000	F = $20.000
Q_o= 5.714 unidades	Q_o= 5.000 unidades	Q_o= 4.000 unidades

VOLUMEN VENTAS		V	C	Utilidad (pérdidas)	V	C	Utilidad (pérdidas)	V	C	Utilidad (pérdidas)
3.000	60.000	39.000	79.000	(19.000)	42.000	72.000	(12.000)	45.000	65.000	(5.000)
4.000	80.000	52.000	92.000	(12.000)	56.000	86.000	(6.000)	60.000	80.000	0
5.000	100.000	65.000	105.000	(5.000)	70.000	100.000	0	75.000	95.000	5.000
6.000	120.000	78.000	118.000	2.000	84.000	114.000	6.000	90.000	110.000	10.000
7.000	140.000	91.000	131.000	9.000	98.000	128.000	12.000	105.000	125.000	15.000
8.000	160.000	104.000	144.000	16.000	112.000	142.000	18.000	120.000	140.000	20.000
9.000	180.000	117.000	157.000	23.000	126.000	156.000	24.000	135.000	155.000	25.000
10.000	200.000	130.000	170.000	30.000	140.000	170.000	30.000	150.000	170.000	30.000
15.000	300.000	195.000	235.000	65.000	210.000	240.000	60.000	225.000	245.000	55.000
20.000	400.000	260.000	300.000	100.000	280.000	310.000	90.000	300.000	320.000	80.000

P = precio unitario

V_u = costo variable unitario
V = costo variable total
Q_o = punto de equilibrio

C = costo total
F = costos fijos

Calculemos en el ejemplo anterior, el apalancamiento operacional de A, B y C cuando las ventas pasan de 9.000 a 10.000 unidades.

$$A: \frac{(30.000 - 23.000) : 23.000}{(10.000 - 9.000) : 9.000} = 2.74$$

$$B: \frac{(30.000 - 24.000) : 24.000}{(10.000 - 9.000) : 9.000} = 2.25$$

$$C: \frac{(30.000 - 25.000) : 25.000}{(10.000 - 9.000) : 9.000} = 1.80$$

Los resultados Pueden considerarse como los coeficientes de elasticidad que 1 % de ligan el aumentcambioen
relativo en la utilidad oPeracional con el cambio relativo en .l^{a}s ventas. Un2^{o} el volumen de ventas Produce un 2.74% de aumento de la utilidad de *A*, Pero solo un 2.51/o y un 1.80% Para By C resPectivamente.

El cálculo y la comparación del apalancamiento operacional de dos empresas puede hacerse a partir de dos datos del estado de pérdidas y ganancias: la utilidad y el margen bruto Efectivamente, la palanca operacional es igual a la razón entre el margen bruto y la utilidad:

$$L = \frac{\frac{\Delta \pi}{\pi}}{\frac{\Delta Q}{Q}} \qquad \pi = Q(P - V_u) - F$$

$$L = \frac{\Delta Q\ (P - V_u) : [Q\ (P - V_u) - F}{\frac{\Delta Q}{Q}}$$

$$L = \frac{\Delta Q\ (P - V_u)}{Q\ (P - V_u) - F} \times \frac{Q}{\Delta Q}$$

Palanca operacional = margen bruto/utilidad =

$$L = \frac{Q\ (P - V_u)}{Q\ (P - V_u) - F}$$

Una firma con gran palanca operacional (empresa integrada, intensiva en capital, que dota a su producto de un alto valor agregado) debe aumentar su producción más allá del punto de isoutilidad para obtener una utilidad mayor que sus competidores en una coyuntura de expansión. Por el contrario, una firma con palanca operacional débil (no integrada, poco intensiva en capital y bajo valor agregado) es más flexible en el sentido de que puede distribuir sus recursos en varias actividades económicas, no estando sujeto al logro de utilidades a un alto volumen en ventas. Esta empresa será menos sensible a una recesión que sus competidores operando con una palanca operacional más elevada.

El ejemplo de Renault y Toyota ilustra complementariedad y la interdependencia de las palancas. Renault opera con una fuerte palanca operacional y una palanca financiera relativamente baja, mientras que Toyota "compensa" la debilidad de su palanca operacional con una fuerte palanca financiera. A causa de la estructura económica y bancaria del Japón, la empresa japonesa, en general, usa mucho más la palanca financiera que la operacional. Esto significa que debe producir y vender más grandes volúmenes para obtener una rentabilidad económica mediocre y aumentarla con una palanca financiera importante para lograra una rentabilidad financiera aceptable. Se comprende también por qué la industria japonesa de altos volúmenes de producción, y el consecuencia, del acceso a mercados extranjeros para venderla, y por qué el Japón fue el primer país industrializado en reaccionar a la crisis del petróleo: la inflación producida por esa crisis lo afectaría en grado sumo, pues ella arrastraría las alzas de interés en un país en que las empresas están fuertemente endeudadas. Como ejemplo, la tasa de endeudamiento promedio en la industria metalúrgica en los Estados Unidos

es de 0.3:1, mientras que en el Japón es de 4:1. Esto quiere decir que toda variación negativa de $r'_a - i$, bien a causa de una baja de las tasas de rentabilidad, o bien de un alza en las tasas de interés, o de ambas cosas a un tiempo, afecta a la metalurgia japonesa 13 veces más que a la metalurgia norteamericana. Se comprende, por lo tanto, que el mejoramiento de la productividad, y entonces r'_a, sea una prelación nacional en el Japón en un periodo de alza de las tasas de interés.
La palanca operacional multiplica las utilidades de la empresa cuando ella opera más allá de su punto de equilibrio, y multiplica también sus perdidas cuando no logra llegar a dicho punto. Es favorable a la empresa en periodo de expansión, pero aumenta su riesgo en una coyuntura de recesión.

5.1.2.3 Apalancamiento de producción

El apalancamiento de producción refleja la capacidad de una empresa para disminuir sus costos de producción más rápidamente que otra. La dinámica de los costos se basa en el efecto de la experiencia.

a. El efecto de la experiencia

Se ha observado en la producción industrial de bienes estandarizados que el costo de producción baja a medida que se agrega experiencia, es decir, que aumenta el volumen acumulado producido. A partir de esta observación, se formuló la ley de la experiencia:

> *El costo unitario del valor agregado de un producto homogéneo, medido en unidades monetarias constantes, disminuye en un porcentaje constante a cada duplicación de la experiencia.*

Esta ley traduce y formaliza a nivel de la unidad de producción lo que los economistas llaman a nivel global la mejora de la productividad. En una situación estable económica y tecnológicamente, la mejora de la productividad de los agentes económicos es constante.

La ley de la experiencia merece algunos comentarios: primero, se trata de una ley de observación, comprobada estadísticamente, pero no es una ley natural. Los costos bajan, siempre y cuando que los hagan bajar... además, ¿de qué costo estamos hablando? La Afirmación según la cual los costos no dejan de bajar seguramente es increíble para muchos lectores, quienes ven diariamente que los costos siguen subiendo. Es verdad: el costo de la mano de obra sube, el costo de las materias primas y de la energía sube, los costos sociales suben, etc. Pero no suben tanto si se miden en unidades monetarias constantes, es decir, eliminando el efecto de la erosión monetaria.

La ley de la experiencia establece que solo el costo del valor agregado del producto, o sea, solo el conjunto de los costos de transformación, de distribución y de servicio post-venta, está sometido al efecto de la experiencia. No se pueden rebajar los costos sobre los cuales no se ejerce ningún control, como es el caso de los costos de las materias primas. Es obvio que si

sube el costo del petróleo, el costo final de todos los derivados del petróleo va a subir, pese al efecto de la experiencia. Cuando el costo del valor agregado del producto representa una proporción elevada del costo total (el caso de las industrias pesadas, integradas, tecnológicamente avanzadas), se dice, por extensión, que el costo total unitario del producto, está sometido al efecto de la experiencia.

Tres factores se combinan para rebajar el costo unitario:

i) Las economías de escala hacen que a medida que una empresa que fabrica un producto, sus costos fijos se encuentren divididos por un número más grande de unidades en el cálculo del costo unitario.

ii) El efecto del aprendizaje hace que la mano de obra se vuelva más hábil para fabricar un producto a medida que adquiere experiencia y se perfecciona el proceso de producción. El valor de la mano de obra por unidad disminuye.

iii) El costo de capital disminuye a medida que crecen los activos de la empresa. La noción de costo de capital traduce la idea de que el dinero puesto a disposición de la empresa tiene un costo, sea cual fuere su procedencia: el patrimonio cuesta dividendos, las deudas cuestan interés y aún las cuentas por pagar tienen un costo oculto, el de no aprovechar descuentos por pago de contado. El costo de capital de la empresa es el costo promedio ponderado de sus fuentes de financiación.

Varios estudios estadísticos muestran que el costo de capital de las pequeñas o medianas empresas es más elevado que el de las empresas grandes, lo cual ilustra la siguiente frase: "no les prestan sino a los ricos", y agrega: ".....y se les presta a una tasa de interés más baja".

En la formulación de la ley de la experiencia, el "costo unitario" de que tratamos es teóricamente el costo unitario del valor agregado del producto, permaneciendo igual (u "homogéneo") el producto, y constante la unidad monetaria. Para medir el costo en unidades monetarias constantes, se convierta en los $ corrientes en $ constantes dividiéndolos por un deflactor. El deflactor es un índice de la erosión monetaria.

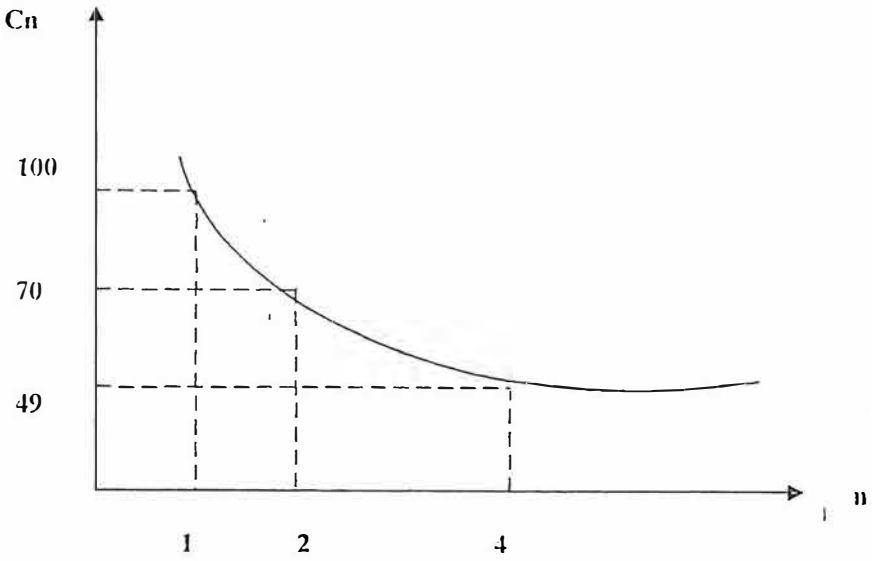
En realidad, se introduce un error sistemático en los cálculos de experiencia cuando éstos se hacen basados en el costo total, aunque sea una base más útil y más accesible que el costo del valor agregado. El error no es tan grave cuando el valor agregado es elevado y cuando el costo de las materias primas baja según su propia curva de experiencia. En otras palabras, se comprueba la ley de la experiencia en las industrias intensivas en capital, y en una coyuntura económica normal. Sin embargo, esa ley es útil para la reflexión en condiciones que no satisfacen los criterios mencionados anteriormente, aún cuando la interpretación de los resultados se vuelve más delicada.

La expresión matemática de la ley es:

$$C_n = C_1 \, n^{-\lambda}$$

Donde C_n es el costo de la $n^{ésima}$ unidad producida
C_1 es el costo de la 1ª. Unidad producida
n es la experiencia
λ es un coeficiente de elasticidad que depende del sistema de producción.

Sin entrar ahora en consideraciones matemáticas profundas, convienen anotar que $Cn = C_1 n^{-\lambda}$ es la ecuación de una función hiperbólica:



En la gráfica anterior, el costo de la primera unidad producida es de $100 y el costo de la segunda es de $70. Cuando se duplicó la experiencia de 1 a 2, el costo bajó en un 30%, de 100 a 70. El costo baja en un porcentaje constante, en este ejemplo: 30%, a cada duplicación de la experiencia. Podemos prever que el costo de la cuarta unidad será de $49; el de la octava, de $34,3; etc. En este ejemplo se diría que la pendiente de experiencia del producto considerado es del 70%. La pendiente se define como la razón del costo de la $2n^{ésima}$ unidad al costo de la $n^{ésima}$ unidad, para cualquier n.

Pendiente $k = C_{2n} / C_n$

Calculemos la relación entre k y el coeficiente de elasticidad λ:

$$K = C_{2n} / C_n$$

$$= C_1 2 n^{-\lambda} / C_1 n^{-\lambda}$$

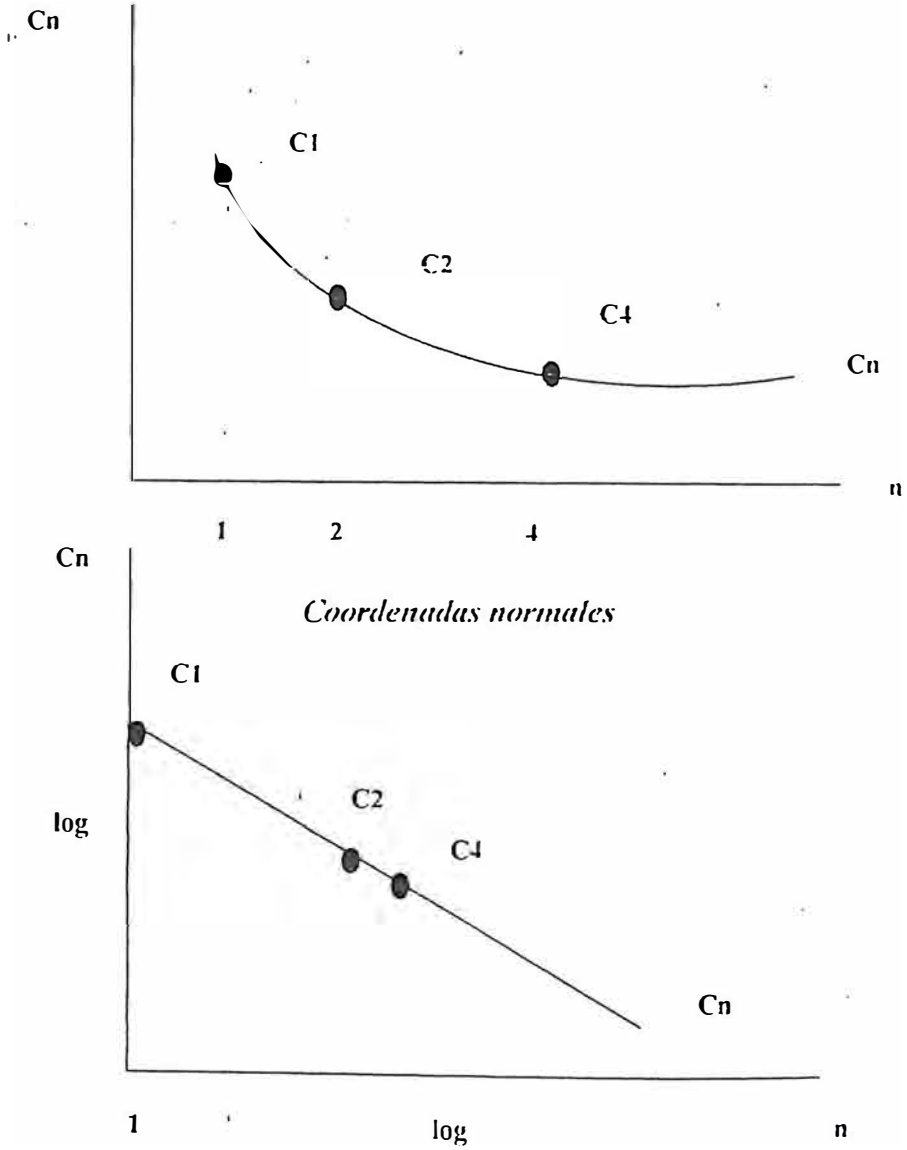
$$= 2^{-\lambda}$$

$$\log k = -\lambda \log 2$$

$$\lambda = -\frac{\log k}{\log 2}$$

Al observar la evolución del costo unitario de un producto se comprueba que:

- Un producto, con tecnología de producción constante, tiene una pendiente.
- Las pendientes observadas se sitúan entre el 70% (fuerte efecto de experiencias) y el 100% (efecto nulo).
- Las pendientes más fuertes (70%-75%) se hallan en las industrias pesadas intensivas en capital.
- Las pendientes menos fuertes se encuentran en los sectores de servicios, industrias de transformación e industrias livianas.



Coordenadas normales

Coordenadas logarítmicas

Como el espíritu humano prefiere normalmente la línea recta a la hipérbola, las curvas de experiencia suelen representarse sobre papel logarítmico, pues la escala logarítmica tiene la propiedad de alinear puntos que formarían una hipérbola en coordenadas normales.

Cuanto más fuerte la pendiente, más inclinada se encuentra la línea C_n. Si estuviera horizontal se trataría de una pendiente nula, el costo la $2n^{ésima}$ unidad siendo igual al 100% del costo de la $n^{ésima}$ unidad, es decir, no habría en este caso ninguna disminución del costo en función de la acumulación de experiencia.

El efecto de la experiencia nos permite entender cómo surgen brechas de recursos entre competidores y, por consiguiente, diferencias entre sus capacidades de competencia. El ejemplo a continuación voluntariamente simplificado, muestra cómo un competidor logra adquirir una ventaja competitiva a expensas del otro, aprovechando el efecto de la experiencia.

> *Ejemplo: dos competidores, A y B, fabrican el mismo producto (verbigracia, un circuito integrado estándar) cuyo costo disminuye según una pendiente de experiencia del 75%. En 1995, ambos productores tienen la misma experiencia: 100.000 unidades, el mismo costo unitario: $1, y las mismas ventas anuales: 40.000 unidades. Las ventas de B crecen 40% por año, y las de A, 60%. Suponiendo que el precio de venta de este producto permanece constante, o sea $1,20 en pesos constantes, ¿cuáles serán los márgenes de utilidad de A y de B en el año 2000?*

Las producciones anuales de A y B entre 1995 y el año 2000 serán:

	Producción	
Año	A	B
1995	40.000	40.000
1996	64.000	56.000
1997	102.400	78.400
1998	163.840	109.760
1999	262.144	153.664
2000	419.431	215.130

Se obtiene la experiencia de A y B a fines de cada año agregando las producciones a las experiencias previas.

	Experiencia	
Año	A	B
1995	100.000	100.000
1996	164.000	156.000
1997	266.400	234.400
1998	430.240	344.160
1999	692.384	497.824
2000	1.111.815	712.954

En la tabla siguiente se observa que la diferencia de costo unitario entre A y B va aumentando más cada año a causa de las diferencias entre las tasas de crecimiento y, por consiguiente, entre las tasas de acumulación de experiencias.

Costo de la última unidad producida				
Año	A $	B $	Diferencia (B-A)	
1995	1	1	0	$\leftarrow \Delta_0$
1996	0.814	0.831	0.017	$\leftarrow \Delta_1$
1997	0.666	0.702	0.036	$\leftarrow \Delta_2$
1998	0.546	0.599	0.053	$\leftarrow \Delta_3$
1999	0.448	0.514	0.066	$\leftarrow \Delta_4$
2000	0.368	0.443	0.075	$\leftarrow \Delta_5$

Los costos de A y B se pueden calcular usando la tabla de experiencia anexada al final de este capítulo. Ahora podemos calcular los márgenes de A y B en cada año, entre 1996 y 2000, calculando el costo unitario promedio y multiplicando el margen unitario promedio por la cantidad vendida.

	Costo unitario promedio		Margen unitario promedio		Cantidad vendida		Margen total	
Año	A	B	A	B	A	B	A	B
1996	0.907	0.916	0.293	0.284	64.000	56.000	18.752	15.904
1997	0.740	0.766	0.460	0.434	102.400	78.400	47.104	34.026
1998	0.606	0.651	0.594	0.549	163.840	109.760	97.321	53.429
1999	0.497	0.557	0.703	0.643	262.144	153.664	184.287	98.806
2000	0.408	0.479	0.792	0.721	419.431	215.130	332.189	155.109

Al final del año 2000, el margen de utilidad de A será de $332.189, y el de B, de $155.109. Una diferencia entre las tasas de crecimiento ocasiona una diferencia entre las tasas de acumulación de experiencia, que se traduce en una diferencia de costo multiplicada por una diferencia de cantidad vendida. Aprovechando un crecimiento mayor, A abre una brecha de recursos en su favor. Gana más dinero que B, y su ventaja es dinámica: aumenta con el tiempo.

Lo más probable es que A aproveche esa ventaja dinámica para acrecentar su capacidad de competencia, es decir, para obtener mejor control sobre B. ¿Cómo? Por una acción de refuerzo o una de re-despliegue. Según una estrategia de refuerzo, A reinvertiría su margen en investigación y desarrollo, en capacidad de producción, en fuerza de venta, etc. Por supuesto, invertiría más que B puesto que gana más. Crecería aún más rápidamente que B, aumentando su ventaja competitiva por efecto de su venta en volumen vendido y de su ventaja reciente de margen unitario. Podría invertir en una guerra de precios.

De hecho, si A rebaja su precio en un 16,67% y obliga a B a imitarlo, la rebaja afecta relativamente más a B que a A.

	Margen total		Ventaja relativa
Año 2000	A	B	(%) de A sobre B
Precio inicial $1,2	332.189	155.109	53%
Nuevo precio $1	248.303	112.083	55%
Disminución relativa del margen a causa de la rebaja del precio	25%	28%	

Una guerra de precios aumentaría la capacidad de competencia relativa de A con respecto a B. Si el nuevo margen de B resulta insuficiente para seguir el crecimiento del mercado, A va a incrementar aún más su participación en el mercado, y poco a poco B se transformará en un competidor marginal, incapaz de rivalizar, a nivel de las inversiones en investigación y desarrollo, en capacidad de producción o de comercialización. Tarde o temprano le tocará abandonar el combate y optar por una estrategia de re-despliegue.

El re-despliegue consiste en evitar la competencia frontal en un mercado. A veces la presión competitiva obliga a una empresa a re-desplegar sus recursos; tal sería el caso si A iniciara una guerra de precios y forzara a B a explotar otro producto u otro mercado. Sería un re-despliegue defensivo. Sin embargo, el re-despliegue puede ser una forma de ataque cuando la demanda es insuficiente en un sector. En este caso, el re-despliegue toma la forma de una diversificación congenérica (en un solo sector industrial) o conglomeral (en varios sectores).

Debemos confesar que el ejemplo de A y B es un caso escolar en la medida en que no tiene en cuenta las condiciones de imperfección de la competencia.

Supongamos que A fuera una empresa extranjera y B una compañía nacional que goza de cierta protección en su mercado doméstico y de apoyo político en algunos mercados de exportación. De repente, el análisis puramente económico que acabamos de hacer se vuelve insuficiente para describir la evolución de las capacidades relativas de competencia de A y B. Como ya se ha señalado, la competencia es multidimensional. En el ambiente actual de los negocios no se puede reducir la competencia solo a una dimensión económica, puesto que factores políticos y sociales tienen procedencia sobre consideraciones económicas, tanto a nivel de los negocios domésticos como a nivel de los negocios internacionales. Sin embargo, el ejemplo de A y B nos permite entender por qué las empresas luchan para ganar participación en el mercado en sectores en crecimiento. Un incremento de la participación ad por resultado una ventaja competitiva dinámica, con efectos multiplicadores: ventaja de volumen x ventaja de margen x crecimiento de la demanda. Ahora entendemos también por qué después de cierto tiempo las tasas de participación en el mercado de los competidores se estabiliza: en una situación de competencia imperfecta, el líder controla los precios y gracias a este medio controla los márgenes y las capacidades de competencia de sus rivales, pero particularmente sus capacidades de ganar participación en el mercado.

b. Experiencia y apalancamiento de producción

Hay apalancamiento de producción cuando un productor acumula experiencia a un ritmo más acelerado que otro. Esto le permite disminuir su costo unitario más rápidamente y, en igualdad de precio de venta, obtener un margen de utilidad mayor.

La palanca de producción es el principal generador de recursos para una empresa que pertenece a la industria pesada cuyos productos son poco diferenciables. En esta situación, los competidores no pueden argüir la diferenciación del producto para justificar la variación en los precios. Es a nivel de los costos unitarios y de las cantidades vendidas donde es necesario buscar la ventaja competitiva.

Cuanto más grande sea una serie de producción, más disminuye el costo unitario del valor agregado al producto. El fenómeno de aprendizaje, las economías de escala y el efecto del costo de capital se conjugan para lograr aumentos de productividad, que en periodo de estabilidad de precios mejoran las utilidades, la capacidad de autofinanciamiento de la empresa y su tasa de crecimiento sostenible.

Con frecuencia, es acumulando la producción de un producto estándar, y por lo tanto, bajando sus costos unitarios, como una firma industrial mejora su margen de ventas unitarias. La otra manera de aumentar el margen sería elevando los precios, lo que en la práctica está limitado por la reglamentación estatal y la presión competitiva.

El concepto de apalancamiento de producción describe la disminución del costo unitario debido a la acumulación de la producción; el efecto de la palanca de producción es extremadamente sensible en una industria que tiene un fuerte crecimiento: como uno de los ejemplos puede citarse el de un fábricante de minicalculadoras electrónicas que logró bajar sus costos en cerca del 50% en menos de un año (sin introducir mejoras tecnológicas).

Si los costos unitarios, medidos en unidades monetarias constantes, disminuyen más rápido que el precio, la utilidad del productor aumenta. La tasa de crecimiento de la utilidad inducida por una disminución de los costos es una medida de la palanca de producción. Dicha tasa puede ser calculada en función de la tasa de crecimiento de la producción, del margen sobre ventas inicial y de la tasa de disminución del costo unitario (figura 18).

Se observa, el papel preponderante del crecimiento, a través de las variables γ y Q_t/n en la medida de la palanca de producción. Los beneficios de la palanca de producción se hacen sentir más aún cuando el crecimiento es fuerte.

La pendiente de experiencia k interviene asimismo en la medida de la palanca de producción: ahora bien, se han advertido las pendientes más fuertes ($70\% < k < 80\%$) en las industrias de mayor intensidad en capital, es decir, en las que tienen los costos fijos, más elevados y, por consiguiente, la mayor palanca operacional. Es entonces normal encontrar que en periodos de expansión (γ ;,r : $(Q_t/n)\nearrow$) son los sectores de la industria pesada los que muestran las

mayores tasa de crecimiento de la utilidad (g_π), pues ellos se benefician de la combinación de la palanca operacional y de la palanca de producción.

5.1.2.4 Apalancamiento de marketing

Si la palanca de producción, junto con una fuerte palanca operacional, es la que prefieren las grandes empresas (decirlo es casi una redundancia), no sucede lo mismo con las empresas pequeñas y medianas y con las firmas que operan en sectores poco intensivos en capital. Por lo menos el 80% de las empresas deben recurrir a la palanca de marketing. O sea que deben buscar la rentabilidad mejorando el margen y la tasa de rotación de los activos en vez de tratar de aumentar un volumen imposible de financiar. La palanca de marketing es la palanca del pobre.

En efecto, la palanca financiera, es una palanca de los ricos ("no se les presta sino a los ricos.... y a un interés más bajo"); la palanca operacional y la palanca de producción también son palancas de empresas ricas en capital para poder financiar los costos fijos y la acumulación de experiencia.

La palanca de marketing tiene dos aspectos: el sistema de distribución y el precio de venta, que influyen respectivamente sobre los dos componentes de la rentabilidad económica de la empresa: la tasa de rentabilidad sobre ventas (R.O.S.) y la tasa de rotación de los activos.

$$R_a = \frac{\pi}{A} = \underbrace{\frac{utilidad}{ventas}}_{\text{Tasa de rentabilidad de las ventas}} \times \underbrace{\frac{ventas}{activos}}_{\text{Tasa de rotación de los activos}}$$

Una empresa grande puede mejorar su tasa de rentabilidad de las ventas disminuyendo sus costos en un sector intensivo en capital, mientras que las empresas pequeñas y medianas y las que son poco intensivas en capital tratarán de mejorar la utilidad, por una parte, aumentando los precios y, por otra, adoptando sistemas de distribución susceptibles de mejorar la tasa de rotación de los activos.

a. Aumento del precio

A primera vista, parece difícil que una empresa aumente su precio de venta, pues existen obstáculos legales (precios vigilados), competitivos (necesidad de tener precios competitivos) y económicos (elasticidad de la demanda frente al precio). Sin embargo, algunas pequeñas y medianas empresas sobreviven, crecen y logran utilidades.

Figura 18: Medida de la palanca de producción

Sea g_π la tasas de crecimiento de la utilidad de la empresa, definida como la proposición entre la utilidad en tiempo (t + 1) y la utilidad en tiempo t.

$$1 + g_\pi = \frac{\pi_{t+1}}{\pi_t} = \frac{Q_{t+1}(P_{t+1} - C_{t+1})}{Q_t (P_t - C_t)}$$

Donde:

Q_t es la cantidad vendida en el año t

Q_{t+1} es la cantidad que será vendida el año próximo |año (t+1)

$Q_{t+1} = Q_t (1+\gamma)$, siendo γ la tasa de crecimiento de la producción

C_t = es el costo medio unitario de este año

C_{t+1} será el costo medio unitario el año próximo

$C_{t+1} = C_t (1+g_c)$, siendo g_c la tasa de variación de los costos unitarios

Si el precio unitario P permanece constante entre t y (t+1), se puede escribir:

$$1 + g_\pi = \frac{Q_t (1+\gamma)|P - C_t (1+g_c)|}{Q_t (P - C_t)}$$

$$1 + g_\pi = \frac{(1+\gamma)|1 - C_t/P (1+g_c)|}{1 - C_t/P}$$

Sea m_t el margen unitario ("market-up") en el tiempo t:

$$M_t = \frac{P - Ct}{P} = 1 - C_t/P \longrightarrow C_t/P = 1 - m_t$$

La expresión de $1 + g_\pi = \frac{(1+\gamma)|1-(1-m_t)(1+g_c)|}{m_t}$

La variación del costo unitario entre dos años es igual a:

$1 + g_c = |Q_t / n (1+\gamma)|^{-\lambda}$

O, en la hipótesis de un crecimiento estable:

$1 + g_c = (\gamma^2 + \gamma + 1)^{-\lambda}$

Donde n es la experiencia, γ es la tasa de crecimiento de la producción

y $\lambda = -\log k / \log 2$, siendo k la pendiente de experiencia.

Es así como la tasa de crecimiento de la utilidad puede escribirse:

$$g_\pi = \frac{1+\gamma}{m_t} |1 - (1 - m_t)(\gamma^2 + \gamma + 1)^{-\lambda}|$$

Se pueden leer los valores de $1 + g_c = (\gamma^2 + \gamma + 1)$ en la tabla de experiencia situada al final de este capitulo.

¿Cómo pueden las empresas superar los obstáculos que se presentan al aumento de los precios? Mediante dos técnicas de marketing:

i. *La segmentación de mercado* permite una forma legal de discriminación de los precios. Al posicionar un producto de acuerdo con el segmento al cual se dirige, la empresa vende un producto a precios psicológicos aceptables para cada uno de los segmentos. Estos precios son diferentes y se "justifica" por modificaciones de empaque, de color, de garantía, etc.

Se dice que la segmentación de mercado tiene como objetivo "atender mejor a cada segmento de la clientela", pero faltaría agregar: "al precio más alto que pueda pagar cada segmento".

¡El poder al consumidor!

En los países industriales, los consumidores que solían aceptar sin quejarse lo que las compañías productoras les ofrecían tienen ahora el poder de escoger entre varias ofertas y exigir especificaciones estrictas, normas de calidad, seguridad, salubridad, etc.

La compañía Nacional Bicycle Industrial Co. de Kobutu Japón, fabrica bicicletas en una línea de montaje. Las bicicletas se hacen a la medida para cada cliente y se entregan a las dos semanas del pedido. La compañía ofrece 11.231.862 variaciones posibles de su modelo de bicicleta con un recargo de tan solo el 10% sobre el precio de los "modelos para llevar".

Es un ejemplo de lo que los norteamericanos denominan "segment-of-one marketing", es decir, que cada consumidor se merece la atención del productor como si fuera en sí mismo un segmento del mercado.

Desde luego, una compañía que desea ofrecer 11.231.862 opciones de su producto no puede operar con una organización burocrática tradicional. Debe reestructurarse de tal modo que el consumidor tenga el poder, ¡el consumidor manda!, y que toda la organización responda rápidamente al mando del cliente. Eso es técnicamente posible con la informática y con las redes de telecomunicación modernas.

ii. *La diferenciación del producto*, que generalmente va a la par con una política de segmentacion, consiste en introducir cambios en el producto a fin de crear una gama que tenga un atractivo especial para cada segmento previamente seleccionado.

También se dice que el objetivo de la diferenciación es "responder mejor a las necesidades de la clientela con un producto apropiado", pero debiera agregarse:

"siempre y cuando que el alza en los precios de los productos "diferenciados" sea superior a los costos de diferenciación".

Segmentación y diferenciación son, entonces, dos formas de aumentar el valor agregado de marketing en la empresa, mediante el aumento del precio promedio de un producto.

¿Diferenciación o engaño?

Para responder al lanzamiento de la máquina de afeitar desechable, efectuado por la compañía francesa BIC de Gillette puso en el mercado norteamericano su propia máquina desechable con el nombre de Prestobarba. Dos años después de la aparición de dicha marca en el mercado, Gillette lanzó a Daisy, una máquina de afeitar idéntica a "Prestobarba", pero de color rosado y envuelta en un papel en el que se ve una margarita naciendo en medio de colores suaves. El texto impreso en la envoltura manifiesta que "Daisy a sido concebida especialmente para la piel delicada de las mujeres". ¡Bello ejemplo de segmentación del mercado y de diferenciación del producto! ¿El precio? El precio es el mismo (0,57 US$) tanto para un paquete de Prestobarba como para uno de Daisy...pero el de Prestobarba contiene cuatro máquinas, y el de Daisy, tres.

La calidad o, mejor dicho, la calidad percibida, es también un elemento importante de diferenciación que "justifica" un precio más elevado En el Canadá. los neumáticos Michelin se venden, en promedio, con un precio superior en un 5% de las demás marcas. Paralelamente, Michelin invierte mucho en publicidad para reforzar su imagen de calidad y seguridad.

b. Sistemas contractuales de marketing

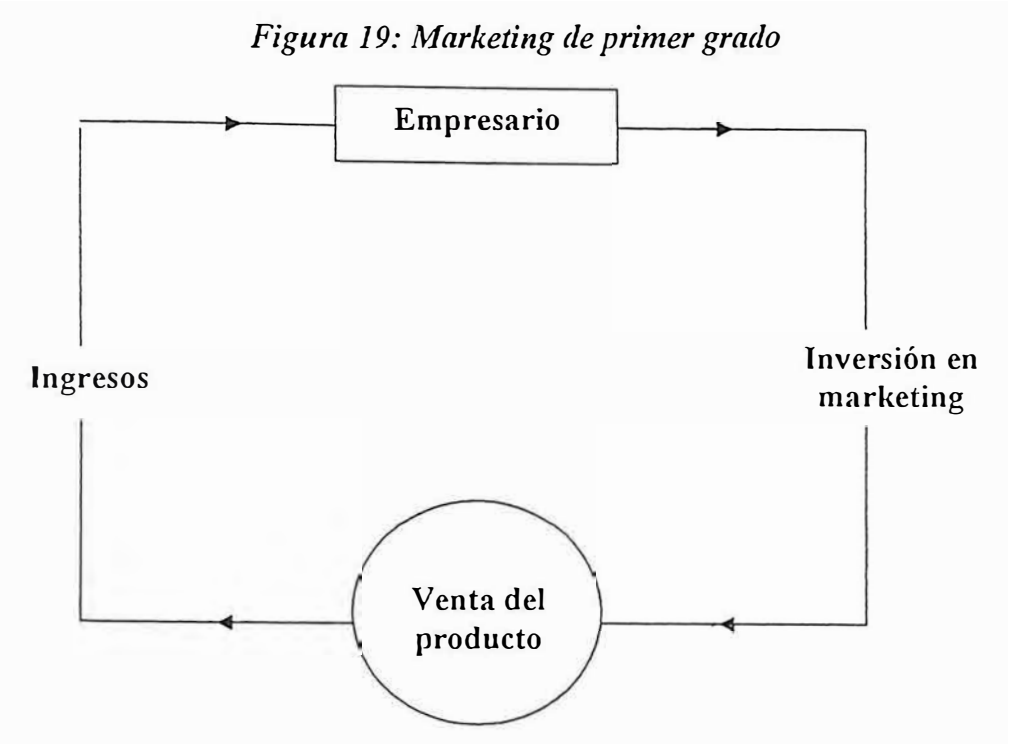
Las técnicas de segmentación y de diferenciación son los medios clásicos para incrementar el valor agregado de marketing. Más recientemente se han empezado a utiliza otros métodos que contribuyen a agregar valor al "producto" (en el sentido económico del término) y, por consiguiente, a un mayor enriquecimiento de la empresa. Estos son los métodos de distribución de niveles múltiples, como la franquicia.

Tradicionalmente, el empresario vendía su producto conforme al esquema presentado en la figura 19, lo cual podría llamarse marketing de primer grado: hay una fuente de ingresos correspondiente a un tipo de inversión y a una venta. En un sistema de distribución de niveles múltiples como los de concesión, de licencia, o de franquicia, el empresario distingue entre los aspectos tangibles e intangibles de su producto, y los vende por separado.

El producto mismo es tangible (por ejemplo, un hotel), mientras que el nombre de la cadena, los métodos de administración, las facilidades de crédito, etc., constituyen el valor intangible

del producto. Al vender por separado[14] los elementos tangibles y los intangibles, el empresario crea una franquicia, lo cual se denomina *marketing de segundo grado* (ver figura 20).

Figura 19: Marketing de primer grado



El valor agregado del marketing aumenta si las dos fuentes de ingresos del concedente son superiores a lo que obtendría con la venta del producto sin haber disociado sus elementos tangibles e intangibles.

Muchas empresas soñamos con un sistema de marketing a n grados, con [n → ∞], en donde cada escalón cedería al escalón inferior "el derecho de vender" un producto que nunca llegaría al consumidor final. Pero este sueño puede convertirse en pesadilla, como sucedió con empresas tales como Eden, Holiday Magic, etc., que promovían sistemas de ventas piramidales en América y Europa y que fueron condenadas por fraude.

La diversificación de la distribución mediante la disociación en la venta de los aspectos tangibles e intangibles que forman el "producto" de la empresa, multiplica los grados de marketing y aumenta el valor agregado de mercado para la empresa. En otras palabras, al igual que las técnicas clásicas de segmentación de mercado y de diversificación de producto, la distribución a través de niveles múltiples contribuye a la creación de un multiplicador de recursos que se denomina palanca de marketing.

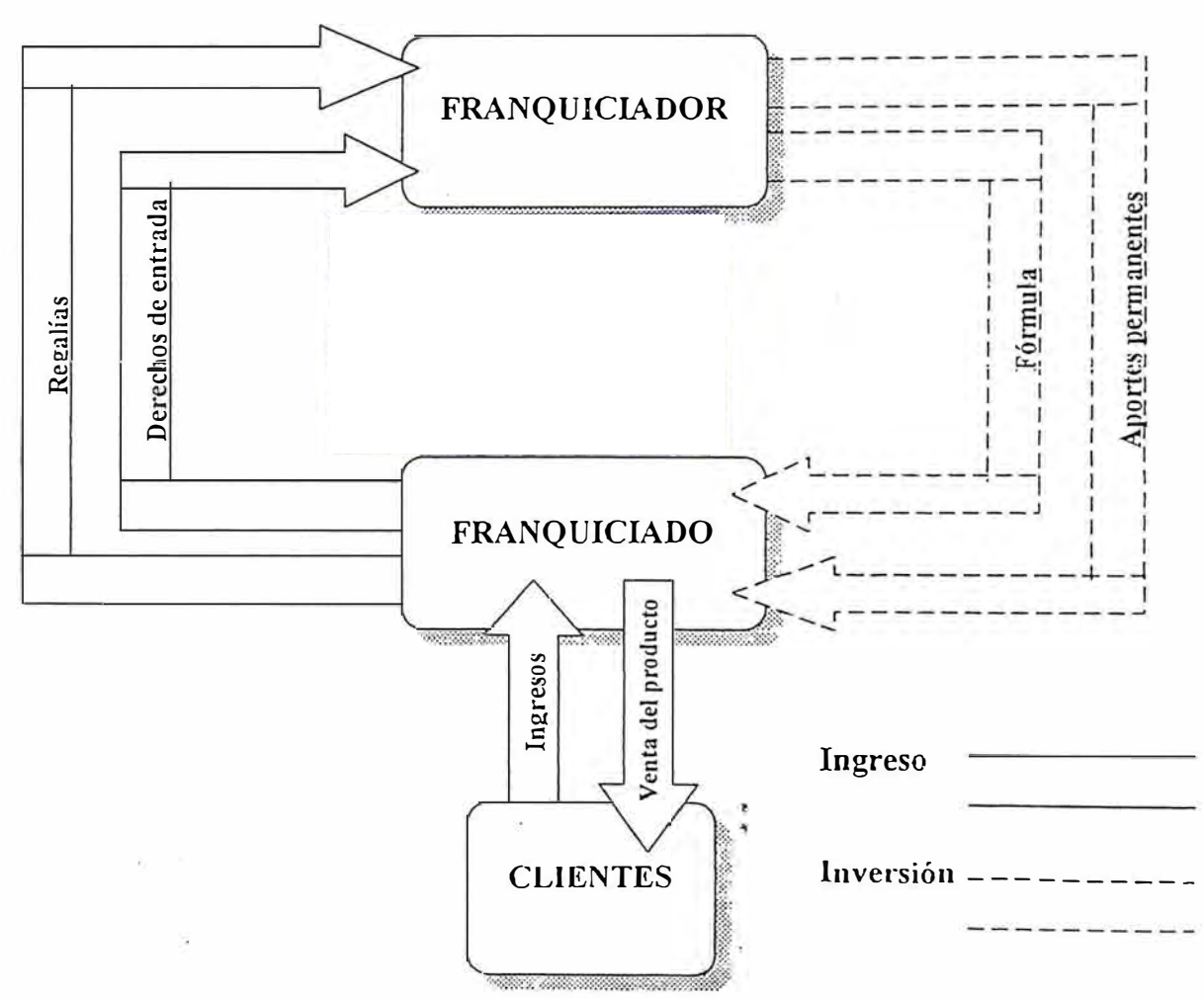
La palanca de marketing entra en juego cada vez que hay una transferencia o venta de tecnología, cuando se trata de tecnología de producción, en cuyo caso se hablará de *licencia*, o

[14] Esta disociación corresponde a lo que los norteamericanos llaman unbundling entre el hardware (tangible) y el software (intangible).

de tecnología administrativa, franquicia, acuerdo de asistencia técnica. En efecto, estos sistemas de distribución, conocidos con el nombre genérico de sistemas contractuales de marketing, logran un aumento de las ventas (ΔPQ) más que proporcionar al aumento de los activos.

Figura 20: Marketing de segundo grado. Ejemplo: la franquicia

Esquema general de un acuerdo de franquicia



En el caso de la franquicia, por ejemplo, el aumento de las ventas se realiza gracias a la inversión hecha mayoritariamente por el franquiciado y no por el franquiciador. Al haber un aumento de los ingresos (regalías) sin aumento del activo, la productividad de los activos del franquiciador aumentará ($\Delta PQ / \Delta A \nearrow$).

En resumen, la palanca de marketing está ligada a dos variables de la mezcla de marketing:

- *La política de precios*: Una empresa utiliza la palanca de marketing-precio cada vez que logra aumentar su precio en relación con el precio de la competencia sin que su volumen de ventas se resienta. La elasticidad de la utilidad frente al precio es entonces positiva ($\Delta\pi / \pi : \Delta P / P > 0$).

- *La política de distribución*: La eficiencia económica de un sistema de distribución se mide por la productividad de los activos invertidos en el sistema o tasa de rotación de los activos (PQ/A). En un sistema contractual de marketing esta tasa se mejora, pues la mayor parte de los activos no son invertidos por el concedente (franquiciador, licenciador), sino por los concedidos (franquiciados, licenciados). La inversión de éstos últimos produce un efecto de apalancamiento sobre la inversión del concedente.

Figura 21: Apalancamiento

		Función de	*Expresión*
PALANCAS ESTRUCTURALES	• Palanca financiera • Palanca operacional	• Estructura del pasivo total y del patrimonio • Estructura de costos	$1 + \frac{D}{E}$ $\frac{\Delta\pi}{\pi} : \frac{\Delta Q}{Q}$
PALANCAS DINÁMICAS	• Palanca de producción • Palanca de marketing	• Curva de experiencia • Elasticidad de la unidad frente al precio • Incremento de la productividad de los activos	G_n $\frac{\Delta\pi}{\pi} : \frac{\Delta P}{P}$ $\frac{\Delta P Q}{\Delta A}$

El apalancamiento (véase la figura 21) es el fenómeno generador de recursos de una compañía. Sus cuatro formas atañen a una o más variables de la fórmula del crecimiento sostenible de la empresa. Recordemos la "fórmula G" del crecimiento sostenido:

$$G = D/E \ (r - i) p + r p$$

La palanca financiera afecta a D/E e i. Cuanto más elevado D/E y menos elevado i, mejor el efecto de apalancamiento financiero sobre el crecimiento (extrínseco) de la empresa.

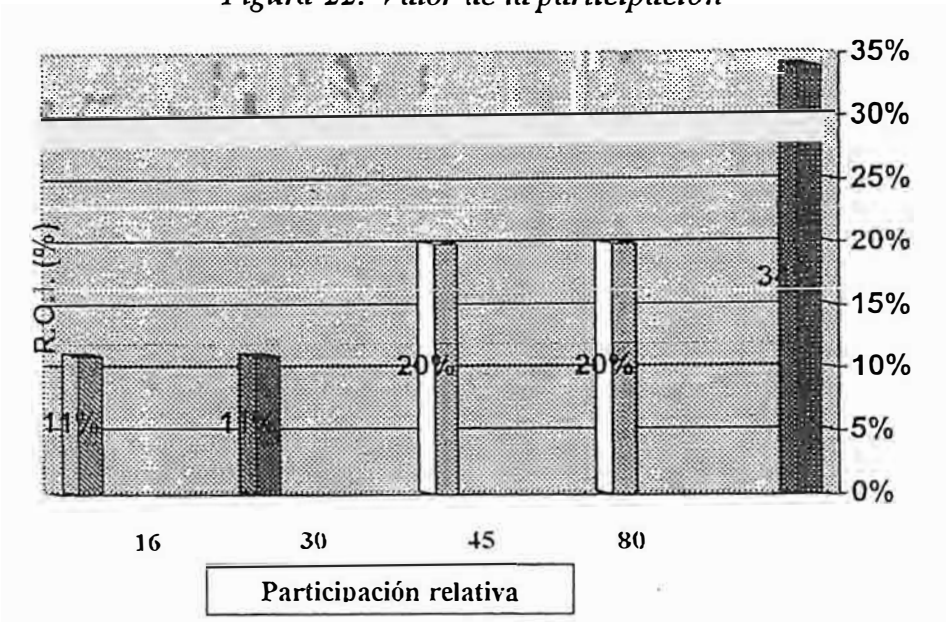
Las demás palancas influyen más que todo en r. Por eso r es usualmente la variable más sensible de la fórmula G. r aumenta cuando bajan los costos unitarios (apalancamiento operacionales y de producción) o cuando suben los precios (apalancamiento de marketing).

Se podría decir, que todo el arte de la gerencia integral es saber combinar las palancas... si esta palabra no fuese tan ambigua.

5.2 La participación en el mercado

El efecto de la experiencia hace prever que la participación en el mercado es un factor importante en la evaluación de la capacidad de competencia de una empresa. Diferencias de tasas de crecimiento de las ventas entre dos productores conducen a diferencias en sus tasas de acumulación de experiencia y en sus *participaciones relativas* en el mercado (ver figura 22).

Figura 22: Valor de la participación



Recordemos que desde el punto de vista del análisis estratégico lo relativo cuenta más que lo absoluto: una participación (absoluta) en el mercado del 30% no es ni buena ni mala, depende del grado de atomización del mercado: es "mala" si hay solo dos competidores en el mercado, puesto que el otro controla el 70%; es "buena" si hay decenas de competidores y el líder tiene el 30% mientras que el # 2 a penas alcanza al 10%. En el primer caso, la participación relativa de la empresa es 0,43 x (o sea 30/70) mientras que en el segundo es 3x. El líder, es decir, la empresa con una participación relativa superior a 1x, es normalmente también el líder en cuanto a experiencia acumulada, tiene el costo más bajo, el margen de utilidad más alto... goza del "margen de maniobra" que constituye la esencia de la estrategia y le permite controlar a sus rivales mediante una estrategia de refuerzo. La relación entre las experiencias acumuladas y las participaciones relativas en el mercado entre varios competidores es habitualmente la misma, a menos que hayan tenido grandes diferencias históricas en sus desarrollos respectivos.

Sobre la base de la teoría de la experiencia podemos prever que la rentabilidad de las empresas con mayor participación relativa debe ser más alta que la de las empresas con menor

participación en sectores industriales no diferenciados con alta intensidad de capital. El proyecto PIMS (Profit Impacto f Marketing Strategy) lo comprobó empíricamente.

El proyecto PIMS fue lanzado en 1960. Al principio, fue una investigación interna de la compañía General Electric, con miras a identificar los factores que más influían en la rentabilidad en varias divisiones de la empresa.

Se elaboró un modelo de regresión para medir el impacto de cada variable explicativo del R.O.I de varias empresas en un sector industrial. Después la Harvard Bussines School, el Marketing Science Institute y el Strategic Planning Institute (SPI), que hoy día maneja el proyecto PIMS, ampliaron el proyecto de manera que incluyese una muestra de empresas más representativas de la economía estadounidense en su totalidad.

Teniendo en cuenta una muestra de más de 150 compañías (entre las 500 más grandes de Estados Unidos) que operaban en más de 1.000 sectores industriales, el PIMS descubrió cinco factores explicativos de las diferencias de R.O.I., entre empresas y entre sectores industriales (ver la figura 23). Uno de dichos factores es la participación relativa en el mercado, definida como la razón del coeficiente de participación de la empresa y de la suma de los coeficientes de participación de los tres principales competidores en el sector considerado.

Figura 23: El proyecto PIMS

	Factores explicativos de las diferencias de rentabilidad	**Conclusiones sacadas de los estudios estadísticos**
1.	Intensidad capitalista (utilidad antes de impuestos/ inversión promedio),	Cuanto más intensivo en capital el sector, más débil su rentabilidad.
2.	Participación relativa (participación de la empresa/suma de los % de participación de los tres líderes del sector).	Cuanto más elevada la participación relativa, más alta la rentabilidad. • Inversiones en investigación y desarrollo son más rentables en los sectores de crecimiento débil. • Un alto ritmo de introducción de nuevos productos en un mercado de crecimiento alto deprime la rentabilidad.
3.	Tasa de crecimiento de la demanda	
4.	Ciclo de vida	Es más rentable tener una pequeña línea de productos en la fase de decadencia.
5.	Esfuerzo de marketing (gastos comerciales / ventas).	La rentabilidad disminuye cuando los gastos comerciales son elevados y cuando: • El producto es de calidad inferior, o: • Los gastos de investigación y desarrollo son altos.

La rentabilidad aumenta con la participación relativa. Aquel resultado del proyecto PIMS comprueba la teoría de la experiencia según la cual una ventaja relativa de experiencia se traduce en una ventaja de volumen y de margen.

La participación en el mercado tiene un doble valor. Valor estratégico, pues la participación evidencia la ocupación del terreno por un competidor, con lo cual frena el avance de los demás; y el valor financiero también, puesto que variaciones en la participación en el mercado tienen por consecuencia variaciones en la rentabilidad.

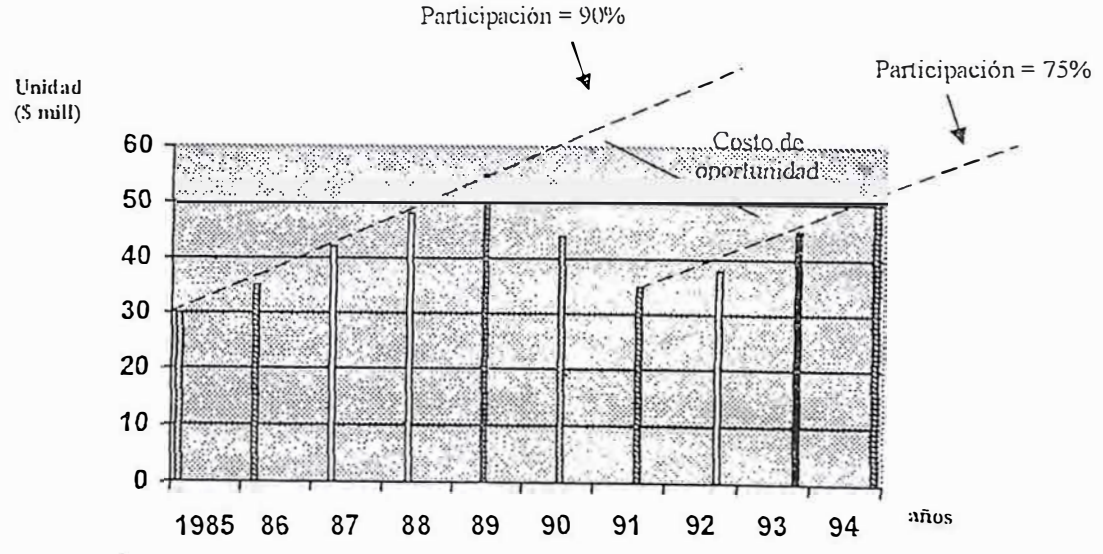
En realidad, el valor financiero de la participación en el mercado es mucho más que una mera diferencia en el R.O.I.

El siguiente ejemplo lo demuestra:

ALFA

Entre 1985 y 1989 la compañía ALFA mantuvo el 90% de participación en el mercado. Entre 1989 y 1991 bajó al 75% y luego se estabilizo a este nivel. ALFA distribuye el 75% de sus utilidades en forma de dividendos. Se ha observado que el multiplicador bursátil (Price/Earning ratio) de ALFA está estrechamente ligado a la evolución de su tasa de participación. La relación observada en el pasado es P/E =13.92 + (0,44 x tasa de participación)

¿Cuál ha sido el costo de oportunidad de los accionistas de ALFA entre 1990 y 1994, dado que la compañía no pudo mantener su participación a nivel del 90%?



Respuesta	*($ millones)*	
Utilidad de ALFA en 1994 si hubiera mantenido una participación del 90%	81	
Utilidad real, con participación del 75%	56	
Valor de ALFA en la bolsa con participación del 90% y utilidades de $ 81 millones		
P/E = 13,92+0,44 (0,90)		
= 14,316		
P = 14,316 x 81	1.160	
Valor de ALFA con participación del 75%		
Y utilidades de $ 56 millones		
P/E = 13,92 + 0,44 (0,75)		
= 14,25		
P = 14,25 x 56	798	
PÉRDIDA EN CAPITAL		362
Lucro cesante acumulado (utilidades		
Pérdidas entre 1990 y 1994)	100	
Multiplicado por la tasa de dividendos	x 0,75	
PÉRDIDA EN DIVIDENDOS		75
COSTO DE OPORTUNIDAD DE LOS ACCIONISTAS		437

Cualquier desliz de la participación en el mercado tiene un costo oculto enorme. Es cierto que se podría afirmar que el multiplicador bursátil de ALFA debiera haber disminuido durante el periodo de recesión de los años 1989-1991 y que el costo de oportunidad habría sido menor. Sin embargo, verdaderamente el costo real total de una disminución de la participación en el mercado es enorme, cuando se suman la pérdida financiera (baja del R.O.I.), la pérdida comercial (baja de control sobre el mercado) y la pérdida de los accionistas.

Ahora entendemos por qué grandes compañías, como Procter and Gamble, Colgate o Coca Cola, miden cada mes sus tasas de participación en sus segmentos importantes del mercado estadounidense, y toman medidas correctivas inmediatas cuando notan señales de debilitamiento.

La participación en el mercado es un ingrediente importante de la capacidad de competencia de la empresa y un factor clave de su rentabilidad. Si embargo, no se debe reducir la competencia a una lucha por la participación en el mercado, pues muchas empresas prosperan con participaciones minúsculas en el mercado. ¿Cómo hacen para desafiar las conclusiones de la teoría de la experiencia y del proyecto PIMS?

Juegan con otros elementos de la capacidad de competencia y, en la mayoría de los casos, multiplican su capacidad de competencia demostrando una voluntad de competencia, una audacia y un dinamismo de los cuales carecen frecuentemente las empresas más grandes.

5.3 La calidad ¿total o relativa?

Mientras en los años 60 y 70 se hizo hincapié en la importancia de la participación en el mercado para explicar las diferencias de rentabilidad y crecimiento entre las empresas, en los años 80 se hizo resaltar la calidad como factor determinante de la participación. Fue el decenio de la calidad total, en el cual se reconocieron, finalmente, los aportes de los dos pioneros de la calidad: W. Edwards Deming, el gurú senior del control estadístico de calidad (SQC) y J.M. Juran, el mayor estadista del control de calidad total (TQC). Aunque los dos autores americanos hayan empezado a escribir sobre el concepto de calidad total al principios de los años 50, encontraron a sus seguidores más leales en el Japón antes de obtener un reconocimiento mundial en los años 80, y de abrir la era del *Total Quality Management (TQM)*.

Existe una literatura abundante sobre todos los aspectos de la calidad total. Desde el punto de vista del estudio de la dinámica competitiva, solo vale la pena recordar algunos puntos esenciales de la calidad total:

- Hay dos conceptos de calidad: la conformidad y la superioridad.

Hay dos maneras de vencer a sus competidores:

Conformidad	La primera consiste en ofrecer productos que satisfagan más rigurosamente y/o a menor costo que los de la competencia las *especificaciones* y los estándares de servicio exigidos por los clientes.
Superioridad	La segunda consiste en desarrollar especificaciones y estándares de servicio que satisfacen mejor que los de la competencia las *necesidades* de los clientes.

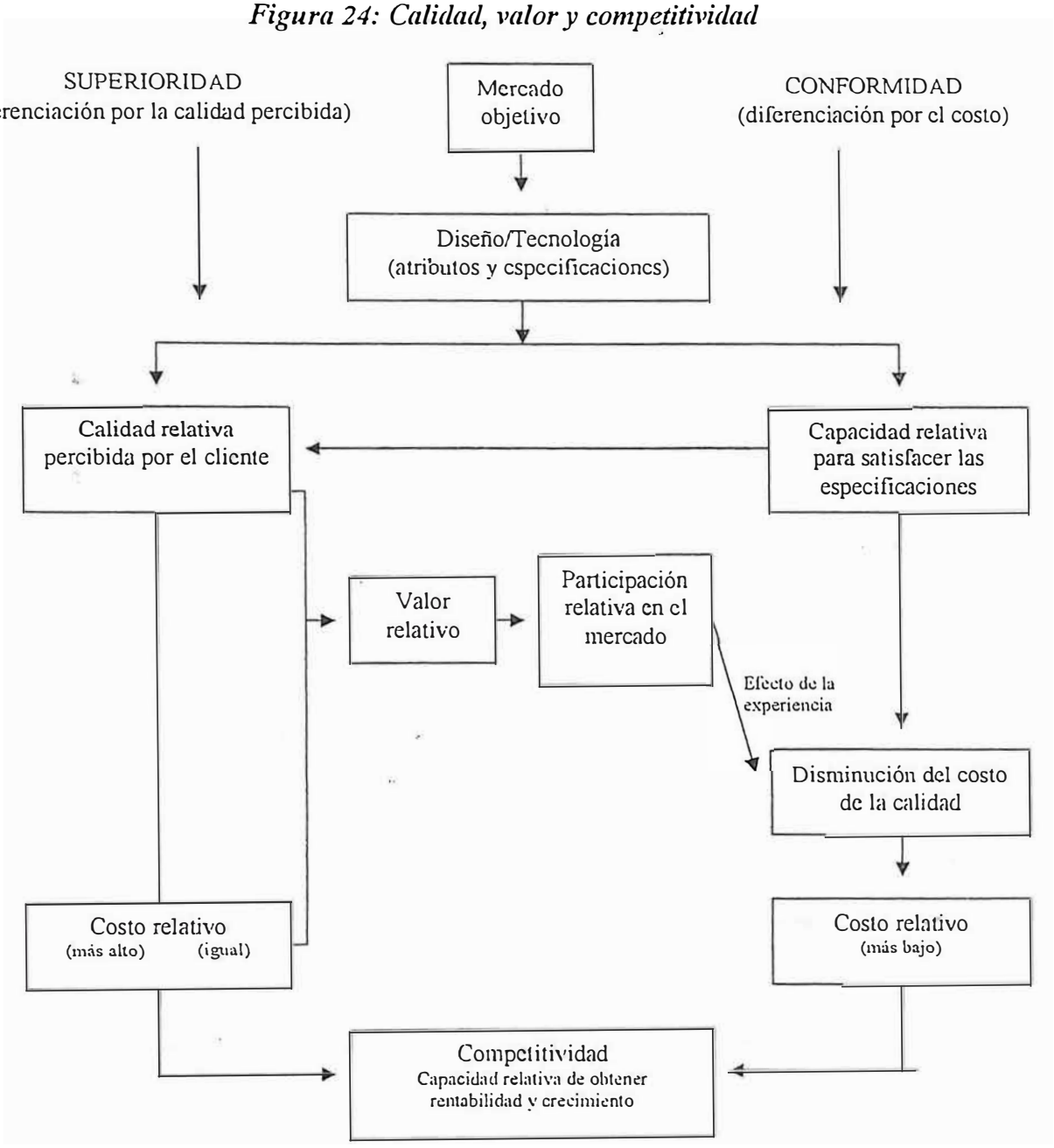
- En ambos casos, la calidad está en la *diferenciación*:

  Diferenciación por el costo ◄ ► conformidad.
  Diferenciación por la calidad percibida ◄ ► superioridad.

- La calidad determina el valor percibido y, finalmente, la competitividad de la empresa.

El proyecto PIMS ha demostrado que la calidad relativa, es decir, la diferencia de calidad percibida a favor de un competidor influye positivamente en la rentabilidad (ver figura 25) y que la calidad relativa combinada con la participación relativa aseguran una mayor rentabilidad (figura 26).

Figura 24: Calidad, valor y competitividad



En busca de la competitividad, el gerente integral debe conocer los mecanismos de la dinámica competitiva para poder reforzar el valor percibido de su producto, mejorar la eficiencia en las operaciones, forjar y aprovechar una ventaja competitiva.

El apalancamiento es el fenómeno central de la ceración de disparidades de recursos entre las empresas y, por ende, toda estrategia se basa en el uso de una o más formas de apalancamiento.

Figura 25: Calidad y rentabilidad

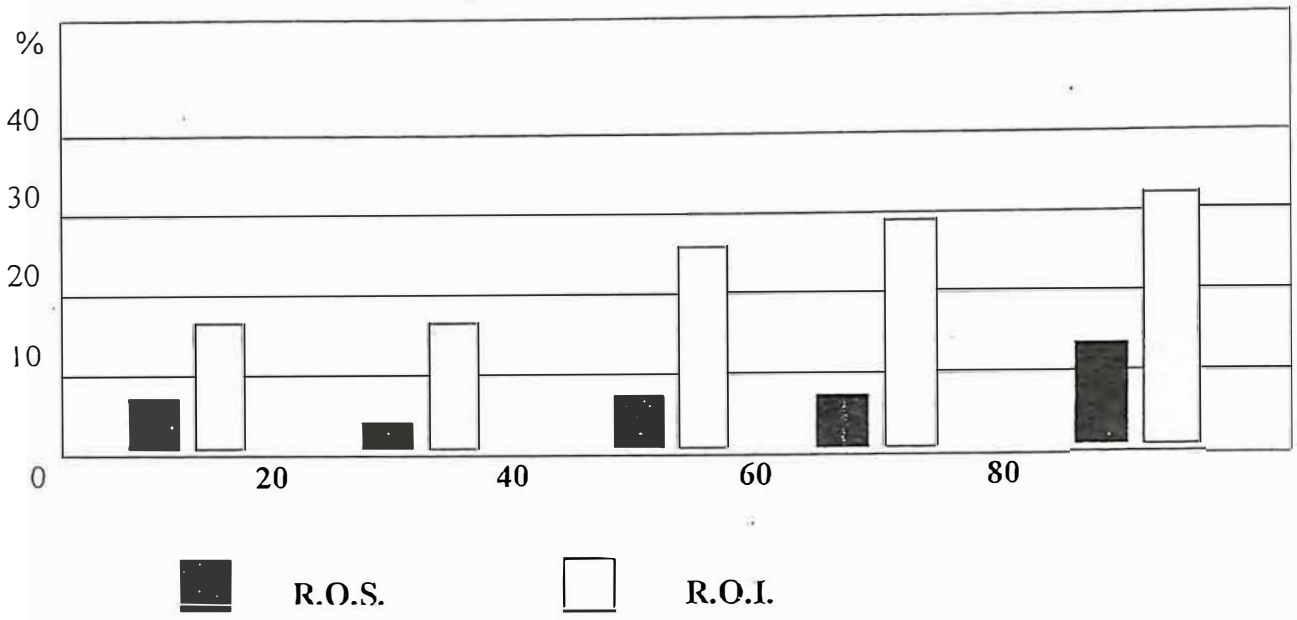
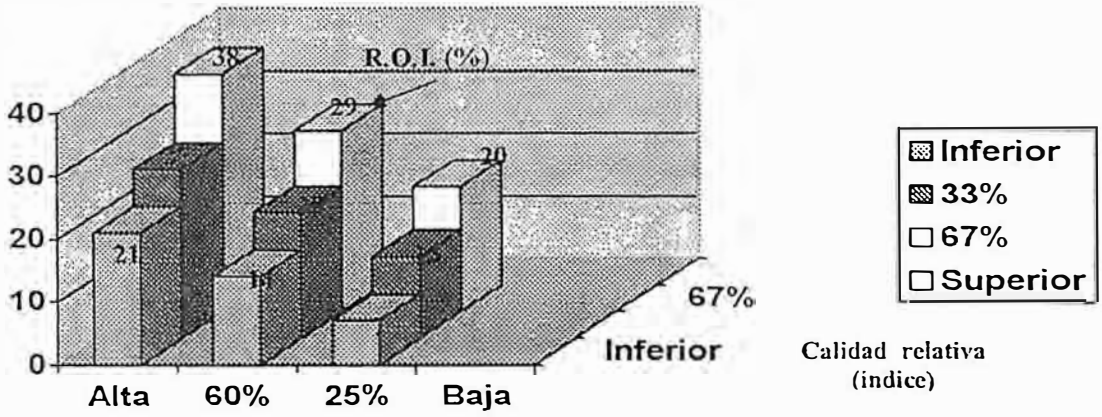


Figura 26: Calidad, participación y rentabilidad



Nota: el indice de calidad relativa fue construido por el Strategic Planning Intitute asignando $ a los atributos del producto según su importancia relativa en la decisión de compra del consumidor final. El total de los $ suma 100.

La calidad es a la vez un índice del valor del producto y de la eficiencia de las operaciones. Ocupa un lugar privilegiado dentro del arsenal de las armas competitivas, pues agranda los

tres lados del triángulo de la rentabilidad (ver figura 14). Mientras la calidad total es un concepto que atañe el manejo cultural de la organización para fomentar la eficiencia a todos los niveles, la calidad relativa, o diferencia de valor percibido, importan más en la perspectiva del manejo estratégico de la empresa.

TABLA DE EXPERIENCIAS

$0 \leq \gamma \leq 100 : 70\% \leq K \leq 90\%$

Gamma k

γ	.70	.72	.74	.76	.78	.80	.82	.84	.86	.88	.90
0	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
2	0.9897	0.9905	0.9913	0.9920	0.9928	0.9935	0.9942	0.9949	0.9956	0.9963	0.9969
4	0.9792	0.9809	0.9825	0.9840	0.9855	0.9870	0.9884	0.9898	0.9912	0.9925	0.9938
6	0.9638	0.9712	0.9736	0.9759	0.9781	0.9803	0.9825	0.9846	0.9867	0.9887	0.9907
8	0.9583	0.9615	0.9646	0.9677	0.9707	0.9737	0.9766	0.9794	0.9821	0.9848	0.9875
10	0.9477	0.9517	0.9547	0.9595	0.9633	0.9670	0.9706	0.9741	0.9775	0.9809	0.9843
12	0.9372	0.9420	0.9467	0.9513	0.9558	0.9602	0.9645	0.9688	0.9729	0.9770	0.9810
14	0.9266	0.9322	0.9367	0.9431	0.9483	0.9534	0.9585	0.9634	0.9683	0.9731	0.9777
16	0.9161	0.9225	0.92 8	0.9348	0.9408	0.9467	0.9524	0.9581	0.9636	0.9691	0.9745
18	0.9056	0.9128	0.9197	0.9266	0.9333	0.9399	0.9464	0.9527	0.9590	0.9651	0.9711
20	0.8952	0.9031	0.9108	0.9184	0.9258	0.9331	0.9403	0.9473	0.9543	0.9611	0.9678
22	0.8848	0.8934	0.9019	0.9102	0.9183	0.9263	0.9342	0.9419	0.9496	0.9571	0.9645
24	0.8745	0.8839	0.8930	0.9020	0.9108	0.9196	0.9281	0.9366	0.9449	0.9531	0.9612
26	0.8643	0.8743	0.8842	0.8939	0.9034	0.9128	0.9221	0.9312	0.9402	0.9491	0.9578
28	0.8542	0.8649	0.8754	0.8858	0.8960	0.9061	0.9160	0.9258	0.9355	0.9451	0.9545
30	0.8441	0.8555	0.8667	0.8778	0.8887	0.8994	0.9100	0.9205	0.9309	0.9411	0.9512
32	0.8342	0.8462	0.8581	0.8698	0.8814	0.8928	0.9040	0.9152	0.9262	0.9371	0.9479
34	0.8243	0.8370	0.8495	0.8619	0.8741	0.8862	0.8981	0.9099	0.9216	0.9331	0.9445
36	0.8146	0.8279	0.8410	0.8540	0.8669	0.8796	0.8922	0.9046	0.9169	0.9291	0.9412
38	0.8050	0.8189	0.8326	0.8463	0.8597	0.8731	0.8863	0.8994	0.9123	0.9252	0.9379
40	0.7955	0.8100	0.8243	0.8386	0.8527	0.8666	0.8805	0.8942	0.9078	0.9213	0.9346
42	0.7861	0.8012	0.8161	0.8309	0.8456	0.8602	0.8747	0.8890	0.9032	0.9174	0.9314
44	0.7768	0.7925	0.8080	0.8234	0.8387	0.8539	0.8689	0.8839	0.8987	0.9135	0.9281
46	0.7677	0.7839	0.8000	0.8159	0.8318	0.8476	0.8632	0.8788	0.8942	0.9096	0.9249
48	0.7587	0.7754	0.7920	0.8086	0.8250	0.8413	0.8576	0.8737	0.8898	0.9058	0.9217
50	0.7498	0.7670	0.7842	0.8013	0.8182	0.8351	0.8520	0.8687	0.8854	0.9019	0.9185
52	0.7410	0.7588	0.7765	0.7941	0.8116	0.8290	0.8464	0.8637	0.8810	0.8982	0.9153
54	0.7324	0.7506	0.7688	0.7869	0.8050	0.8230	0.8409	0.8588	0.8766	0.8944	0.9121
56	0.7239	0.7426	0.7613	0.7799	0.7985	0.8170	0.8355	0.8539	0.8723	0.8907	0.9090
58	0.7156	0.7347	0.7539	0.7730	0.7920	0.8111	0.8301	0.8491	0.8680	0.8870	0.9059
60	0.7073	0.7269	0.7465	0.7661	0.7857	0.8052	0.8248	0.8443	0.8638	0.8833	0.9028
62	0.6992	0.7193	0.7393	0.7593	0.7794	0.7994	0.8195	0.8395	0.8596	0.8796	0.8997
64	0.6912	0.7117	0.7322	0.7527	0.7732	0.7937	0.8143	0.8348	0.8554	0.8760	0.8967
66	0.6834	0.7042	0.7251	0.7461	0.7671	0.7881	0.8091	0.8302	0.8513	0.8725	0.8936
68	0.6757	0.6969	0.7182	0.7396	0.7610	0.7825	0.8040	0.8256	0.8472	0.8689	0.8606
70	0.6681	0.6897	0.7114	0.7332	0.7550	0.7770	0.7990	0.8210	0.8432	0.8654	0.8877
72	0.6606	0.6826	0.7047	0.7269	0.7491	0.7715	0.7940	0.8165	0.8392	0.8619	0.8847
74	0.6532	0.6756	0.6980	0.7206	0.7433	0.7661	0.7891	0.8121	0.8352	0.8585	0.8818
76	0.6460	0.6687	0.6915	0.7145	0.7376	0.7608	0.7842	0.8077	0.8313	0.8550	0.8789
78	0.6389	0.6619	0.6851	0.7084	0.7319	0.7556	0.7794	0.8033	0.8274	0.8517	0.8760

80	0.6319	0.6552	0.6788	0.7025	0.7263	0.7504	0.7746	0.7990	0.8236	0.8483	0.8732
82	0.6250	0.6487	0.6725	0.6966	0.7208	0.7453	0.7699	0.7948	0.8198	0.8450	0.8704
84	0.6183	0.6422	0.6664	0.6908	0.7154	0.7402	0.7653	0.7905	0.8160	0.8417	0.8676
86	0.6116	0.6359	0.6603	0.6851	0.7100	0.7352	0.7607	0.7864	0.8123	0.8385	0.8648
88	0.6051	0.6296	0.6544	0.6794	0.7047	0.7303	0.7562	0.7823	0.8086	0.8352	0.8621
90	0.5987	0.6235	0.6485	0.6739	0.6995	0.7255	0.7517	0.7782	0.8050	0.8321	0.8594
92	0.5924	0.6174	0.6427	0.6684	0.6944	0.7207	0.7473	0.7742	0.8014	0.8289	0.8567
94	0.5862	0.6114	0.6370	0.6630	0.6893	0.7159	0.7429	0.7702	0.7978	0.8258	0.8540
96	0.5801	0.6056	0.6314	0.6577	0.6843	0.7113	0.7386	0.7663	0.7943	0.8227	0.8514
98	0.5741	0.5998	0.6259	0.6524	0.6794	0.7067	0.7343	0.7624	0.7908	0.8196	0.8488
100	0.5682	0.5941	0.6205	0.6473	0.6745	0.7021	0.7301	0.7586	0.7874	0.8166	0.8462

USO DE LA TABLA

Ejemplo: si un productor opera con una pendiente del 80% e incrementa su producción a un ritmo del 30% por año, su costo de producción en el año siguiente será aproximadamente el 89,94% de su costo de este año.

CAPITULO Nº 6

UN BUEN GERENTE DEBE SER UN BUEN LIDER

"El liderazgo es una oportunidad de servir, no de lucirse". J. Donald Walters

Investigando el fenómeno de liderazgo, se pretende concretar, o más bien definir, cuáles son las características del líder. Y ante la pregunta de ¿por qué ciertos jefes son unos buenos líderes, cuando otros en condiciones similares, no lo son? He llegado a la conclusión que la pregunta *¿por qué?* conduce a la respuesta quién.

Veamos un ejemplo:

¿Por qué Luis Herrero es capaz de conducir un grupo?

Porque es Luis Herrero quien tiene desarrolladas las cualidades que le permiten hacerlo. Las competencias de la Inteligencia Emocional. La I.E. puede marcar la diferencia respecto a los factores de éxito en la organización.

La I.E. que bien puede definirse como el uso inteligente de las emociones, es la principal responsable del éxito o fracaso de los profesionales, jefes, líderes, padres, etc.

Con el fin de conocer las bases de esta teoría psicológica de la que tanto se ha hablado, presentaremos a continuación una breve introducción a la misma[15].

Utilizando el modelo de competencias desarrollado por David C. Mc Clelland a través de más de 20 años de investigación en su empresa Mc Ver and Company, (hoy Hay-McVer), Daniel Goleman, a quien mucho se le conoce ha sacado el tema del estricto y teórico claustro académico y lo ha llevado a la comprensión de la gente de la calle, reorganizando y clasificando la I.E. en el trabajo (base del liderazgo) en cinco grandes grupos: la autoconciencia, el autocontrol, la automotivación, la empatía y las habilidades sociales. Los tres primeros hacen referencia al dominio de uno mismo. El resto al de las relaciones con otras personas.

Sin I.E., una persona puede tener la mejor preparación del mundo, una mente incisiva y analítica y una fuente inagotable de ideas, sin embargo, no llegará a ser un líder.

6.1 Base del liderazgo

Definamos a continuación los cinco grupos que constituyen la base del liderazgo.

[15] Estrategia emocional para ejecutivos, de S. Robert K. Cooper y Ayman Sawaf. Ediciones Martínez Roca. Una visión de la inteligencia emocional a través de un ejecutivo y un filósofo. Incluye la primera tabla estadísticamente fiable para medir la I.E. Lectura recomendada para los que deseen ampliar la información.

6.1.1 La autoconciencia

¿Cómo se puede reconocer? Ante todo se distingue por la sinceridad y por la capacidad de evaluarse uno mismo de forma objetiva y realista[16]. Una de las señales de identidad de la autoconciencia es el sentido del humor con tintes de autocrítica. Las personas autoconcientes conocen y se sienten a gusto hablando de sus limitaciones y éxitos, se interesan por las críticas constructivas. Las personas autoconcientes se reconocen además por su autoconfianza.

6.1.2 El autocontrol

Es otro componente de la Inteligencia Emocional que nos impide ser prisioneros de nuestros propios sentimientos. Las personas que controlan sus sentimientos e impulsos son personas capaces de crear un ambiente de confianza y honestidad. A su alrededor, la política y las luchas internas se reducen sensiblemente y la productividad aumenta. El autocontrol es también importante por razones competitivas. Hoy en el mundo empresarial se ha de convivir con el cambio y la innovación. Quienes mejor dominen sus emociones podrán adaptarse mejor a los cambios.

6.1.3 La automotivación

Es como la autoestima de la Inteligencia Emocional. A las personas motivadas les encanta aprender, buscar retos creativos, se sienten orgullosos del trabajo bien hecho y dan muestras de una energía sin límites para hacer las cosas lo mejor posible. Siempre están superándose a sí mismos y acostumbran a llevar cuenta de sus logros. Son personas que con su optimismo contagian el impulso de superar metas. El compromiso y la iniciativa son también dos de sus cualidades.

6.1.4 La empatía

El líder de un equipo tiene que tener capacidad para comprender los distintos puntos de vista en un asunto. Debe ser capaz de captar las distintas sensibilidades que un problema común despierta en cada uno de los miembros de un equipo. Debe promover la pluralidad para enriquecer al equipo y a sus componentes. El diálogo puede ser a veces el motivo de malos entendidos. La empatía es el catalizador.

6.1.5 Las habilidades sociales

Es el quinto componente. Se encamina hacia un fin muy concreto, orientar a los miembros del equipo en la dirección que más convenga al fin empresarial, todo ello desde la afabilidad de la comunicación y el buen clima en los equipos de trabajo. El líder tiene que saber aplicar su influencia en cada uno de los colaboradores, utilizando adecuadamente la comunicación. Debe

[16] Guía de autovaloración de la Inteligencia Emocional, de Manuel Giraudier. Esta guía de autoevaluación para jefes y directivos que encontrará al final de este capítulo, le mostrará una visión realista de sus puntos a mejorar.

ser capaz de desarrollar colaboración y cooperación. Ante cualquier decisión ha de ser resolutivo. Y también capaz de liderar al equipo hacia el cambio.

Para propiciar un buen clima y unas buenas relaciones con nuestros colaboradores, es importante que conozcamos nuestra forma de sentir, pensar y actuar (*la autoconciencia*), para conocer y entender nuestros propios cambios de humor, emociones y su efecto en las personas que dirigimos. Que controlemos nuestras reacciones (*el autocontrol*), con el fin de reorientar nuestros impulsos y estados de ánimo perjudiciales (hemos de pensar antes de actuar y reservarnos los juicios). Y mantener elevada la autoestima (*la automotivación*), ya que la pasión por el trabajo ha de estar por encima del sueldo y del prestigio.

Estas tres cualidades se corresponderían respectivamente con los tres primeros peldaños de lo que se viene a denominar la *escalera de la inteligencia emocional*, la cual nos permitirá acceder a gran altura en el desarrollo personal y profesional, ayudándonos a reconocer, valorar y mejorar las relaciones con los colaboradores.

El cuarto peldaño es un atributo que hace comprensibles los sentimientos ajenos; una inestimable ayuda para aproximarnos a nuestros semejantes: *la empatía*, que nada tiene que ver con la simpatía. Es la capacidad de comprender las emociones y sentimientos de otras personas identificándose con ellas, en este caso nuestros colaboradores. Todos los psicólogos coinciden que la empatía es la clave de la I.E.

Finalmente, en el último peldaño, situaremos las *habilidades sociales*; su objetivo es el de crear una base común de relación con los colaboradores.

Podríamos decir que una escalera es algo que sirve para acceder a un nivel superior. Ésta, la de la inteligencia Emocional aplicada al trabajo, nos elevará, peldaño tras peldaño, hacia el crecimiento personal y profesional, con el fin de llegar a ser unos auténticos *triunfadores emocionales*[17]

Es recomendable iniciar el ascenso por el primer escalón, sin pasar al siguiente hasta sentirnos seguros en el que estamos subidos. En los tres primeros nos encaramamos a niveles muy personales.

Pero es a partir del cuarto y el quinto desde donde nos proyectamos hacia el mundo que nos rodea. Hacia los demás. En este caso, nuestros colaboradores.

Hay quienes dicen que las competencias de la Inteligencia Emocional en el trabajo no son algo nuevo, aunque se presenten de una forma distinta (los mismos perros con distintos collares).

[17] Luis José Uzcátegui ha bautizado como triunfador emocional al que es capaz de conocer y activar el mundo en el que se generan las emociones, y por otra parte, es capaz de vivir tranquilo sintiéndose cómodo en este mundo de realidad cambiantes y problemáticas.

A simple vista podríamos aceptar que es así. Ya en los 60, el profesor Carrard de la Escuela Politécnica Federal de Zurich, por citar a alguno de los expertos en relaciones humanas de aquella época, hacía referencia a las aptitudes favorables y a las contraindicaciones del jefe.

Destacaba como aptitudes favorables, el conocimiento de los hombres. Facultad de ponerse en lugar de su interlocutor, de sentir lo que éste siente. *La objetividad.* Ser justo e igual con todos. Dar facilidades. Ver siempre las cosas como realmente son. *La confianza en si mismo.* Saber lo que quiere, confiando en sus decisiones. *El espíritu decidido.* Saber ver nuevas posibilidades y saber utilizarlas. *La iniciativa.* Saber tomar decisiones nuevas adaptadas a las condiciones variables. *El espíritu emprendedor.* Tomar responsabilidades sobre si y sentido de responsabilidad. *La voluntad.* Capaz de hacer llegar su voluntad hasta el último hombre de la empresa.

Y como contraindicaciones, *la falta de comprensión.* Dureza, sequedad, inadaptabilidad. *El tomar partido de antemano* Sentimentalismo, altibajos de humor, estrechez de miras. *La influenciabilidad.* Cambios continuos de decisión y opiniones. *La vacilación.* Incapacidad de tomar decisiones. Dejar las cosas para más tarde. *La falta de sentido común.* Incapacidad de salir de la rutina, de efectuar cambios. *El miedo.* Procurar ante todo cubrirse las espaldas. *La flaqueza de carácter.* Falta de voluntad. Retirada ante cualquier obstáculo.

Sin embargo, la I.E. es mucho más. Pretende centrar y reordenar, agrupando una serie de competencias entre lo intrapersonal y lo interpersonal, y facilitar, a la vez, una metodología fácil para su aprendizaje y aplicación práctica.

Hasta ahora cuando hablábamos de inteligencia nos referíamos a una capacidad para responder a las exigencias que nos presenta el mundo. Esta capacidad venía indicada en gran parte a través del cociente intelectual. Y si bien la mayoría de personas con un C.I. bajo, acababa por realizar las tareas más simples y los que lo tenían alto solían tener trabajos más bien remunerados, en el futuro el C.I. contribuirá únicamente en un 25% a los factores que determinan el éxito en la vida ya que son otras características, las de la Inteligencia Emocional, las que aportan el 75% restante.

Hasta ahora se dividía a las personas entre inteligentes, menos inteligentes y torpes. Vulgarmente entre listos y tontos. Y ahora resulta que ni los tontos eran tan tontos, ni los listos eran tan listos. ¿El motivo? Lo que tenía tanta importancia ha dejado de tenerla, y lo que no la tenía ha pasado a primer plano.

Si esto ha cambiado, ¿por qué no modificar el concepto de inteligencia?

Se ha producido un cambio de paradigma y esta inteligencia basada en el concepto intelectual,ha pasado a otra que tiene más en cuenta las emociones, los sentimientos, las actitudes , es decir, la Inteligencia Emocional.

La I.E. rompe los esquemas establecidos hasta ahora. El Cociente Intelectual importa menos que las emociones y los sentimientos.
La I.E. es capaz de ensamblar cabeza y corazón[18] y de saber reconocer y gobernar las emociones, dándoles el papel adecuado en cada momento de la vida.

La I.E. nos enseña a diferenciar la interrelación de la interrelación, aconsejándonos actuar primero en nosotros (*dominio de uno mismo*) para hacerlo después en las relaciones con los demás, en este caso nuestros colaboradores (*eficacia en las relaciones con otras personas*).

Veamos a continuación a trayés de una serie de ejemplos lo que conviene y no conviene hacer en este ejercicio del liderazgo.

Suponga que es usted un joven directivo con buenos conocimientos teóricos, y que se hace cargo de un equipo de colaboradores con experiencia práctica de muchos años en su oficio. Temiendo no ser aceptado por el grupo se propone ocultar su falta de experiencia práctica. Para ello aborta cualquier protesta basándose en el acatamiento exacto de sus instrucciones y procede tomando decisiones de forma rápida para dar la sensación de seguridad y dominio en todo lo que acomete, aún a riesgo de equivocarse.

¿Qué resultados cree usted que obtendrá con esta forma de ejercer su liderazgo?
Sin duda le tacharán de engreído y teórico y trabajarán por su cuenta todo lo posible. Esta forma de proceder es por una falta de confianza en sí mismo[19].

Conocernos a nosotros mismos, nuestros defectos y nuestras cualidades, nuestras limitaciones, y aceptarse tal cuál somos, es una de las bases del autoconocimiento (I.E.).

En cambio, otro joven directivo en idéntica situación se comporta de forma distinta: utiliza cualquier oportunidad para preguntar a sus colaboradores sin ocultar su inexperiencia práctica. Solicita aclaraciones completas. Antes de tomar una decisión en cuanto a práctica se refiere, habla con sus colaboradores y acepta sus propuestas razonando con ellos cual puede ser la más adecuada.

¿Cree usted que el equipo de colaboradores trabajará conforme a las instrucciones recibidas, respetando a su joven jefe?

Sí. Cuando se ha tomado una decisión la gente se siente muy unida a su jefe. No cabe más posibilidades de discusión.

Ante un jefe nuevo, la mayoría de las personas se comporta con cierta reserva pues, quien más

o quien menos, si no ha tenido desagradables experiencias de otros, le invade la desconfianza.

[18] El cerebro está compuesto por dos hemisferios, el izquierdo y el derecho. El izquierdo maneja la lógica, la evaluación, la crítica y el análisis, mientras que el derecho tiene que ver con los aspectos intuitivos.
[19] Nadie puede hacerte sentir inferior sin tu permiso (Eleanor Roosevelt)

Y haciendo honor a la frase: "El ataque es la mejor defensa" hay mucha gente que se comporta de forma agresiva, para que los otros tengan que optar por una postura defensiva. Esta gente sabe que un joven jefe recién llegado posee buenos conocimientos teóricos pero está falto, forzosamente, de experiencia práctica en procedimientos de trabajos especiales. Esto le da cierta ventaja a la gente y a toda costa desean aprovecharla.

Por ello cuando aun jefe le faltan los conocimientos de la especialidad resulta conveniente que reconozca la experiencia práctica de sus colaboradores y la aproveche. Si hace preguntas a sus colaboradores y deja que le formulen propuestas, éstos sentirán que el jefe aprecia sus conocimientos, por lo que sentirán una experiencia positiva. Reconociendo los conocimientos de sus colaboradores (I.E.) aumenta la disposición favorable a una buena colaboración y disminuye la resistencia en contra del jefe.

Aquí puede usted pensar: ¿no perderán los colaboradores el respeto hacia el jefe? ¿No intentarán acaso reírse de él?

Los jefes se encuentran con toda clase de colaboradores. Del tipo de los que lo saben todo, que tienen toda clase de soluciones a *bote pronto* para cualquier problema y que no dudan en enjuiciar y descalificar a su propio jefe por el mero hecho de no tener experiencia en aquella especialidad.

Hay otros que saben ser respetuosos sin ser *pelotas* y que, ante problemas cuya clave es su experiencia, dialogan la solución con sus jefes sin pretender que estos queden en mal lugar.

El rápido desarrollo de la tecnología y el predominio de la formación teórica de los jefes traen consigo que, en muchos casos, a éstos les falte la experiencia práctica que poseen sus colaboradores.

¿Cómo debe comportarse un joven jefe? No ha de ocultar su inexperiencia, más bien reconocerla, y dejar que le aconsejen sus colaboradores antes de tomar una decisión. Un jefe que reconoce su inexperiencia y permite que sus colaboradores le aconsejen hace que disminuya la resistencia de aquellos contra su persona, anima a una disposición de buena colaboración, y gana prestigio como jefe (I.E.).

El jefe que tenga a su cargo colaboradores con mayor experiencia que la suya en la especialidad deberá reconocer su inexperiencia y admitir consejos de los otros.

Así se consigue que en los colaboradores se despierte el interés por un buen trabajo de equipo. En la orientación al logro, base del liderazgo, el jefe ha de aprender a confiar en sus colaboradores (I.E.).

Algunos jefes ya de edad no se han ocupado de seguir formándose en su campo, perdiendo así la conexión con las técnicas modernas. Es muy frecuente que estas personas traten de sustituir su falta de conocimientos por un comportamiento autoritario.

¿Cómo cree usted que reaccionarán sus colaboradores? ¿Se someterán a la autoridad sin notar la pérdida de competencia de su superior? O Bien, ¿catalogarán al superior por su falsa autoridad y se reirán de su actitud?

Al cabo de cierto tiempo ya no es posible disimular la falta de competencia tras una actitud autoritaria. A los jefes que ven amenazada la desconexión de sus conocimientos con los actuales de su especialidad, sólo les queda una oportunidad para conservar su liderazgo que es: seguir formándose. Una de las bases del prestigio de un jefe son los conocimientos de su especialidad. Más aún, cuando éste toma una decisión errónea acostumbra a perder crédito respecto a sus colaboradores.

¿Cuál debe ser entonces su actitud?¿Debe intentar disimular su error, de modo que no se dé a conocer?, o con riesgo de cierta pérdida de prestigio, ¿debe descubrir su equivocación y corregirla para evitar efectos posteriores?

Cuando un jefe toma una decisión errónea debe, con riesgo de pérdida parcial de autoridad personal,[20] reconocer y corregir su equivocación para evitar posibles efectos posteriores.

A muchos superiores les cuesta reconocer sus propios errores. No los subsanan, aún cuando pueden presentar perjuicios para la propia empresa. Tales superiores no soportan la más leve crítica. Su miedo a ser criticados llega tan lejos que hasta cierran los ojos ante sus propios errores y son incapaces de hacerse una autocrítica. Acostumbran a ser personas que albergan complejos de inferioridad.
El jefe ha de ser capaz de autocriticarse y reconocer sus propios errores.

A base de negar o enmascarar los propios errores, nunca conseguirá un jefe mantener así su autoridad. El trabajo de equipo en la empresa ha de mirarse desde el siguiente punto de vista: todo ser humano comete errores. Lo importante es descubrirlos y subsanarlos, no juzgando a la persona sino al hecho en sí.

El jefe que reconoce sus propios errores y abiertamente los corrige, demuestra por una parte autocrítica y previsión y por otra, su interés por su autoridad personal, reafirmándola (I.E.).

El ejemplo del jefe se refleja en el comportamiento de sus colaboradores. Si éste se enfrenta objetivamente con sus equivocaciones, notará que tampoco sus colaboradores tendrán mayor inconveniente en disimularlas.

Supongamos que un jefe pide a sus colaboradores que trabajen sin un solo fallo. ¿Cuál cree usted que sería la consecuencia? ¿Sus colaboradores cometerán menos errores, o tratarán de enmascararlos? ¿Cree usted que convendría permitir a los colaboradores cierto margen de error? Exigir a los colaboradores trabajos perfectos provoca que estos traten de disimular sus errores. El jefe debe permitir a sus colaboradores un margen mínimo de error.

[20] Autoridad personal: influencia de que goza una persona. Ascendencia. Prestigio.

Pero: ¿no provocará esta medida, que se entreguen trabajos realizados con poca atención e interés? El colaborador no puede estar sometido a la presión del trabajo exento de errores. Debe saber que podrá declarar un error con toda tranquilidad.

¿Y qué cree usted que tendrá que hacer el jefe para que sus empleados se tomen a pesar de todo, el interés de evitar al máximo los errores?

Es conveniente reconocer con mayor frecuencia el trabajo bien realizado que criticar los errores, aunque éstos no puedan eludirse.

En la relación jefe-colaborador, hay una autoridad de la especialidad y una personal. La autoridad de la especialidad y una personal. La autoridad de la especialidad permite mantenerla y ampliarla con éxito mediante una formación sistemática y continuada.

Pero, ¿qué pasa con la autoridad personal? ¿Se tiene o no se tiene? O bien, ¿se puede fomentar sobre la base de la autoeducación? Sin duda podemos afirmar que la autoridad personal se puede fomentar sobre la base de la autoeducación fundamentada en la autoconciencia y el autocontrol (I.E.).

Reflexione ahora sobre lo siguiente:

- Suponga que usted es un jefe que se encuentra ante una delicada disyuntiva. De una manera solapada responsabiliza a su ayudante para que tome una decisión. De este modo consigue librarse de su responsabilidad.
- ¿Cree usted que perdería autoridad personal ante sus colaboradores
- El jefe está en el punto de mira de sus colaboradores. Cualquier actuación suya es observada y juzgada. El jefe no puede rehusar responsabilidades que, como tal, ha de asumir.
- ¿Cómo cree que puede ganarse la autoridad personal?

Analice a continuación estos dos ejemplos:

i) Un empleado ha cometido una equivocación. Su jefe es amonestado por el director general. ¿Declinando la responsabilidad y alegando que la culpa es del empleado, cree usted que se gana más autoridad personal que aceptando la amonestación sin mencionar nada acerca de la procedencia de la falta?

ii) Un jefe no se permite concesiones con su propio trabajo ni admite dejadez ni impuntualidad. Con relación a sus colaboradores su actitud es menos exigente. En cambio, otro jefe no consiente a sus colaboradores dejadez. Sin embargo, no se exige a sí mismo con la misma medida y se permite de cuando en cuando alguna impuntualidad. ¿Cuál de los dos jefes cree usted que ganará autoridad personal?

¿Y de los tres que veremos a continuación, cuál cree usted que la ganaría?

Gómez sobrevalora sus posibilidades y cree que todo lo sabe mejor que sus colaboradores. Debido a su iniciativa obtiene muchos éxitos, pero de cuando en cuando comete algún error importante.

Campos reconoce sus posibilidades y las aprovecha a pleno rendimiento. También sabe dónde están sus límites y se procura consejo por parte de sus colaboradores y de sus superiores.

Barrera quiere evitar a toda costa que se produzcan fallos. A pesar de estar al corriente de su especialidad, no admite consejos y retrasa decisiones importantes.

Es evidente que es Campos quien con su actitud ganará autoridad personal.

¿Y cuál de estos otros dos también la ganará?

La opinión de un jefe difiere de la de sus empleados. Puesto que le cuesta que le den la razón, argumenta irónicamente con sus colaboradores, los ataca con observaciones personales y finalmente corta la discusión, agregando que podrá decidir muy bien él por si solo.

La de otro jefe también difiere de la de sus empleados. Sin embargo, éste escucha detenidamente sus argumentos sin interrupción. Expone con objetividad sus propios argumentos, y cuando uno de los empleados le ataca por alguna decisión le contesta con toda tranquilidad explicándole las razones.

El jefe ha de ser capaz de dominar sus reacciones a través del autocontrol (I.E.). Ni siquiera con la razón de su parte puede actuar impulsivamente atacando a las personas que según cree él se lo merecen.

La autoridad personal se gana asumiendo la responsabilidad. Por lo tanto, en el segundo caso el jefe tendrá más autoridad personal.

El jefe al que hago referencia ha de ser capaz de despertar en sus colaboradores tres actitudes:

- ***El compromiso con el trabajo.*** El colaborador se identifica con su trabajo y participa activamente.

- ***El compromiso con la organización.*** El colaborador se identifica con su organización en particular, con sus objetivos, sintiendo una estabilidad de cara al futuro.

- ***La propia satisfacción laboral.*** El colaborador a través de su trabajo realiza su desarrollo personal.

A este jefe podríamos definirlo tan sólo con cuatro palabras:

Competente
Responsable
Equilibrado
Solidario

6.2 Apéndice : Guía de Autovaloración

GUÍA DE AUTOVALORACIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

AUTOCONCIENCIA (Intrapersonal)	Valoración	
	Act.	Pref.
CONOCIMIENTO DE MIS CAMBIOS DE HUMOR (Desconozco 1, 2, 3, 4, 5 Conozco		
ME JUZGO EN FUNCIÓN DE CÓMO OTROS ME PERCIBEN (No me interesa 1, 2, 3, 4, 5 Desearía hacerlo)		
DESEO DE CONOCER Y ENTENDER LOS PROPIOS IMPULSOS Y EMOCIONES Y SU EFECTO EN LOS DEMÁS (No tengo necesidad 1, 2, 3, 4, 5 Estoy interesado)		
AUTOCONTROL (Intrapersonal)		
ME ADAPTO A NUEVAS CIRCUNSTANCIAS (Difícilmente 1, 2, 3, 4, 5 Fácilmente)		
REORIENTACIÓN INMEDIATA DE ESTADOS DE ÁNIMO PERJUDICIALES (Me cuesta 1, 2, 3, 4, 5 No me cuesta)		
IMPULSIVIDAD (Hablo antes de pensar 1, 2, 3, 4, 5 Pienso antes de hablar)		
MOTIVACIÓN (Intrapersonal)		
DISPOSICIÓN A LA ACTIVIDAD, A LOGRAR (Impuesta 1, 2, 3, 4, 5 Natural, por satisfacción)		
PROPENSIÓN A BUSCAR NUEVOS OBJETIVOS (Ninguna propensión 1, 2, 3, 4, 5 Totalmente propenso)		
REACCIONES ANTE EL ÉXITO Y EL FRACASO (Más deprimido por el fracaso 1, 2, 3, 4, 5 Más estimulado por el éxito)		
EMPATÍA (Intrapersonal)		
CAPTAR LAS EMOCIONES Y LOS SENTIMIENTOS DE LOS DEMÁS (Incapaz 1, 2, 3, 4, 5 Plenamente capaz)		
TRATAR A LOS DEMÁS SEGÚN SUS REACCIONES EMOCIONALES (Incapaz 1, 2, 3, 4, 5 Plenamente capaz)		
COMPRENSIÓN "LEYENDO ENTRE LÍNEAS" AL ESCUCHAR A LOS DEMÁS (Incapaz 1, 2, 3, 4, 5 Plenamente capaz)		
HABILIDADES SOCIALES (Intrapersonal)		
HABILIDAD PARA CREAR RELACIONES Y ESTRECHAR LAZOS DE ENTENDIMIENTO (Me cuesta 1, 2, 3, 4, 5 No me cuesta)		
ANTE EL CONFLICTO (Soy intolerante 1, 2, 3, 4, 5 Soy tolerante		
PARA INFLUIR EN LOS DEMÁS (Me siento algo incapaz 1, 2, 3, 4, 5 Me siento totalmente capaz)		

Instrucciones

El objetivo de este cuestionario es facilitar, a través de una metodología simple de autoanálisis, unos puntos de referencia que le ayuden a razonar en cada uno de los cinco grupos de su inteligencia emocional:

- Autoconciencia.
- Autocontrol.
- Motivación
- Empatía.
- Habilidades sociales.

Encontrará, en el cuadro inicial, una serie de cuestiones (tres en cada grupo) en las que habrá de valorar en las columnas de la derecha: cuál es su forma de ser actual (Act.) y cuál preferiría que fuese (Pref.).

Dicha valoración va del 1 al 5 (1, 2, 3, 4, 5), mostrándole únicamente las frases correspondientes a las puntuaciones extremas.

Piense cuál es, o cuál cree usted que es, su actitud habitual en cada una de estas cuestiones y cuál preferiría que fuese, y a continuación indique la valoración del 1 al 5, en cada una de las dos columnas (Act.) y (Pref.).

Análisis de las respuestas

En la siguiente tabla se presenta la lista de ítems en la que usted se ha ponderado así mismo en función de cuál es su forma de actuar (Act.) y cuál desearía que fuese (Pref.).

Marque en la columna izquierda de dicha tabla los ítems de cada grupo en que aparece una mayor discrepancia entre su valoración, la actual y la preferida.

Si su valoración actual (Act.) ha sido superior a la preferida (Pref.), ponga un signo negativo (-)

Si su valoración preferida (Pref.) ha sido superior a la actual (Act.) coloque un signo positivo (+).

Rodee a continuación con un círculo los signos positivos (+) en los que usted cree que más puede mejorar.

	AUTOCONCIENCIA (Intrapersonal)
	CONOCIMIENTO DE MIS CAMBIOS DE HUMOR
	ME JUZGO EN FUNCIÓN DE CÓMO OTROS ME PERCIBEN
	DESEO DE CONOCER Y ENTENDER LOS PROPIOS IMPULSOS Y EMOCIONES Y SU EFECTO EN LOS DEMÁS
AUTOCONTROL (Intrapersonal)	
	ME ADAPTO A NUEVAS CIRCUNSTANCIAS
	REORIENTACIÓN INMEDIATA DE ESTADOS DE ÁNIMO PERJUDICIALES
	IMPULSIVIDAD
MOTIVACIÓN (Intrapersonal)	
	DISPOSICIÓN A LA ACTIVIDAD. A LOGRAR
	PROPENSIÓN A BUSCAR NUEVOS OBJETIVOS
	REACCIONES ANTE EL ÉXITO Y EL FRACASO
EMPATÍA (Intrapersonal)	
	CAPTAR LAS EMOCIONES Y LOS SENTIMIENTOS DE LOS DEMÁS
	TRATAR A LOS DEMÁS SEGÚN SUS REACCIONES EMOCIONALES
	COMPRENSIÓN "LEYENDO ENTRE LÍNEAS" AL ESCUCHAR A LOS DEMÁS
HABILIDADES SOCIALES (Intrapersonal)	
	HABILIDAD PARA CREAR RELACIONES Y ESTRECHAR LAZOS DE ENTENDIMIENTO
	ANTE EL CONFLICTO
	PARA INFLUIR EN LOS DEMÁS

Piense y analice:

- ¿Hasta qué punto dependen sus modos de ser y de relacionarse con los demás, y su posible estilo de liderazgo en el futuro? ¿Puede cambiar uno sin cambiar el otro?
- ¿Qué clases de técnicas de formación serían más efectivas para facilitar el cambio en cada uno de los ítems marcados?
- ¿Cómo puede conseguir feedback sobre su comportamiento respecto a estos ítems, en el marco de su ambiente de trabajo?

CAPITULO Nº 7

EL LIDER Y EL ARTE DE VIVIR LA RELACIÓN

"Trabajar sobre las relaciones es la manera de responder al desafío que implica nuestra ignorancia respecto a qué somos, de dónde venimos, a dónde vamos. Todo esfuerzo para responder con palabras a estas preguntas se estrella contra la limitación del intelecto humano". Jorge Waxemberg

7.1 Relación posesiva y relación por participación

Desde el punto de vista de la relación y con un fin didáctico se puede dividir en dos grandes etapas: la de la relación posesiva y la de la relación por participación.

7.1.1 La relación posesiva

La relación posesiva impone dependencia. Uno cree que puede disponer de los demás como si fuera amo y señor de lo que lo rodea, incluso de otros seres, sus vidas, sus sentimientos, sus pensamientos. Cuando no lo consigue se deprime o se arrebata y reacciona contra lo que escapa a su dominio. Por eso las consecuencias de la relación posesiva son dolor y destrucción.

La agresividad en la relación posesiva responde a la voluntad de imponerse sobre los demás. Si no se los considerara como una pertenencia no se podría descargar pasión sobre ellos. Por este motivo, aunque la relación posesiva no siempre se manifiesta en actos de violencia física, hace violencia a los seres, al medio, a la naturaleza.

La relación posesiva socava la libertad inherente al ser humano. Si bien dentro de este estado de conciencia se puede concebir que los demás tengan un cierto grado de libertad, en la práctica se desconoce todo derecho salvo el propio.

El esfuerzo por dominar y obtener algo a través de la relación hace que sus resultados sean la decepción y la soledad. En vez de unir, la relación posesiva separa y, al fin, destruye la relación misma.

El círculo vicioso de posesión y destrucción se rompe cuando uno comprende que su afán posesivo hiere a quienes necesita amar y reconoce su posibilidad de participar. Este despertar mueve al ser humano a sobreponerse a sus impulsos instintivos y egoístas y a nutrir su necesidad de compartir, participar y brindarse a los demás.

Los primeros pasos en la armonización de la relación se dan al ampliar el círculo del amor y aprender a gozar y sufrir por otros. Amar a mayor número de personas, trabajar por el bien de otros sin manipular a quienes se ama, acostumbra a fijar la atención más allá de los intereses propios. Es así que el alma descubre su entorno y aprende a respetarlo.

Respetar es atender con amor, dar lugar a que las personas y la naturaleza se manifiesten. Cuando se respeta se descubre el mundo de los otros, la naturaleza que lo nutre, la vida que alienta en cosas que hasta ese momento no tenían mensaje para nosotros. A través del respeto el ser humano se hace humilde y aprende a aprender del medio y de los demás. Descubre así las enseñanzas que hasta entonces estaban cubiertas por su afán de que todo obedeciera a su voluntad.

A través del respeto el individuo comienza a relacionarse por participación. Cambia su manera de responder a las circunstancias de la vida y de los seres humanos. En vez de reaccionar a favor de lo que lo complace y en contra de lo que lo contraría, aprende a aceptar. En vez de sufrir y gozar solo por lo que le pasa a él, aprende a participar del gozo y sufrimiento de otros. En vez de centrarse en su propio acontecer, aprende a enriquecerse con el acontecer humano. En otras palabras, abraza a todo lo que existe con el mismo amor expansivo.

7.1.2 La relación por participación

La relación por participación se fortalece con prácticas apropiadas. El trabajo básico consiste en crear una actitud de servicio manteniéndose atento a las necesidades ajenas. No es necesario contar con tiempo extra y bienes cuantiosos para ayudar a los demás. Cada uno, en su lugar, tiene oportunidades para ayudar en el momento apropiado con su comprensión, sus palabras y, especialmente con hechos.

Los actos sencillos de limpiar lo que uno no ensució, ordenar lo que uno no desarregló, compartir lo que uno tiene y lo que sabe, cuidar lo ajeno con tanto o más esmero que lo propio, ayudar a otro en vez de darse un gusto, cuidar el tono y la intención de las palabras, son un buen comienzo en el aprendizaje de la participación.

Quien participa no da lugar al egoísmo ni a la inconciencia. Trabaja continuamente con su mente y su corazón generando pensamientos de bien y sentimientos positivos. Cuando descubre que siente lástima por si mismo reemplaza ese sentimiento por otro de compasión por quienes tienen menos que él y recuerda que hay mucho por hacer para aliviar el sufrimiento humano. Estas prácticas sencillas nos ayudan a que el mundo, el medio y los demás cobren realidad en nuestro interior.

La relación por participación enseña a reverenciar el Principio Divino que está presente en todo. De esta manera uno comienza a tomar conciencia de su relación permanente con el mundo y con todos los seres humanos, las organizaciones, las instituciones forman parte del mundo y están constituidas por seres humanos.

7.2 La relación con uno mismo

Uno de los pilares del aprendizaje del arte de vivir es la capacidad de conocerse y comprenderse dentro del propio entorno, por eso, la primera relación que es necesaria considerar al momento de relacionarse, es la que uno mantiene consigo mismo.

El ser humano no se muestra como unidad sino como un compuesto. Características genéticas y adquiridas se influyen y modifican mutuamente y, en el choque con las circunstancias, generan emociones, sentimientos y pensamientos diversos y muchas veces contradictorios: altruismo y egoísmo, amor e indiferencia.

Uno cree que su forma de expresarse es genuina; pero cuanto más se observa mejor comprende que lo que cree ser se asemeja más a un cuerpo con muchas caras que a un ser humano con un comportamiento coherente y armonioso.

Tarde o temprano esta crisis de identidad nos mueve a tratar de conocer nuestro verdadero ser. Se origina así un proceso de búsqueda de la propia identidad que puede acelerarse con actitudes, pautas de conducta y prácticas apropiadas. Algunas de ellas se describen a continuación:

7.2.1 Ubicarse con respecto a los demás y al universo

Un hombre o una mujer pueden brillar, puliendo lo que ya son, sin salir de su pequeñez; pero, para darle un sentido trascendente a sus vidas no tiene otro camino que el de universalizar su experiencia ubicándose dentro del gran acontecer cósmico y humano con equilibrio y sabiduría.

Solamente desprendiéndose de una vida centrada en sí mismo el ser humano puede acceder a sus posibilidades reales. Descubrir la vida del universo y el mundo de los demás, da la dimensión necesaria para comprender el alcance de las propias posibilidades y también da la fuerza para cumplirlas.

Uno comienza a equilibrar la relación consigo mismo cuando comprende la bastedad del universo, su pequeñez respecto de él y, al mismo tiempo, el valor extraordinario de su vida como expresión del mismo principio que sostiene al universo. Hasta entonces se fluctúa entre sentimientos extremos de grandeza y de impotencia personales.

Ningún ser es el centro del universo; ni siquiera es más importante que otros aspectos de la realidad. Pero cada uno tiene un lugar único e irreemplazable en el mundo.

Cada uno debe ser conciente de la relevancia que tiene su vida para el conjunto de la sociedad en que se desenvuelve, para su familia, sus amigos y para quienes dependen de él. En otras palabras, uno reconoce su pequeñez en la medida cósmica y la trascendencia de su experiencia en el núcleo en que vive.

7.2.2 Respetarse a si mismo

Si bien nadie es el centro del universo, todo ser es una expresión de lo Divino. Por eso ha de expresar con su vida su reverencia a lo Divino en ella. Si bien es libre para vivir como quiera,

la conciencia que tiene de su potencial espiritual no le permite vivir de cualquier manera, volcarse en cualquier experiencia o dejarse llevar por impulsos inconcientes.

7.2.3 Ser veraz consigo mismo

El respeto a si mismo lleva al ser humano a mirarse objetivamente, a ser veraz a amar la verdad por sobre todas las cosas. Sin embargo, hay en los seres un apego ancestral a si mismos que inconcientemente tienden a la autojustificación, la autocompasión, la autocomplacencia. Lo que uno piensa, siente y hace está influido por el afán de proteger la propia imagen. Para ser veraz consigo mismo es necesario trascender esa tendencia, producto del instinto de conservación.

Para ser veraz consigo mismo se ha de mantener distancia respecto de si mismo y de lo que a uno le ocurre. Respecto de si mismo, porque aplicando medios objetivos de autoconocimiento se puede hacer una evaluación más completa e impersonal. Respecto de lo que a uno le ocurre, porque solo el tiempo ubica las experiencias en su lugar y da la serenidad necesaria para comprenderlas.

7.2.4 No identificarse con las vicisitudes propias de la vida

En la medida en que uno se identifica con sus experiencias pierde la capacidad de entender lo que le ocurre. Deja de distinguir la diferencia entre lo que es y lo que le pasa y queda atrapado en sus estados mentales y emotivos. Vive una ilusión respecto de si mismo; sus percepciones y evaluaciones son tan subjetivas que sus experiencias no le aprovechan como debieran. Por eso, las repite una y otra vez sin comprenderlas acabadamente.

Cuando uno está pendiente de lo que le pasa vive para si mismo. No percibe los puntos de vista ni las necesidades de otros. No se da cuenta que al mirarse solo a si mismo e importarle solo lo que le ocurre, desecha la posibilidad de expandir su conciencia. La vida se escurre entre sus dedos mientras oscila entre sentimientos de irritación, exaltación o depresión.

No ayuda que uno se irrite cuando le pasan cosas que le desagradan, porque el enojo no evita los errores cometidos ni cambian la realidad. Las equivocaciones son valiosas cuando se usan para aprender a no caer en los mismos errores y mantener un espíritu de humildad.

No ayuda a que uno se exalte cuando tiene éxito, porque la exaltación no mejora lo ya realizado y gasta la energia que se necesita para seguir viviendo. Cuando se usan los triunfos para vivir de su recuerdo o para sentirse más que los demás, se pierde su fruto. Los éxitos son realizaciones cuando sirven para seguir adelante, aunque la próxima etapa sea difícil e incierta.

No ayuda a que uno se deprima ante las dificultades, porque la depresión no contribuye a superar el problema que lo entristece ni hace más llevadera la realidad. No se puede esperar que la vida consista en una sucesión de hechos placenteros. Cuando se acepta el sacrificio inherente a la vida se superar los altibajos de las experiencias difíciles y se vive en paz.

El ser humano ha de relacionarse consigo mismo como el maestro se relaciona con el discípulo: aceptando, enseñando, corrigiendo, estimulando; dándose siempre lo necesario para alcanzar y mantener equilibrio interior.

7.3 Las normas de conducta

A medida que uno aprende a relacionarse consigo mismo va haciéndose conciente de normas de conducta que internalizó en su niñez. Esto le permite reforzar las positivas y mejorar las que son un escollo para mantener buenas relaciones con los demás.

Las normas de conducta influyen en forma decisiva sobre las relaciones y no han de juzgarse en forma superficial, como si fueran meros convencionalismos sociales. Así como los seres humanos necesitan hablar el mismo lenguaje para entenderse, también necesitan normas de comportamiento que formen una base común de respeto donde puedan establecerse las relaciones. El camino del respeto en las relaciones lleva a los seres imperceptiblemente hacia el amor.

En la actualidad no todos dan la debida importancia a las normas de conducta, especialmente a los modales. A pesar de que no se puede vivir sin normas, algunos suelen reaccionar contra ellas. Por un lado no quieren controlarse y, por otro, no quieren sufrir las consecuencias del descontrol de los demás. Finalmente, aún los más rebeldes tienen que sujetarse a normas con el fin de lograr un mínimo de paz en la convivencia.

Adquirir buenos modales es un aspecto básico de las normas de conducta. Es frecuente que los problemas que separan a personas animadas por intensiones sanas se deban a falta de tacto, rudeza o falta de consideración en los modales. Hay lazos entre los seres que se rompen para siempre una vez que fueron dañados por la falta de control y de educación. Los buenos modales ayudan a superar aún las situaciones más difíciles y por ello son piezas fundamentales en el trabajo sobre la relación.

Uno de los aspectos más perniciosos en las relaciones personales es el orgullo y los sentimientos de superioridad. Suele ocurrir que personas buenas y esforzadas confundan ayudar y aconsejar con dar órdenes. Trabajan con tesón para ayudar a otros mientras éstos siguen sus directivas, pero se desentienden y los critican apenas desoyen sus consejos. Esa postura es negativa y hace muy difícil la relación con los demás, porque la transforma en una lucha para imponer la propia voluntad u opinión, y muestra desdén hacia los que se pretende asistir. Esta actitud generalmente está cargada con mal humor y resentimiento y lleva a señalar manera no se muestra un camino claro a seguir y se desmoraliza a quienes se quienes ayudar. solo los errores y defectos, olvidado el estímulo y el aprecio.

En vez de preguntarse ¿en que me sirven los demas? habria que preguntarse ¿en que sirvo a los demas? ¿a quien le sirve mi vida, mi trabajo, mi experiencia? Esto es, dejar la actitud de juez y adoptar la de servicio. Los demas forman parte de la propia vida.

Los modales correctos y el juicio certero no bastan para ayudar a los demás. Los esfuerzos para hacer el bien son vanos si no van acompañados de un amor desinteresado y una actitud positiva.

La actitud positiva sostiene y alienta a las personas, les infunde confianza en su capacidad para desenvolverse y las anima a enfrentar sus dificultades. Por otra parte, la actitud positiva genera una sana alegría en la relación, y eso solo ya es una gran ayuda, especialmente en los momentos de prueba y desaliento.

La actitud positiva nunca se reduce a un optimismo superficial. Al contrario, genera en uno mismo y en los demás el anhelo de esforzarse y sacrificarse por causas nobles.

Aunque no es fácil expresar alegría cuando suceden sucesos dolorosos, o transmitir energía y

fe cuando se sufren enfermedades y pruebas, eso es lo que efectúa quien vive animado por el amor. Al ver la inmensidad del trabajo que la humanidad tiene por delante, guarda para si las penas de la vida y, con su amor y sacrificio, las transforma en comprensión y aliento para todos los seres humanos.

7.4 La relación con la sociedad

Las relaciones del ser humano consigo mismo y con la sociedad son aspectos de una misma relación y se desarrollan simultáneamente.

Así como el individuo recorre un camino de autoconocimiento hasta encontrar su verdadera identidad, de la misma manera va tomando conciencia de la gran sociedad humana y de su responsabilidad por participar de ella.

La relación con la sociedad abarca tantas etapas como grados de conciencia experimenta el ser humano. Se podría decir que mientras uno está encerrado en sí mismo espera todo de la sociedad. Luego, cuando comprende que su vida es inseparable de la humanidad, descubre la relación por participación y su responsabilidad para brindar lo mejor de si para el bien de todos los seres humanos.

Mientras el ser humano limita su conciencia de ser a lo que le ocurre y a sus objetivos particulares, tiene una idea superficial y vaga de su relación con la sociedad. Acata las normas sociales por la fuerza de la ley y el temor al castigo. Vive para si, separando su vida y sus intereses de los de la gran sociedad humana. En esta relación egoísta el individuo crea nexos a través de sus intereses. Recurre a la sociedad cuando lo necesita y se beneficia de ella cuanto puede. Cuando la sociedad lo protege la llama "su" sociedad.

Sin embargo, en esas condiciones, asomarse a la gran sociedad humana, aunque la llame "su" sociedad, es para el ser como acercarse a un vacío, ya que está acostumbrado a vivir en esa

especie de nido que forma con sus relaciones cotidianas. En ese nido busca el calor y el contacto, y allí establece su nivel de identificación.

Tan pronto como se comprende que vivir es un arte que se ha de cultivar, se despierta el interés por la sociedad, por conocerla y mejorarla. Sin embargo, como uno proyecta su propio egoísmo sobre su medio, solamente ve en él los intereses mezquinos y lucha para cambiarlo.

Ésta es la etapa de la ambivalencia; uno define a la sociedad "su" sociedad o "esa" sociedad de acuerdo con los altibajos de su acontecer, sus necesidades y sus estados de ánimo. Cuando la sociedad es "su" sociedad uno la defiende, se identifica con ella; cuando quiere "otra" sociedad, la ataca y se rebela. Alternativamente defiende, ataca o ignora a la sociedad, como si fuera ajeno a ella.

La sociedad no puede ser ni defendida ni atacada; no es "mi" sociedad ni "esa" sociedad. La sociedad simplemente refleja el proceso de las relaciones humanas; atacar o defender a ese proceso es atacar o defender al alma misma. Esta actitud no produce buenos resultados pues se basa sobre la ignorancia y ni mejora las relaciones ni hace conciente al ser de sus actitudes.

La ignorancia respecto de la relación con la sociedad añade más problemas a los que ya se sufren y suma más dolor a las tragedias que padece cada ser humano.

De poco sirve limitarse a decir que se quiere una sociedad justa sin males, sin sufrimientos. Para transformar la sociedad es necesario construirla trabajando sobre uno mismo y participando a través de esfuerzos concretos que produzcan obras de bien.

Se construye una sociedad más armónica a través de la propia transformación, ya que cuanto más adelanta uno en su crecimiento personal, más se conoce a si mismo, más conciente y más simple es su relación con la sociedad y mejor puede trabajar para ella.

Hay tres aspectos básicos en la relación por participación:

- Se abandona la ilusión de vivir una vida personal particular.
- Se realiza primero en si mismo el bien que se quiere proyectar sobre la humanidad.
- Se va al encuentro de los dolores humanos para aliviarlos y crear vías fructíferas de amor y conocimiento.

Quien anhela construir una sociedad más armónica no critica, no se queja, no escapa, no busca privilegios. Cumple las acciones necesarias y cuando ve algún aspecto egoista se esfuerza por trascenderlo. Sabe que no se puede pedir que otros hagan lo que uno mismo no puede o no quiere hacer. Por eso comienza por capacitarse para superar en si mismo la separatividad, la indiferencia y el egoísmo que descubre fuera. Su trabajo interior se expande indefectiblemente a su alrededor y produce una reacción en cadena de buenos pensamientos y buenas obras.

En la actualidad hay grandes sectores de la sociedad que no disponen de lo necesario para vivir y desarrollarse interiormente. Es indispensable entonces aplicar la propia energía para producir todo lo que la sociedad necesita. Trabajar en forma eficiente es producir lo necesario con el menor consumo, en el tiempo más corto posible y sin acumular beneficios desmedidos.

Relacionarse con la sociedad implica el desafío de enfrentar los aspectos negativos de la conducta humana. La reacción instintiva ante ellos es de defenderse atacando, para eliminarlos. Sin embargo, nada se puede eliminar; ni las persecuciones ni los castigos han podido extraer los males de la sociedad. Solo se puede cambiar lo que es contraproducente por algo mejor a través de la comprensión de lo que ocurre, de la educación y del esfuerzo.

La actitud constructiva hacia la sociedad lleva al ser humano a educarse y a educar. Cuando el maestro enseña se adapta a sus alumnos y tiene especial paciencia y cuidado con los que tienen o producen dificultades. Él debe educarlos; jamás se le ocurriría eliminarlos. Generalmente se piensa que educar es lograr que alguien haga o piense algo determinado. Se confunde educación con adoctrinamiento. Educar es estimular el proceso del desarrollo de la conciencia. Es enseñar a pensar, a discernir, a elegir; es revelar lo que está oculto por la ignorancia. La sociedad está formada por seres humanos en proceso de desenvolvimiento; los males de la sociedad se hacen evidentes a través de problemas que solo muestran las deficiencias que son necesarias corregir promoviendo el desarrollo de la conciencia. Es decir, aprendiendo a relacionarse. Curando el cuerpo social desaparecen los síntomas.

7.5 La relación con los pensamientos y los sentimientos

El arte de vivir lleva al ser humano a relacionarse con sus pensamientos y sentimientos en forma activa y deliberada. No está a merced de pensamientos y sentimientos que lo dominan, sino que, por el contrario, se dedica metódicamente a conocer y a armonizar su modo de pensar y de sentir.

Si bien la manera de pensar y de sentir está determinada en gran parte por la herencia y el medio, dentro de cualquier corriente de ideas y en cualquier medio la calidad de los pensamientos y sentimientos de un individuo, depende de su grado de conciencia.

Cuanto menor es el grado de conciencia, más se identifica uno con las corrientes mentales de su medio y más subordinada está su mente a sus impulsos, pasiones y deseos. En esta situación la propia vida se determina por pensamientos y sentimientos que no se eligieron ni se pueden controlar. Uno los defiende tenazmente, sin siquiera considerar si reflejan lo que en verdad cree y anhela.

Sentir y pensar de acuerdo con los condicionamientos sociales y los instintivos determina una larga etapa del desenvolvimiento humano y produce ignorancia, luchas, encono y dolor.

A pesar de que los pensamientos y los sentimientos están íntimamente ligados, su relación no siempre es armónica, sobre todo cuando los impulsos instintivos y los pensamientos egoístas

mueven al ser humano en sentido opuesto al ideal que vislumbra en sus momentos de mayor comprensión.

La expansión del modo de sentir es generalmente más lenta que la del modo de pensar. Muchas veces el egoísmo y la pasión se imponen sobre el entendimiento. Por ejemplo, aunque alguien comprenda que todos los seres humanos son iguales, puede ocurrir que continúe identificándose con unos y rechazando a otros. Esto no solo hace sufrir y desconcierta a las víctimas directas de su actitud, sino que afecta negativamente al conjunto de las relaciones humanas. Pensar de una manera y sentir de otra es un obstáculo para desarrollar la conciencia y construir un mundo de paz y de bienestar.

Se aprende a influir positivamente sobre el modo de pensar y de sentir ajustándose a un método de vida. El trabajo sistemático con la voluntad y la atención, el control de la energía a través de la actividad intelectual útil y del trabajo productivo, constituyen una disciplina mental y afectiva que ayuda a quien se esfuerza para lograr armonía. Sus sentimientos responden paulatinamente a su naciente conciencia del bien y sus pensamientos se van sujetando a su voluntad.

Además de seguir un método de vida es necesario contar con técnicas específicas que acostumbren a armonizar y desarrollar la forma de pensar y de sentir.

Una técnica del control mental consiste en sustituir pensamientos y sentimientos egoístas por otros más nobles. Si bien no se puede evitar que a veces surjan sentimientos y pensamientos egoístas o agresivos, sí se los puede transmutar para que produzcan bien en vez de hacer daño. Cuando aparece un pensamiento negativo hay que observarlo con el mayor desapasionamiento posible para que consuma la energía negativa con que está cargado. En seguida hay que producir el pensamiento más elevado que se pueda tener en ese momento y retomar las riendas de la mente. Por ejemplo, si se tiene un pensamiento cargado, en seguida hay que producir el pensamiento más elevado que se pueda tener en ese momento y retomar las riendas de la mente. Por ejemplo, si se tiene un pensamiento negativo hacia una persona, a penas se toma conciencia de él, se genera un pensamiento positivo hacia esa misma persona. Se puede decir una oración por ella, o se puede imaginar que se la cure con un sentimiento de paz y amor. Si se es consecuente en esta técnica de sustitución, poco a poco se cambia el hábito de reaccionar hiriendo por el de responder amando.

Otra técnica para controlar la forma de pensar consiste en generar amor por todo lo que hay que realizar. La atención desinteresada hace que la mente permanezca sobre el centro elegido y, al mismo tiempo se mantenga alerta a todo lo que se desarrolla a su alrededor. Esto produce un gran poder de atención y de percepción. Al liberarse de la distracción incesante de los pensamientos asociativos y los impulsos inconcientes, la mente percibe lo que ocurre, comprende las experiencias y expande los sentimientos. Cada momento de la vida se transforma en una enseñanza.

La recta intención y el trabajo continuo son, en última instancia, los mejores aliados para lograr una relación armónica con los pensamientos y sentimientos. Quien logra armonía entre mente y corazón es libre para pensar y sentir de acuerdo con su ideal y tiene en sus manos los medios necesarios para construir un mundo de paz y felicidad para toda la humanidad.

7.6 La relación con los defectos y las virtudes

En el ser se pueden distinguir didácticamente diferentes aspectos, como son: emociones, sentimientos, pensamientos y deseos. Se llaman defectos a los aspectos que demoran o traban el crecimiento de las personas. Las virtudes, por el contrario, son los aspectos que ayudan a trascender las limitaciones y a ser más concientes. Desde este punto de vista, los defectos son el campo de trabajo del ser y las virtudes son las herramientas para trabajarlo.

Es común avergonzarse de los defectos y vanagloriarse de las virtudes. Sin embargo, todo aquél que desea mejor en su crecimiento como persona ha de evitar enredarse en este juego psicológico de identificación con sus compuestos. Por el contrario, ha de trabajar sobre los defectos porque son los hábitos que fomentan la ignorancia, y fortalecer las virtudes porque otorgan la fuerza interior necesaria para conocerse uno mismo.

Cuando se comienza el camino de crecimiento personal, se descubre el bien de las virtudes y, por contraposición, el mal de los defectos. Sin embargo, se es conciente sólo de algunos, no siempre los fundamentales de los propios defectos, y las virtudes que se cree tener pueden no ser más que la otra cara de los defectos. Por ejemplo, el afán por trabajar puede esconder la ambición; el desapego, la indiferencia; la meticulosidad, la intransigencia; el tesón puede disimular un excesivo amor propio.

7.6.1 La relación con los defectos

La base de la relación con los propios defectos es la sinceridad, la paciencia y la perseverancia.

En la relación con los defectos hay que evitar los extremos. Vivir afligido por los defectos muestra una preocupación desmedida por si mismo y la vanidad de no aceptar la propia imperfección. Así como no es bueno vivir pendiente de los defectos, tampoco es bueno negarlos y desoír los comentarios de los demás cuando lo señalan.

Quien quiere cultivar el arte de vivir reconoce sus defectos y aprende a usarlos como medios para participar interiormente con todos los seres humanos. Trabajar para superar los defectos y, al mismo tiempo aceptarlos como propios de la condición humana, lleva a aceptar a cada uno tal como se expresa. La experiencia en el trabajo con las imperfecciones personales capacita para ayudar y acompañar a otros en sus esfuerzos para comprenderse y superarse.

Cuando más conciente se es, mayor es la sinceridad con que uno se mira a sí mismo. Es frecuente que uno llegue a sentirse agobiado ante el cúmulo de defectos que se le hace

evidente y las pocas virtudes de que puede valerse para realizar su ideal. Para no caer en el desaliento ha de centrar su labor en uno o dos de sus defectos más contraproducentes e ir caminando paso a paso, estimulado por sus pequeños triunfos.

Si bien es fundamental la paciencia para superar los defectos, alienta saber que no hace falta luchar contra todos los defectos a la vez. Un defecto serio genera muchos otros que se expresan en diferentes situaciones de la vida. Trabajar sobre un defecto ayuda a superar otras imperfecciones que aparecen en forma aislada. El egoísmo, por ejemplo, puede generar indiferencia, insensibilidad, impaciencia. Cuando se trabaja sobre el egoísmo, imperceptiblemente se va superando la indiferencia y los otros defectos relacionados.

Por más que se dominen los defectos, nunca hay que pensar de que se los ha vencido totalmente; al contrario, hay que perseverar en el esfuerzo y mantenerse prevenido respecto de las propias tendencias para no volver a caer en los mismos errores.

7.6.2 La relación con las virtudes

La base de la relación con las propias virtudes es la humildad y la responsabilidad

La humildad muestra que el afán de manifestar las propias virtudes es tener el defecto de mostrarse superior a otros. Sería contraproducente usar las buenas cualidades para fortalecer el amor propio. Todos los seres humanos tienen buenas cualidades; si uno descubre algunas en si mismo no ha de tomarlas como si fueran virtudes excepcionales, sino como medios para realizar su crecimiento personal. Las virtudes no se lucen como si fueran joyas; en un estado armónico nada se destaca en forma independiente.

La relación con las virtudes ha de basarse en la responsabilidad, pues las buenas cualidades son dones de cuyo uso se es responsable. La virtud une a los seres; no los separa entre mejores y peores.

Las virtudes son el punto de apoyo con que se cuenta para desarrollar la conciencia y ayudar a los demás. Cuando la virtud no se cultiva se pierde como herramienta y se desperdician las posibilidades que se pueden realizar a través de ella. Una virtud tan hermosa como la paciencia, por ejemplo, se puede transformar en indiferencia si se la usa como un medio para no ser herido por los demás o las circunstancias. En cambio, bien cultivada, la paciencia es la manera de responder en forma positiva a estímulos dolorosos. En vez de reaccionar agrediendo o encerrándose en si mismo, la virtud de la paciencia da lugar a que uno aprenda a aceptar, a amar y a transformar circunstancias difíciles en medios para irradiar paz y ayudar a otros en forma efectiva.

Cuando el ser humano se hace responsable de sus virtudes se vuelve maleable y flexible, pronto a cambiar por el bien de si y de los demás, dispuesto a aceptar sus deficiencias y a compartir su bien.

La vida del ser humano se asemeja a una senda con pendientes y asperezas que en muchos tramos exige un esfuerzo especial para recorrerla. Para que esta senda no se transforme de difícil en intransitable, uno ha de discernir con claridad las dificultades que debe superar de los problemas que tiende a originar.

Las dificultades son propias de la vida y marcan los momentos que exigen mayor atención y esfuerzo. Nadie está libre de dificultades; todos los seres humanos tienen que luchar para subsistir, están sujetos a accidentes, a enfermedad, a catástrofes naturales, a las limitaciones de la sociedad, a la declinación y a la muerte.

Los problemas, en cambio, son originados por uno mismo al no saber enfrentar las dificultades.

Uno puede saber fácilmente cuándo enfrentar una dificultad y cuándo un problema, observando su actitud. Cuando se confronta una dificultad se acepta ese desafío y se está pronto para responder a él.

Uno comprende que lo que sufre es parte de la vida y busca en si mismo recursos que le ayuden a superar la dificultad. Comprende también que necesita consejo y lo busca con una actitud abierta dispuesto a trabajar. Por el contrario, cuando uno confronta un problema busca soluciones fuera de si mismo, culpa a otros y, sobre todo, desoye los consejos que lo estimulan a que descubra sus opciones, desarrolle su discernimiento y genere en si mismo las fuerzas para superar la situación.

Cuando se tiene un problema se quiere dejar de sufrir. Uno desea especialmente que algo o alguien cambie para eliminar la causa de su sufrimiento. Esta actitud, frecuentemente, lleva a estrellarse contra la propia impotencia, ya que muy pocas veces uno puede cambiar las circunstancias o las personas imponiendo sus deseos. Como con angustia y reacción no consigue superar el problema, hace un problema mayor del conjunto de problemas que genera con su actitud.

Una causa frecuente de problemas es la actitud de pretender alcanzar objetivos sin tener que recorrer el sendero que lleva a ellos. El ser humano lo quiere todo, pero rechaza el esfuerzo necesario para realizarlo. Es fácil esforzarse mientras hay entusiasmo; pero cuando éste decae es común pensar que la vida es dura con uno y sumirse en el desaliento. Esta actitud transforma una dificultad natural en un problema insoluble, ya que nada ni nadie puede otorgar lo que se desea: no tener que esforzarse.

Otra dificultad que generalmente se transforma en problema es la que presenta el paso del tiempo. Las dificultades propias del envejecimiento son naturales y evidentes para cualquiera que esté dispuesto a verlas. Pero cuando alguien no quiere enfrentarlas, la solución que pretende es no envejecer, o envejecer sin sufrir los inconvenientes inherentes a la edad. Como

no se puede lograr, cuando el envejecimiento trae dificultades, se las transforma en fuente de miedo y resentimiento y, al buscar maneras para no enfrentar la situación, se crean problemas serios.

Es obvio que estos problemas no tienen solución, que la manera de superar las dificultades es enfrentarlas y trabajar sobre ellas. No aceptar las asperezas del camino es no aceptar el camino; no aceptar las dificultades es lo mismo que no aceptar la vida.

El único camino transitable que el ser tiene delante es comprender la naturaleza de sus problemas y el rol de su actitud en el origen de los mismos. No le ayuda saber si tiene razón al quejarse, si padece por culpa de algo o de alguien. Su problema no terminará castigando a un culpable ni esperando que cambie lo que no está en sus manos cambiar. Solamente trabajando sobre si mismo el ser humano puede eliminar el problema, ya que en su interior tiene poder para cambiar, mejorar, comprender y realizar.

Cuando alguien descubre su fuerza interior y comprende que el origen de sus conflictos está en su actitud, su problemas se simplifican hasta ser sólo las dificultades propias de la vida, que ella debe superar para desenvolverse. Cuando uno comprende su actitud, indefectiblemente encuentra el consejo oportuno, la ayuda necesaria, la fuerza interior que lo lleva a superar las dificultades.

La relación con las dificultades es humilde cuando el ser humano acepta sus límites; cuando sabe reconocer el pequeño porcentaje de acontecimientos que puede controlar y aceptar el resto como desafío para extraer la enseñanza que ellos encierran. Quien es humilde sabe que la ley de la vida no se puede cambiar a su antojo, que la única vida que puede vivir es la suya y que las dificultades que encuentra también le sirven como puntos de apoyo para su labor interior.

El hombre o la mujer humildes pueden prever las dificultades pues al mirar la vida sin arrogancia ven con claridad el camino que tienen delante.

7.8 La relación con la responsabilidad

El ser humano es parte de un sistema universal de relaciones; todos los aspectos de su vida, sus acciones, sus pensamientos, sus sentimientos, influyen sobre la realidad circundante. Gandhi, un ser humano pobre y aparentemente frágil, influyó sobre millones de personas simplemente a través de ayunos. La acción imprudente de un capitán de barco desencadenó una catástrofe ecológica que afectó a familias, industrias y áreas inmensas de tierras y aguas vírgenes. Estos ejemplos, aunque dramáticos, dan idea de la influencia, positiva o negativa, de las acciones individuales sobre el mundo entero.

No siempre son obvios para el ser humano los defectos de su actuar sobre el medio. En algunos casos por ignorancia, en otros por indiferencia o deliberadamente, no analiza con suficiente honestidad o profundidad las consecuencias de sus actos. Sin embargo, ninguna

accion es intrascendente si un hecho fortuito como la caida de un arbol puede cambiar el curso de un rio, no es dificil comprender que las acciones individuales, cargadas con la fuerza de la intencion y la voluntad, afectan al medio y a la sociedad.

La responsabilidad se asume gradualmente. En los primeros años de su vida el niño ni siquiera puede cuidarse a si mismo. A medida que crece va tomando responsabilidades y, cuando adulto, la sociedad espera que se haga cargo de su vida y de su familia. Sin embargo, no es la sociedad quien determina los límites de la responsabilidad del ser humano. El tanto puede defraudar las expectativas sociales mínimas como ir más allá de lo que cualquiera pueda pedirle y servir por el bien de todos.

La responsabilidad tiene tres aspectos: el individual, el social y el espiritual.

7.8.1 La responsabilidad individual

La responsabilidad individual define qué hace uno con su vida. Por mucho que se pueda hacer por una persona, no se puede ni vivir ni morir por ella. Cada uno recibe los frutos, dulces o amargos, de sus decisiones y aún de sus indecisiones. En definitiva es cada uno el que vive sus experiencias, realiza o no sus posibilidades y marca su destino.

Desde un punto de vista más específico, la responsabilidad individual implica producir por lo menos lo que consume, utilizar con discernimiento el tiempo y la energía, y responder por los bienes que se reciben.

Como el sentido de responsabilidad individual es muy subjetivo, da lugar a interpretaciones que en muchos casos no responde a los requerimientos sociales. Se señalan dos formas de interpretar la responsabilidad individual: la responsabilidad intermitente o esporádica y el abuso del patrimonio social.

La responsabilidad intermitente o esporádica lleva a reducir la responsabilidad a un pequeño número de obligaciones exteriores y a creer que uno es libre para proceder a su antojo respecto de todo lo demás, aún en forma obviamente irresponsable. Por ejemplo, ser responsable en el trabajo y desaprensivo en la vida privada; cuidar a los hijos cuando se está casado y abandonarlos en caso de divorcio o desamparar a padres ancianos. El sentido de responsabilidad esporádico también se expresa es aspectos que, a pesar de parecer secundarios, no dejan de tener gran influencia en la vida de las personas. Por ejemplo, el trato que se tiene con los demás influye sobre el ambiente en que se vive todos los dias. Se puede ser cortés con algunos y descontrolados con otros; ser mesurado en el trato personal pero imprudente y agresivo detrás de un volante; cuidadoso con las propias pertenencias y descuidado con lo que se considera ajeno. Es obvio que esta manera de entender la responsabilidad individual crea innumerables conflictos y hace difícil la relación con los demás.

El abuso del patrimonio social es especialmente injustificable en personas debidamente instruidas, capacitadas para cumplir un rol significativo en la vida, pero que no asumen la responsabilidad que es dable esperar de quienes han recibido tanto. Quizá son hábiles para señalar todo lo que habría que hacer para lograr un mundo mejor, pero en la práctica se conducen en forma egoísta o desatinada y, en muchos casos, otros tienen que hacerse cargo de sus necesidades y solucionar los problemas creados por su falta de discernimiento.

Por el solo hecho de vivir en sociedad, cada uno disfruta del tesoro creado por el esfuerzo de innumerables personas que con sus aportes enriquecieron a la humanidad a lo largo de la historia. El conocimiento y las técnicas, los adelantos materiales, son bienes que cada uno recibe sin tener que efectuar más esfuerzo que el de aprehenderlos. Esto implica una responsabilidad individual ineludible.

Cada ser humano tiene derecho a disfrutar del patrimonio de la sociedad; pero ese derecho viene aparejado con la obligación de enriquecerlo y aumentarlo.

7.8.2 La responsabilidad social

La responsabilidad social es la que impulsa a comprometerse en el mejoramiento de la sociedad. Uno se esfuerza por producir más de lo que necesita para satisfacer sus necesidades y aporta el excedente para sostener a quienes no están en condiciones de autoabastecerse: niños, enfermos, ancianos, desvalidos. Por poco dotada que una persona se crea, su capacidad de trabajo aumenta en la medida en que expande su sentido de "ser en sociedad", ya que el amor y el interés multiplican la efectividad

Para que la sociedad funcione armónicamente es necesario que cada uno comparta no solo sus bienes sino también su talento. La sociedad necesita de los dones de todos sus integrantes. La capacidad de crear, de descubrir posibilidades donde otros no las ven, de multiplicar el rendimiento de los recursos, ha de beneficiar a todos. Nadie duda que descubrir cómo curar una enfermedad es un bien que hay que compartir. Así como el científico que descubre una vacuna la pone al servicio de todos, cada uno tendría que brindar los frutos de sus dotes personales cualesquiera que ellos sean.

Puede ocurrir que por excesivo celo se desvirtúe el sentido de la responsabilidad social. Muchas personas generosas y esforzadas, padres, maestros, predicadores, se sientes responsables de quienes, según sus opiniones o creencias, están equivocados o espiritualmente perdidos. Estas personas a veces dan hermosos ejemplos de sacrificio personal dedicándose con gran empeño a promover cambios sociales, o a predicar y convertir. Sin embargo, creer que se tiene el deber de obligar a que alguien viva de una manera determina o crea en ciertas ideas, es una forma arrogante y dogmática de entender la responsabilidad social, ya que no reconoce la libertad del ser. No puede haber responsabilidad social sin respeto por el libre albedrío del ser humano.

7.8.3 La responsabilidad espiritual

Cuando el ser se desenvuelve llega el momento en que va al encuentro de la responsabilidad. No se detiene en el mero cumplimiento de sus deberes explícitos, sino que abarca nuevas y crecientes responsabilidades consigo misma, con la sociedad, con el destino humano. Muchas personas asumen responsabilidades por ambición y vanidad; ¡cuánto más se puede hacer por amor!

El ser humano comienza a cumplir su responsabilidad espihtual cuando no solo se hace responsable de sus acciones sino también de la actitud con que nutre sus sentimientos y pensamientos.

Los pensamientos y sentimientos se purifiican cambiando el hábito instintivo de defiensa y agresión por otro de comprensión, amor y participación.

La responsabilidad espiritual completa el camino del ser. El ser parte de un estado d conciencia en el que solo se ve a si mismo y su sentido de la responsabilidad individual se limita a sus intereses personales. Poco a poco, a través de su experiencia y esfiuerzo por relacionarse y comunicarse, comienza a salir de su encierro egoista y va incluyendo en su qué hacer a la sociedad. Esta expansión le permite ver la pequeñez de su problemática habitual dentro del ámbito del sufrimiento colectivo. También ve que sus buenas obras son sobrepasadas por la infiluencia de su egoísmo. Por un lado trabaja por los demás y, por otro, su separatividad sigue produciendo dolor y miseria. Comprende que no puede solucionar afiuera lo que no ha superado en su propia vida. Este despertar representa un paso inmenso en su crecimiento personal. Sabe que nos sufiiciente esfiorzarse por crear un mundo mejor si no se supera el egoísmo que causa miseria; que no es sufiiciente dejar que se acaben las guerras y la violencia mientras no se termine con la violencia que hay dentro de uno; que no hay unión entre los seres humanos mientras haya separatividad en el corazón.

7.9 La relación con las ideas

Para encontrar sentido en los acontecimientos de la vida el ser human ose vale de las ideas e interpretaciones que le proveen la cultura vigente, sus creencias religiosas y sus experiencias previas. El estudio de la historia y de las ciencias es fundamental para comprender lo que ocurre. La visión de la vida se completa cuando se integra al conocimiento vigente. La interpretación que cada uno hace de la vida es la referencia que usa para escoger sus objetivos y la manera de realizarlos.

La relación que se establece con el panorama conceptual que se adopta para comprender la vida y la sociedad sigue ciertas pautas que, en gran medida, señalan el grado de adelanto que cada uno puede alcanzar a través de sus experiencias.

En este proceso se pueden distinguir tres tipos de relación: la relación emocional, la dogmática-argumentativa y la de silencio-experimentación. Estas tres relaciones generalmente

coexisten en el ser en proporciones variadas. Se dice que un ser mantiene uno u otro de estos tres tipos de relación según cual prepondera en el.

7.9.1 Relación emocional

En la relación emocional uno se conmueve con las ideas y conceptos que cree ciertos, pero no los practica. Imagina que está viviendo las ideas porque se emociona cuando las recibe y cree en los conceptos. Como no distingue si hay contradicciones en las ideas que siente como verdaderas y su manera de vivir, interpreta sus experiencias de acuerdo con sus deseos y conveniencias y siempre encuentra argumentos para justificar su conducta. Por un lado defiende tenazmente sus creencias y, por el otro puede llegar a negarlas con sus acciones hasta el punto de olvidar sus preceptos como los de amar al prójimo, perdonar y no matar, justificando el odio y la venganza.

En la relación emocional las reacciones de atracción y rechazo influyen poderosamente en la interpretación de las experiencias y las ideas. Es muy común generalizar una opinión que solo se basa en lo que a uno le atrae o le disgusta, calificando algo de bueno o malo según sean las propias preferencias. Por otra parte, como la atracción y el rechazo provienen en gran parte de los hábitos de vida y de la formación recibida, la relación emocional con las ideas también es dogmática.

7.9.2 Relación dogmática-argumentativa

La relación dogmática con las ideas reduce la visión de la vida a un solo punto de vista. Se piensa que las propias creencias son la única verdad, no se acepta otra y se tiende a proyectar el mal de la sociedad sobre quienes opinan en forma diferente, pensando que son los causantes de los problemas que se sufren. Esta actitud induce hacia la separatividad y la hostilidad.

La relación dogmática con las ideas crea confrontaciones que no producen un gran esclarecimiento. Como cada uno está convencido de su opinión no busca la verdad sino demostrar el error de quienes no están de acuerdo. Aquí se habla de confrontaciones hostiles y no de discusiones que producen intercambio intelectual con el consiguiente acercamiento entre puntos de vista diferentes.

La relación argumentativa con las ideas es otro aspecto del dogmatismo y lleva a juzgar toda información que se recibe tomando como patrón las ideas hechas que uno a adoptado pero que no ha analizado. Si los nuevos conocimientos coinciden con estas ideas se los acepta sin reparos; sino, se los cuestiona y rechaza. Las creencias dogmáticas son como un prisma a través del cuál se interpreta la vida. Toda información se filtra por el sistema de creencias y pasa a confirmar la propia visión de la realidad, afianzando la seguridad de estar en lo cierto.

No siempre se es conciente del propio dogmatismo. Las interpretaciones limitan a tal punto que llevan a creer que la propia manera de pensar es universal y que no existen diferentes en oques de la realidad. Mientras uno mantiene esta actitud, rechaza sistemáticamente todo lo

que no está de acuerdo con sus ideas. hechas y pierde la posibilidad de ampliar su manera de pensar. Una visión diferente de la propia no implica necesariamente una opinión equivocada sino otra forma de enfocar una cuestión. Es bueno comparar las opiniones propias sin discutir ni condenar las que son diferentes, para entender mejor la propia posición y la de otros puntos de vista.

7.9.3 Relación silencio-experimentación

El ser humano se abre a conceptos nuevos, a puntos de vista diferentes. Su relación con las ideas no es ni de acuerdo ni de rechazo; de no ser así las reduciría a la crítica de su contenido según las ideas que ya tiene y no aprendería nada nuevo.

No es necesario "creer" en nuevos puntos de vista, nuevas concepciones, nuevas posibilidades que abren las experiencias personales y colectivas, pero sí hay que considerarlos y estudiarlos. Las enseñanzas que encierran la experiencia dan buen fruto cuando se tiene una actitud investigadora, abierta y libre de prejuicios. Esta actitud enseña a escuchar y abre un panorama más allá de los dogmas. Escuchar e informarse sin juicios previos es un medio excelente para ampliar la comprensión y renovarse interiormente.

Cuando se descubre una idea que se sabe es útil hay que buscar la manera de aplicarla en la vida diaria para que no se diluya en una comprensión pasajera. Por simple que sea una comprensión requiere un método de trabajo interior para incorporarla a la vida. Practicar durante un tiempo lo que se aprende de la vida brinda una rica experiencia; pero hacer de esa comprensión una forma de ser, requiere mantener una actitud de observación, experimentación y fidelidad; si se persevera en este esfuerzo se va adquiriendo sabiduría.

La actitud de observación permite comprender los procesos interiores sin deformarlos con interpretaciones subjetivas. De esta manera se puede distinguir qué se debe cambiar o mejorar y qué conceptos es necesario aplicar en cada caso para transformar esa comprensión en una conquista permanente.

Experimentar es, primero, discernir qué conceptos o puntos de vista es necesario explorar para expandir el propio horizonte; segundo, elegir la manera de aplicar los conceptos; tercero, evaluar los resultados obtenidos y, finalmente, ir rectificando la acción para alcanzar el mejor fruto posible.

Para que las ideas y las experiencias enseñen realmente se ha de estar dispuesto a expandir permanentemente el propio punto de vista. No todos los puntos de vista son igualmente válidos, ya que una opinión desinteresada es más amplia que otra egoista. Para distinguir unas de otras es preciso universalizar la manera de pensar y aprender a resolver las diferencias a través de interpretaciones cada vez más amplias.

7.10 La relación con la vida

El ser humano se relaciona con la vida a través de sus experiencias. Cuanto más conciente es esa relación mejor se comprende a sí mismo y entiende sus experiencias. Por el contrario, cuando la relación se produce al nivel de las reacciones inconcientes o instintivas, no entiende lo que le ocurre y no aprende de sus experiencias.

El tipo de relación que uno entabla con sus experiencias determina la dimensión que da a su vida. Es así que puede reducir la vida a sufrir lo que le ocurre o ver en ella su posibilidad de desenvolver continuamente su estado de conciencia.

Dado que el significado y el fruto de las experiencias derivan del grado de conciencia adquirido, para profundizar la relación con la vida es necesario expandir el estado de conciencia. En otras palabras, el ser humano ha de redefinir constantemente lo que para él constituye su vida, hasta que ese término abarque a toda la realidad.

Cuando la expresión "mi vida" se reduce a lo que ocurre en el pequeño núcleo de intereses personales, la relación con la vida es con la circunstancia personal. Cuando "mi vida" incluye la sociedad circundante, la relación con la vida se expande hasta incluir esa sociedad. Cuando "mi vida" es toda la realidad que el ser humano puede aprehender con su conciencia, la relación con la vida abarca a toda la humanidad y al Universo.

En términos prácticos, ¿qué diferencia hacen esos niveles de definición de lo que es "mi vida"?

Cuando la visión de mi vida se reduce a la circunstancia personal el ser humano se identifiica con lo que le pasa, teme al fiuturo, se afierra a lo que posee y ahonda su ignorancia. Cuando las experiencias le traen sufirimiento su relación con la vida le produce amargura, resentimiento y se hace pesimista. Lo que otros sufiren le importa en la medida en que pueda repercutir en su propio ámbito. Mira los males colectivos como si pertenecieran a una realidad ajena. Sufire como una tragedia personal problemas que son generales o derivados de hechos naturales. El infiortunio lo toma de sorpresa y lo lleva a pensar que la vida no tiene sentido. Aunque no sufira nada en particular y lo tenga todo puede llegar a creer que su vida no tiene sentido, ya que desde su encierro no ve qué hacer con los dones que posee. En cambio un éxito personal, aun momentáneo, puede. hacerle sentir que la vida está plena de signifiicado, su idea de la fielicidad es la ilusión de escapar de las leyes de la vida: no enfirentar la adversidad, la incertidumbre, la declinación y la muerte.

Una relación armónica con la vida da una visión universal que incluye al mismo tiempo lo particular y lo general, lo personal y el horizonte de la realidad; esto permite distinguir entre los aspectos de la vida que se pueden controlar y los que la voluntad humana no puede manejar.

Cuando uno se relaciona concientemente con la vida toma lo que le ocurre como un medio de participación, en vez de interpretarlo como maldición en unos casos y privilegio en otros. Acepta cada experiencia como parte inseparable de un acontecer que es un universal, social,

familiar y personal. Así ubica sus experiencias dolorosas dentro del sufrimiento de toda la humanidad y descubre la felicidad en el bien de todos.

Cuando se sufre una dificultad, en vez de reaccionar contra la vida como si fura injusta, uno tiene presente que, como todos los seres humanos, está sujeto a la incertidumbre del futuro, a la declinación y a la muerte. Y también tiene presente que no todo lo que sufre se debe a la vida. Mucho de sus problemas provienen de su propia conducta. Para no reincidir en los mismos errores recuerda la historia humana y su propio pasado, enfrenta los resultados de las decisiones que ha tomado y discierne las consecuencias de las que va a tomar. Esta actitud trae paz, bienestar, riqueza.

La manera en que cada uno orienta su vida depende de su marco de referencia. Si uno vive como si los límites del Mundo no se extendieran más allá de sus intereses cotidianos se desconecta de la realidad, no alcanza a comprender sus experiencias y toma decisiones sin percatarse de la forma en que ellas repercuten sobre el conjunto. Si, en cambio, uno se ve como parte integral de una totalidad, en vez de pedir aprende a dar, en vez de querer poseer cada vez más dirige su energía hacia actividades necesarias y creativas, en vez de querer dominar a otros centra su esfuerzo en dominarse a sí mismo para integrarse concientemente al Mundo y a la vida a través de una participación total.

Virtudes como la humildad, el desapego, la participación y la reverencia ayudan a expandir la relación con la vida. La humanidad da conciencia de la propia limitación y ayuda a reconocer que la visión que uno tiene de la realidad es parcial y temporaria. Esto lleva a aprender de todo y todos.

El desapego da conciencia de la temporalidad de la vida individual. El afán de poseer transforma la relación con la vida en una lucha contra el tiempo, porque ningún bien exterior al ser es permanente. El desapego de los frutos del esfuerzo permite no depender de lo exterior y transitorio y descubrir la eternidad en el continuo devenir.

La participación da conciencia de la condición de la humanidad, ayuda a extender el límite de lo personal y a incorporarse uno mismo a la realidad que lo circunda. Esto integra lo particular con lo general y da unidad a la vida.

La reverencia a lo que trasciende la comprensión humana da conciencia de las posibilidades reales. La reverencia a los Divino mantiene al alma abierta y permeable al mensaje de la vida, presta a mejorar su interpretación de los hechos y a expandir su visión de la realidad. .

En la medida que uno armoniza su vida particular con su visión global de la vida va comprendiendo las etapas de la propia vida y la enseñanza de los momentos de dolor y felicidad; distingue entre una alegría momentánea, producto de las experiencias pasajeras, y la

paz y felicidad duraderas que nacen de la comprensión, la aceptación y la participación. Darse cuenta del mensaje de cada experiencia da unidad a la propia vida y la orienta hacia la realización del ideal espiritual. De la misma manera, la integración de la vida individual con la universidad despierta en el alma un sentido de eternidad.

Es bueno tomar el hábito de recordar aspectos de la vida que no se tienen presente en los sucesos cotidianos. Por ejemplo, que todo es transitorio. Un dolor se sufre, pero pasa. Este ejercicio permite dimensionar las experiencias para que no desfiguren la visión de la vida. Enseña también a sobrellevar el dolor y a desenmascarar las ilusiones que apartan al ser de la realización de sus mejores posibilidades.

CAPITULO Nº 8

LOS DESAFÍOS DE LA INFORMACIÓN

8.1 La nueva revolución de la información

Está en marcha una nueva revolución de la información.

Ha comenzado en la organización empresaria y con la información empresaria. Pero seguramente abarcará todas las instituciones de la sociedad. Cambiará radicalmente el significado de la información, tanto para las organizaciones como para los individuos. No es una revolución en la tecnología, la maquinaria, las técnicas, el software o la velocidad. Es una revolución en los conceptos. No sucede en la tecnología de la información (TI) o en los sistemas de información administrativa (SIA) y no la encabezan los directores de información (DI). Es dirigida por gente que la industria de la información tiende a menospreciar: los contadores. Pero también ha habido una revolución en la información para el individuo. Tampoco en este caso sucede en la TI o los SIA, y no la dirigen la DI. Es una revolución de la *imprenta*. Y lo que desencadenó estas revoluciones y las impulsa es el fracaso de la "industria de la información", la gente de la TI, la de los SIA, los DI, en proporcionar información.

Hasta ahora, durante cincuenta años, la tecnología de la información se centró en los datos: su recolección, su almacenamiento, transmisión y presentación. Se concentró en la "T" de la "I". la nueva revolución se concentra en la "I". Se pregunta: "¿cuáles son el significado y finalidad de la información?"

Y esto conduce rápidamente a redefinir las tareas a realizar con la ayuda de la información y, con ello, a redefinir las instituciones que cumplen esas tareas.

8.2 De la "T" a la "I" en la "TI"

Hace medio siglo, alrededor de 1950, la opinión prevaleciente de manera abrumadora sostenía que el mercado para ese nuevo "milagro" que era la computadora estaría en las fuerzas armadas y los cálculos científicos, por ejemplo, la astronomía. Sin embargo, algunos de nosotros, muy pocos, en verdad, afirmábamos ya entonces que encontraría grandes aplicaciones en las empresas y tendría influencias sobre ellas.

Estas pocas personas también preveían, otra vez en discrepancia con la opinión prevaleciente (que incluso sostenía prácticamente todo el mundo en IBM, que por entonces comenzaba su crecimiento), que en las empresas la computadora sería más que una máquina de calcular muy rápida encargada de tareas de oficina, como el pago de los sueldos o las cuentas telefónicas. En los detalles, los disidentes, no estábamos de acuerdo, desde luego, como siempre pasa entre los "expertos". Pero todos los no conformistas concordábamos en una cosa: la computadora, a corto plazo, revolucionaría *el trabajo de la administración máxima*. Todos estábamos de

acuerdo en que su primer y mayor impacto sería en la política, la estrategia y las decisiones empresarias.

No podríamos haber estado más equivocados. Hasta ahora, los impactos revolucionarios se produjeron donde ninguno de nosotros los había previsto: en las operaciones.

Ni uno solo de nosotros, por ejemplo, podría haber imaginado el software verdaderamente revolucionario que hoy tienen a disposición los arquitectos. En apenas una fracción del costo y el tiempo tradicionales, diseña las "entrañas" de grandes edificios; su instalación de agua y su plomería; su iluminación, calefacción y aire acondicionado; las especificaciones y ubicación de sus ascensores.

Todo ello, un trabajo que hace apenas unos años todavía absorbía alrededor de los dos tercios del tiempo y los costos de diseñar un edificio de oficinas, una gran escuela, un hospital o una cárcel.

Ni uno de nosotros podría haber imaginado entonces el software igualmente revolucionario accesible a los cirujanos residentes de hoy en día, que les permite hacer "operaciones virtuales" cuyos resultados incluyen la "muerte virtual" de los pacientes en caso de hacer un movimiento quirúrgicamente erróneo. Hasta hace poco, y salvo en contados casos, los residentes ni siquiera veían mucho de una operación hasta el final mismo de su formación.

Hace medio siglo, nadie podría haber imaginado el software que permite que un gran fabricante de equipos como Caterpillar organice sus operaciones, incluida la producción en el nivel mundial, en torno de las necesidades previstas de servicio y reemplazo de sus clientes. Y la computadora ha tenido un impacto similar en las operaciones bancarias, ya que los bancos son hoy probablemente la industria más computarizada.

Pero la computadora y la tecnología de la información surgida de ella prácticamente no tuvieron hasta ahora influencia sobre la decisión de construir o no un nuevo edificio de oficinas, una escuela, un hospital o una cárcel, o sobre cuál debería o podría ser su función. Prácticamente no influyeron en la decisión de operar a un paciente en un estado crítico y qué tipo de cirugía realizar. No influyeron, tampoco, en la decisión de un fabricante de equipos con respecto a los mercados en que entrar y con qué productos, o en la de la adquisición de un banco por parte de otro. Para las tareas de la máxima jerarquía administrativa, la tecnología de la información ha sido hasta ahora una productora de datos más que de información, y nio hablar de nuevas y diferentes cuestiones y estrategias.

Quienes trabajan en los sistemas de información administrativa (SIA) y en tecnología de la información (TI), tienden a culpar por este fracaso a quienes llaman los ejecutivos (reaccionarios) de la "vieja escuela". Es una explicación errónea.

Los máximos ejecutivos no usaron la nueva tecnología porque ésta no les brinda la información que necesitan para sus *propias tareas*. Los datos disponibles en una empresa, por

ejemplo, aún se basan en gran medida en el teorema de principios del siglo XIX de que costos más bajos diferencian a las empresas y las hacen competir con éxito. Los SIA tomaron los datos basados en este teorema y los computarizaron. Se trata de datos del sistema contable tradicional. La contabilidad se creó originalmente hace por lo menos 500 años para proporcionar los datos que una compañía necesitaba para la preservación de sus bienes y su distribución en caso de liquidación. Y la única gran contribución a la contabilidad desde el siglo XV, la contabilidad de costos, hija de los años XX, solo apuntaba a poner el sistema contable a la altura de la ciencia económica del siglo XIX, esto es, a proporcionar información y control sobre los costos. (lo mismo hace, de paso, la hoy tan popular revisión de la contabilidad de costos: la administración de la calidad total).

Empero, como empezamos a comprenderlo más o menos por la época de la segunda guerra mundial, ni la preservación de los bienes ni el control de costos son tareas de la máxima jerarquía administrativa. Se trata de tareas operativas.

Una desventaja grave en los costos, puede efectivamente destruir una empresa. Pero el *éxito empresario* se funda en algo totalmente diferente, la *creación de valor y riqueza*. Esto exige tomar decisiones de riesgo: sobre la teoría de los negocios, sobre la estrategia empresaria, sobre el abandono de lo viejo y la innovación de lo nuevo, sobre el equilibrio entre la rentabilidad inmediata y la participación en el mercado. Requiere decisiones estratégicas basadas en las *nuevas realidades*. Estas decisiones son las verdaderas tareas de la máxima administración. En este reconocimiento se fundó, luego de la segunda guerra mundial, el surgimiento de la administración como una disciplina, separada y distinta de lo que por entonces se llamaba economía empresaria y hoy se denomina microeconomía. Pero el sistema de contabilidad tradicional no brinda información para ninguna de estas tareas de la máxima jerarquía de la administración. En efecto, ninguna de ellas es siquiera compatible con los supuestos del modelo contable tradicional: La nueva tecnología de la información, basada en la computadora, no tenía otra opción que depender de los datos del sistema contable. No había otros disponibles. Lo que hizo, entonces, fue recolectarlos, sistematizarlos, manipularlos, analizarlos y presentarlos. Sobre esto se apoyó, en gran medida, el enorme impacto que la nueva tecnología tuvo en el objetivo de los datos contables de costos: las operaciones. Pero también explica el impacto casi nulo de la tecnología de la información sobre la administración de la empresa misma.

La frustración de la máxima administración con los datos que hasta aquí le proporcionó la tecnología informacional desencadenó la nueva, la siguiente revolución de la información. Los tecnólogos de ésta, en especial los directores del rubro en las empresas, pronto comprendieron que los datos contables son lo que necesitan sus asociados, lo que explica en gran medida, por qué las personas que actúan en los SIA y la TI tienden a menospreciar la contabilidad y a los contadores. Pero por regla general no advirtieron que lo que se necesitaba no era más datos, más tecnología, más velocidad, sino definir la información; lo que se necesitaba eran *nuevos conceptos*. Y en los últimos años, los miembros de la máxima jerarquía administrativa de una organización tras otra empezaron a preguntarse: "¿qué conceptos de información necesitamos

para nuestras tareas?". Por lo que ahora comienzan a exigirlos de sus proveedores tradicionales de información, las profesionales de la contabilidad.

La nueva contabilidad que surge como resultado de estas preguntas se discutirá en el desarrollo de este capítulo ("La información que necesitan las empresas"). Y también la nueva área, y la más importante, en la que hasta ahora no tenemos métodos sistemáticos y organizados para obtener información: el afuera de la empresa. Estos nuevos métodos son muy diferentes en sus supuestos y sus orígenes. Cada uno de ellos fue elaborado independientemente por diferentes personas. Pero todos tienen dos cosas en común: apuntan a proporcionar información más que datos. Y están concebidos para la máxima administración, á fin de brindar información para sus tareas y decisiones.

La nueva revolución de la información comenzó en las empresas, y es en ellas donde más lejos llegó. Pero está a punto de revolucionar la educación y la atención de la salud. Una vez más, los cambios en los conceptos serán en definitiva por lo menos tan importantes como los cambios en las herramientas y la tecnología. Hoy se acepta en general que la tecnología educativa debe sufrir profundos cambios, con los que se producirán otros similares en la estructura. El aprendizaje a larga distancia, por ejemplo, bien puede dejar obsoleta dentro de veinticinco años esa institución singularmente estadounidense, la facultad autónoma para no graduados. Cada día resulta más evidente que estos cambios técnicos, a redefinir lo que se entiende por *educación*. Una probable consecuencia: el centro de gravedad de la educación superior (estos es la enseñanza y el aprendizaje postsecundario), puede pasar a la educación profesional permanente de adultos a lo largo de toda su vida laboral. Esto, a su turno, es susceptible de sacar el aprendizaje de los campus e introducirlo en muchos nuevos lugares: el hogar, el auto o el tren suburbano; el lugar de trabajo, el sótano de la iglesia o el auditorio escolar donde después de hora pueden reunirse pequeños grupos.

En la atención de la salud, es probable que un cambio conceptual similar haga que deje de definírsela como la lucha contra la enfermedad para pasar a ser el mantenimiento del funcionamiento físico y mental. La lucha contra la enfermedad sigue siendo una parte importante de la atención médica, desde luego, pero lo que un lógico llamaría un subconjunto de ésta. Tal vez ninguno de los proveedores tradicionales de atención a la salud, el hospital y el médico clínico, sobreviva a este cambio y seguramente no lo harán en su forma y función actuales.

En la educación y atención de la salud, el énfasis pasará así de la "T" a la "I" de la TI, tal como está ocurriendo en el ámbito de las empresas.

8.2.1 Las lecciones de la historia

La actual revolución de la información es en realidad la cuarta en la historia humana. La primera fue la invención de la escritura hace unos 5 o 6 mil años en Mesopotamia; luego, de manera independiente pero varios miles de años después, en China; y otros 1.500 años después entre los Mayas de América Central. La segunda fue la provocada por la invención del libro

escrito, primero en China, tal vez hacia el 1.300 a. C., y ochocientos años después, independientemente, en Grecia, cuando Pisístrato, el tirano de Atenas, hizo copiar en libros la epopeya de Homero, hasta entonces solo recitada. La tercera revolución de la información se desencadenó con la invención de la imprenta y los tipos móviles por Gutemberg, entre 1450 y 1455, y la invención contemporánea del grabado. Casi no tenemos documentos de las dos primeras revoluciones, aunque sabemos que el impacto del libro escrito fue enorme en Grecia y Roma, lo mismo que en China.,
De hecho, toda la civilización y el sistema gubernamental chinos aún descansan en el. pero sobre la tercera revolución, la de la imprenta y el grabado, tenemos un abundanle material. ¿Hay algo que podamos aprender hoy de lo que pasó hace 500 años?
Lo primero es un poco de humildad.

Hoy en día, todo el mundo cree que la actual revolución de la información no tiene precedentes en la reducción del costo y la difusión de la información, ya se midan por el costo de un "byte" o por la posesión de computadoras, y en la velocidad y generalización de su influencia. Estas creencias carecen simplemente de sentido.

En la época en que Gutemberg inventó la imprenta, habían en Europa una importante industria de la información. Probablemente, esta era el empleador más grande del continente. Consistía en cientos de monasterios, muchos de los cuales albergaban a gran cantidad de monjes altamente calificados. Cada uno de ellos trabajaba del alba al anochecer, 6 días por semana, en la copia de libros a mano. Un monje industrioso y capacitado podía hacer cuatro páginas por día o 25 al cabo de una semana de 6 días, lo que representaba una producción anual de 1.200 a 1.300 páginas manuscritas.

Cincuenta años después, hacia 1.500, los monjes habían quedado desocupados. Estos monjes (algunas estimaciones hacen ascender su número a bastante más de 10.000 para toda Europa) habían sido reemplazados por una cantidad muy pequeña de artesanos laicos, los nuevos "imprenteros", que llegaban quizás a 1.000 pero estaban diseminados por todo el continente (aunque recién comenzaban a instalarse en Escandinavia). Producir un libro impreso exigía un trabajo coordinado de un equipo de hasta veinte de esos artesanos, empezando por un cortador de tipo altamente calificado y terminando con un número más grande, tal vez diez o más, de encuadernadores mucho menos calificados. Dicho equipo producía anualmente unos veinticinco títulos, con un promedio de doscientas páginas cada uno, o cinco mil páginas listas para su impresión. Hacia 1505, las tiradas de mil ejemplares empezaban a ser comunes. Esto significaba que un equipo de impresores podía producir anualmente al menos cinco millones de páginas impresas, encuadernadas en 25.000libros listos para la venta, o sea, doscientos cincuenta mil páginas por integrante del equipo, contra las mil doscientas o mil trescientas que un monje producía sólo cincuenta años antes.

Los precios cayeron dramáticamente. A mediados del siglo XV, justo antes de la invención de Gutenberg, los libros eran un lujo tal que sólo lo ricos e instruidos podían permitírselos Pero

cuando la Biblia alemana de JMartill Lutero apareció en 15122 (un libro de más de mil páginas), su precio era tan bajo que hasta la fáamilia campesina más pobre podia comprar un ejemplar.

Las reducciones de costos y precios de la tercera revolución fáueron por lo menos tan grandes como los de la actual, la cuarta revolución de la infáormación. Y otro tanto ocurrió con la velocidad y extensión de su diseminación.

Esto es igualmente cierto de todas las otras grandes revoluciones tecnológicas. Aunque el algodón era con mucho la más deseable de las fáibras textiles, era fácil de lavar y podia prepararse en una variedad infáinita de telas diferentes, exigia un proceso costoso en tiempo y trabajo. Hacian fáalta de 12 a 14 días/hombre para producir media libra de algodón por operario, en comparación con uno o dos días/hombre para la lana, dos a cinco para el ibro y seis para la seda. Entre 1764, cuando se introdujeron las primeras màquinas herramienta para trabajar el algodón, lo que desencadeno la Revolución Industrial, y 1784, el tiempo necesario para producir una libra de hilado cayó a cuatro horas. (De paso, este intervalo es exactamente el mismo que hubo entre la ENIAC y la 360 de IBM). El precio se redujo un 70% y la producción aumentó 25 veces. Sin embargo, esto era antes de la desmotadora dealgodón de Eli Whitney (1793), que provocó un descenso adicional del 90% en el precio del hilado de algodón, que en última instancia llegó a un milésimo del vigente antes de la Revolución Industrial, cincuenta a sesenta años atrás.

Tan importante como la reducción de los costos y la velocidad de la nueva tecnología de impresión fue su impacto en el significado de la información. Los primeros libros impresos a partir de la Biblia de Gutenberg, estaban en latín y se referían todavía a los mismos tópicos que los libros manuscritos por los monjes: tratados religiosos y cualquier texto sobreviviente de la antigüedad latina. Pero sólo veinte años después comenzaron a aparecer libros de autores contemporáneos, aunque todavía se publicaban en latín. Luego de otros diez años, los libros se imprimían no sólo en griego y hebreo sino también en la lengua vernácula (primero en inglés y después en los otros idiomas europeos). Y en 1476, sólo treinta años después de Gutenberg, el impresor inglés William Caxton (1422-1491) publicó un libro sobre un tema tan mundano como el ajedrez. Hacia 1500, la literatura popular ya no implicaba el verso, la epopeya, especialmente, que se prestaba a la transmisión oral, sino la prosa esto es, el libro impreso.

De manera casi instantánea, la revolución de la illprenta cambió también las instituciones, incluido el sistema educacional. En las décadas siguientes, se fáundaron en toda Europa una universidad tras otra, pero, a difáerencia de las primeras, éstas no estabanconcebidas para el clero O el estudio de la teología. Se erigian en torno de disciplinas para , los laicos: derecho, medicina, matemática, fáilosofáia natural (ciencia).

Y por último, aunque para eso hicieron fáalta doscientos años, el libro impreso creó la educación universal y la escuela actual. El mayor impacto de la imprenta, sin embargo, recayó en el nucleo de la Europa previa a Gutenberg: la iglesia. La imprenta hizo posible la Refáorma protestante. Sus precursoras la

reforma de John Wycliffe en Inglaterra (1330-1384) y la de Jan Hus en Bohemia (1372-1415), habáin encontrado una respuesta popular igualmente entusiasta. Pero esas rebeliones no podían ir más lejos o más rápido que la palabra hablada y, por lo tanto, se las podría localizar y reprimir. No fue éste el caso cuando el 31 de octubre de 1517 Lutero clavó sus 95 tesis sobre la puerta de una iglesia en un oscuro pueblo alemán. Su intención sólo era iniciar un tradicional debate teológico dentro de la iglesia. Pero sin su consentimiento (y probablemente sin su consentimiento), las tesis fueron inmediatamente impresas y distribuidas gratuitamente por toda Alemania y luego por toda Europa. Estos panfletos impresos encendieron la tormenta de fuego que se convirtió en la Reforma.

¿Habría habido una era de descubrimientos, a partir de la segunda mitad del siglo XV, sin los tipos móviles? La imprenta publicó cada uno de los avances que los navegantes portugueses hacían a lo largo de la costa occidental de África en su búsqueda de una ruta marítima hacia las indias. La imprenta proporcionó a Colón los primeros mapas (aunque totalmente erróneos) de las fabulosas tierras que estaban más allá del horizonte occidental, como la China de Marco Polo y el legendario Japón. La imprenta hizo posible registrar de inmediato los resultados de cada uno de los viajes y elaborar nuevos mapas, más confiables.

Los cambios no económicos no pueden cuantificarse. Pero el impacto sobre la sociedad, la educación y la cultura, para no mencionar la religión, de la revolución de la imprenta, fue probablemente tan grande y seguramente tan rápido como el de la actual revolución de la información, si no más.

8.2.2 Una lección de la historia para los tecnólogos

La última revolución de la información, el libro impreso, también puede significar una lección para los tecnólogos de la información de hoy, la gente que trabaja en la TI y los SIA, y los DI: no desaparecerán. Pero es muy posible que estén a punto de convertirse en "actores de reparto" y ya no sean las "superestrellas" que fueron durante los últimos cuarenta años.

La revolución de la imprenta creó de inmediato una nueva clase de tecnólogos de la información, así como la revolución de la información más reciente creó numerosas empresas dedicadas a ella, especialistas en SIA y TI, diseñadores de software y directores de información. Los integrantes de la TI de la revolución de la imprenta fueron los primeros impresores. Inexistentes, y en rigor de verdad ni siquiera imaginables, en 1455, veinticinco años más tarde se habían convertido en las superestrellas. Estos virtuosos de la imprenta eran conocidos y reverenciados en toda Europa, así como hoy se reconocen y admiran mundialmente los nombres de las firmas líderes en computación y software. Los impresores eran cortejados por reyes, príncipes, el Papa y las ricas ciudades mercantiles, y se los bañaba en dinero y honores.

El primero de estos magnates impresores fue el famoso veneciano Aldus Manutius (1449-1515). Éste comprendió que la nueva imprenta podía hacer una gran cantidad de impresiones de la misma plancha, unas mil hacia 1505. Creó así el libro de bajo costo y producción masiva.

Aldus Manutius fue el fundador de la industria impresora: el primero en extenderla en otras lenguas a parte del latín y también el primero en hacer libros de autores contemporáneos. En conjunto, su imprenta produjo bastante más de mil títulos.

El último de estos grandes tecnólogos impresores y también el último de los príncipes de la imprenta, fue Christophe Plantin (1520-1589), de Amberes. Tras sus inicios como humilde aprendiz de encuadernador, construyó la compañía impresora más grande y famosa de Europa. Al unir las dos nuevas tecnologías, la imprenta y el grabado, creó el libro ilustrado. Se convirtió en el principal patricio de Amberes (ésta era entonces una de las ciudades más ricas de Europa, sino del mundo) y llegó a ser tan rico que pudo construir un magnífico palacio, aún conservado como museo de la imprenta. Pero Plantín y su compañía impresora empezaron a declinar bastante antes de su muerte y pronto se hundieron en la insignificancia.

Más o menos hacia 1580, los impresores, contratados en la tecnología, se habían convertido en artesanos corrientes, comerciantes respetables, sin duda, pero definitivamente ya no miembros de la clase alta. Y su comercio también había dejado de ser más rentable que otros y de atraer inversiones. Pronto, su lugar fue ocupado por lo que hoy llamamos editoriales (aunque el término se acuñó mucho más adelante), personas y firmas que ya no se encontraban en la "T" sino en la "I" de la TI.

Este cambio se puso en marcha en el momento en que la nueva tecnología comenzaba a tener influencia sobre el significado de la información y, con ello, sobre el significado y la función de instituciones clave del siglo XV como la iglesia y las universidades. Empezó, entonces, en la misma coyuntura en que nos encontramos en la actual revolución de la información. ¿Es ése el lugar donde están hoy la tecnología y los tecnólogos de la información?

8.2.3 La nueva revolución del impreso

En realidad no hay motivos para creer que la nueva revolución de la información tiene que ser absolutamente de "alta tecnología". Puesto que en estos últimos 50 años, tuvimos efectivamente una verdadera "revolución de la información". Pero no se basó en las computadoras y la electrónica. El verdadero boom (porque eso es lo que ha sido) se dio en el viejo medio "no tecnológico" del impreso.

En 1950, cuando la televisión cubrió por primera vez el mundo, existía la difundida creencia que sería el fin del libro impreso. Desde entonces, la población de Estados Unidos creció dos tercios. La cantidad de estudiantes universitarios, el grupo más concentrado de usuarios y compradores de libros, creció cinco veces. Pero la cantidad de libros impresos publicados y comprados en Estados Unidos aumentó entre 15 y 20 veces, probablemente más cerca de esta última cifra.
En general se cree que las compañías líderes en "alta tecno logía", IBM e n los años ses enta y setenta ,Microsoft desde 1980, fueron las empresas de crecimiento mas rapido en el penado de la segunda posguerra. Pero las dos principales companías impresoras del mundo crecieron al

menos con la misma rapidez. Una es el grupo Bertelsmann, con sede en Alemania. Pequeño editor de libros de oración protestantes antes de Hitler , Bertelsmann fue eliminado por los nazis. Reinhard Mohn, nieto del fundador, recreó la editorial luego de la segunda guerra mundial. Todavía privada, Bertelsmann no publica cifras de ventas o ganancias. Pero hoy es el editor y distribuidor de materiales impresos (al margen de los diarios) número uno en la mayoría de los países del mundo (excepto en China y Rusia), a través de su propiedad de firmas editoriales (por ejemplo Random House en Estados Unidos), clubs de libros y revistas (por ejemplo Capital, la principal revista de negocios de Francia). Igualmente rápido fue el crecimiento del imperio de Rupert Murdoch, nacido en Australia. Éste se inició como editor de un pequeño diario australiano de provincia, y hoy es dueño de diarios en todo el mundo angloparlante y grandes editoriales de libros y revistas en inglés, pero también de una gran empresa de otro "medio de información" anterior a la computadora, el cine.

Aún más rápido que el crecimiento de estas editoriales de libros ha sido el de otro medio impreso: la "revista masiva especializada". Buena parte de las "revistas generales" de enorme circulación que dominaron la vida estadounidense en las décadas de 1920 y 1930, como Life y Saturday Evening Post, han desaparecido. En rigor de verdad, cayeron víctimas de la televisión. Pero en Estados Unidos existen hoy varios miles, una estimación habla de más de tres mil de revistas masivas especializadas, cada una de ellas con una circulación que oscila entre los cincuenta mil y el millón de ejemplares, y en su mayoría muy rentables.

Los ejemplos más visibles son las revistas que se dedican a las empresas o la economía. Las tres principales revistas estadounidenses de este tipo, Business Week (semanal), Fortune (quincenal) y Forbes (mensual), tienen una circulación que se aproxima al millón de ejemplares. Antes de la segunda guerra mundial, The Economist, con sede en Londres, la única revista del mundo que informa sistemáticamente todas las semanas sobre la economía, la política y los negocios en todo el planeta, era prácticamente desconocida fuera del reino unido; y aun allí su circulación era muy pequeña, bien por debajo de los cien mil ejemplares. En la actualidad, solo su edición estadounidense tira más de trescientos mil por semana.

Pero hay revistas especializadas de circulación masiva en todos los campos y para todos los intereses: atención de la salud y dirección de empresas sinfónicas; psicología y asuntos exteriores; arquitectura y mantenimiento de la casa y computación; y, sobre todo, para cada profesión, cada actividad comercial, cada industria. Una de las más exitosas, y de las primeras, es Scientific American, un mensuario estadounidense fundado (o mejor, refundado) a fines de los años cuarenta, en el que distinguidos científicos explican su propia área de especialización a los "científicos legos", es decir, pertenecientes a otras especialidades.

¿Qué es lo que explica el éxito de los medios impresos?

Los estudiantes universitarios probablemente sean responsables de la mayor porción del crecimiento de los libros impresos en Estados Unidos. Se trata del crecimiento de los textos universitarios y los libros indicados por los profesores. Pero el segundo grupo lo constituyen unos libros que no existían antes de los años cincuenta, al menos no en una cantidad

significativa. No hay una palabra inglesa para designarlos. Pero el editor alemán que por primera vez advirtió su potencial y fundó una editorial expresamente para publicarlos, el difunto E. B. von Wehrenalp (que creó Econ Verlag en Dusseldorf) los bautizó Sachbuch, un libro escrito por un experto para no expertos. Y cuando se le pidió que explicara el Sachbuch, Wehrenalp dijo: "tiene que ser de lectura agradable. Tiene que ser educativo. Pero su finalidad no es ni el entretenimiento ni la educación. Es la información".

Esto es igualmente válido para las revistas masivas especializadas, ya se escriban para el lego que quiere saber sobre medicina o para el plomero que quiere saber qué pasa en su negocio. Informan. Y, sobre todo, informan sobre el exterior. La revista masiva especializada le cuenta al lector de una profesión, un comercio, una industria, qué sucede fuera de su propia empresa, tienda u oficina: sobre la competencia, sobre nuevos productos y tecnologías, sobre desarrollos en otros países y, principalmente, sobre personas de la misma profesión, comercio o industria (y el chismerío siempre ha tenido el mayor coeficiente de información, o desinformación, de toda la comunicación).

En la actualidad, los medios impresos están apoderándose de los canales electrónicos. El vendedor de libros de mayor crecimiento desde Aldus Manutius, quinientos años atrás, ha sido Amazon.com, que vende libros impresos a través de Internet. Es posible que en pocos años se haya convertido en el minorista más grande de la red. Bertelsmann, por su parte, compró en el otoño de 1998, para obtener su control, un cincuenta por ciento de Barnes & Noble, el principal competidor de Amazon. Cada vez más revistas masivas especializadas publican hoy una edición "en línea" transmitida por Internet y que el suscriptor puede imprimir. En vez de que la TI reemplace el impreso, éste se apodera de la tecnología electrónica como un canal de distribución de información impresa.

Seguramente, este nuevo canal de distribución cambiará el libro impreso. Los nuevos canales siempre cambian lo que distribuyen. Sin embargo, entregado o almacenado, seguirá siendo un producto impreso. Y seguirá proporcionando información.

En otras palabras, el mercado para la información existe. Y, aunque todavía desorganizada, también la oferta. En los próximos años, seguramente no más de una o dos décadas, ambos convergerán. Y ésa será la verdadera nueva revolución de la información, no encabezada por profesionales de la TI, sino por contadores y editores. Entonces, tanto empresas como individuos tendrán que saber qué información necesitan y cómo conseguirla. Tendrán que aprender a organizar la información como un recurso clave.

8.3 La información que necesitan las empresas

Recién se empieza a entender cómo usar la información como una herramienta. Pero ya se puede esbozar las grandes partes del sistema de información que necesitan las empresas. A la vez, se puede empezar a comprender los conceptos que probablemente sean el basamento de la empresa que los ejecutivos tendrán que administrar mañana.

8.3.1 De la contabilidad de costos al control del rendimiento

Tal vez hayamos llegado lo más lejos posible en el rediseño de la empresa y la información en el más tradicional de nuestros sistemas: la contabilidad. De hecho, muchas empresas ya han pasado de la contabilidad de costos tradicional a un cálculo de costos basado en la actividad. Este se desarrolló por primera vez para las manufacturas, donde su uso está hoy muy extendido. Pero rápidamente se difunde a empresas de servicios o incluso a organizaciones no empresarias, como las universidades. El cálculo de costos basado en la actividad representa a la vez un concepto diferente del proceso empresarial y diferentes formas de medición.

La contabilidad de costos tradicional, desarrollada por primera vez por general Motors hace setenta años, postula que el costo manufacturero total es la suma de los costos de las operaciones individuales. No obstante, el costo que importa para la competitividad y la rentabilidad es el del proceso total, y éste es el que el nuevo cálculo de costos basado en la actividad registra y hace manejable. Su premisa básica es que la empresa es un proceso integrado que se inicia cuando los suministros, los materiales y los accesorios llegan a la dársena de carga de la planta y prosigue aún después de que el producto terminado llega al usuario final. El servicio es un costo del producto, y lo mismo la instalación, aunque la pague el cliente.

La contabilidad de costos tradicional mide cuánto cuesta hacer algo, por ejemplo, cortar una rosca de tornillo. El cálculo de costos basado en la actividad también registra el costo de no hacer, por ejemplo el de los tiempos muertos de una máquina, el de la espera de un accesorio o una herramienta necesarios, el de las existencias a la espera de su embarque y el de la elaboración o descarte de una parte defectuosa. El costo de no hacer, que la contabilidad de costos tradicional no registra ni puede hacerlo, a menudo es igual al costo de hacer y a veces lo supera. Por lo tanto, el cálculo de costos basado en la actividad no solo genera un control de costos mucho más eficiente, sino que permite controlar cada vez más los resultados.

La contabilidad de costos tradicional supone que tiene que realizarse cierta operación, por ejemplo, un tratamiento por calor, y que hay que hacerla donde se hace ahora. El cálculo de costos basado en la actividad pregunta: "¿hay que hacerla?. Si es así, ¿cuál es el mejor lugar para hacerla?" . así, este método integra lo que antes eran varios procedimientos, análisis de valor, análisis de procesos, administración de calidad y establecimiento de costos, en un solo análisis.

Mediante el uso de este enfoque, el cálculo de costos basado en la actividad puede bajar sustancialmente los costos de manufacturación, en algunos casos hasta un terrcio. Es probable, sin embargo, que su mayor impacto esté en los servicios. En la mayoría de las compañías manufactureras, la contabilidad de costos es inadecuada. Pero las industrias de servicios , bancos, instituciones microfipancieras, tiendas minoristas, hospitales, escuelas, diarios y estaciones de radio y televisión, prácticamente no tienen ninguna información de costos en absoluto. El establecimiento del costo basado en la actividad muestra por qué la contabilidad de costos tradicional no funcionó en las empresas de servicios. No se s

sean erróneas, sino a que esa contabilidad plantea supuestos equivocados. Las compañías de servicios no pueden partir del costo de las operaciones individuales, como lo hicieron las manufactureras con la contabilidad de costos tradicional. Deben partir del supuesto de que hay un solo costo: el del sistema total. Y se trata de un costo fijo a lo largo de cualquier periodo. La famosa distinción entre costos fijos y variables, en la que se basa la contabilidad tradicional, no tiene mucho sentido en los servicios. Tampoco otro de los supuestos de esta contabilidad tradicional: que el capital puede sustituir el trabajo. De hecho, especialmente en el trabajo basado en el conocimiento, es probable que la inversión de capital adicional requiera más y no menos trabajo. Un hospital que compra una nueva herramienta de diagnóstico no despedirá a nadie como resultado. Al contrario tendrá que tomar a cuatro o cinco personas para manejar el nuevo equipo. Otras organizaciones basadas en el conocimiento tuvieron que aprender la misma lección. Pero los supuestos de que todos los costos son fijos a lo largo de un periodo determinado y los recursos no pueden sustituirse recíprocamente son precisamente aquellos de los que parte el cálculo de costos basado en la actividad. Al aplicarlos a los servicios, empezamos a obtener por primera vez información sobre costos y control del rendimiento.

Los bancos, por ejemplo, han tratado a lo largo de varias décadas de aplicar las técnicas convencionales de contabilidad de costos a sus negocios, esto es, calcular los costos de las operaciones y servicios individuales, con resultados casi desdeñables. Ahora empiezan a preguntarse: "¿qué actividad está en el centro de los costos y los resultados?". Una respuesta: el cliente. El costo por cliente en cualquier gran área de la actividad bancaria es un costo fijo. Así, es el rendimiento por cliente, tanto el volumen de servicios que éste usa como la mezcla de esos servicios, el que determina costos y rentabilidad. Las tiendas minoristas, especialmente las de Europa, lo saben desde algún tiempo. Suponen que una vez instaladas las estanterías, su costo es fijo: y la administración consiste en maximizar el rendimiento de ese espacio a lo largo de un periodo determinado. Esta atención preponderante al control del rendimiento permitió que esas tiendas aumentaran su rentabilidad pese a sus precios y márgenes bajos.

En algunas áreas, como los laboratorios de investigación, donde la productividad es difícil de medir, tal vez, siempre tengamos que basarnos en la evaluación y el juicio más que en los costos. Pero en el caso de la mayor parte del trabajo y los servicios basados en el conocimiento, debemos desarrollar, en un plazo de diez años, herramientas confiables para medir y administrar los costos y relacionarlos con los resultados.

Reflexionar con más claridad sobre los costos de los servicios debería resultar en nuevas revelaciones sobre los costos de conseguir y conservar clientes en negocios de todo tipo.

Si en Estados Unidos General Motors, Ford y Crysler hubieran utilizado los costos basados en la actividad, por ejemplo, habrían comprendido antes la futilidad absoluta de sus "guerras relámpago" competitivas de los últimos veinte años, en los que ofrecían a los compradores de autos cero kilómetro espectaculares descuentos y sólidas retribuciones en efectivo. En realidad, esas promociones costaron a las tres grandes automotrices enormes cantidades de

dinero y, peor aún, enormes cantidades de clientes. De hecho, todas resultaron en una caída de su posición en el mercado. Pero ni los costos de los convenios especiales ni sus rendimientos negativos aparecían en las cifras de la contabilidad convencional de costos de las compañías, de modo que la administración nunca advirtió los daños.

Como los japoneses usaban una forma de costos basados en la actividad, si bien bastante primitiva, Toyota, Nissan y Honda supieron hacer algo mejor que competir con las automotrices estadounidenses a través de guerras de descuentos, y con ello mantuvieron su participación en el mercado y sus ganancias.

8.3.2 De la ficción legal a la realidad económica

Sin embargo, conocer el costo de las operaciones no alcanza. Para competir con éxito en un mercado global cada vez más competitivo, una compañía tiene que conocer los costos de toda su cadena económica y trabajar con otros integrantes de ésta para administrarlos y maximizar el rendimiento. En consecuencia, las empresas empiezan a pasar de determinar exclusivamente el costo de los que ocurre dentro de sus organizaciones a calcular el de la totalidad del proceso económico, en el cual aún la mayor de las compañías no es más que un eslabón.

La entidad legal, la compañía, es una realidad para los accionistas, los acreedores, empleados y los recaudadores de impuestos. Pero económicamente es una ficción.

Treinta años atrás, Coca Cola concedía franquicias en todo el mundo. Embotelladores independientes manufacturaban el producto. Hoy, la compañía es dueña de la mayoría de las operaciones de embotellado de Estados Unidos. Pero a los bebedores de Coca, inclusive a los pocos que conocen ese hecho, no podría importarles menos.

Lo que cuenta en el mercado es la realidad económica, los costos de todo el proceso, independientemente de quién sea dueño de qué.

Una y otra vez en la historia empresaria, una compañía desconocida venida de ninguna parte logra en pocos años imponerse a los líderes establecidos, al parecer sin siquiera un resuello. La explicación que siempre se da alude a una estrategia, una tecnología y una comercialización superiores, o bien a deficiencias en las manufacturas de la competencia. Pero en todos los casos, el recién llegado goza de una tremenda ventaja en los costos, por lo común de alrededor del 30%. La razón es siempre la misma: la nueva empresa conoce y maneja los costos de toda la cadena económica y no solo los suyos propios.

Toyota es quizás el ejemplo más publicitado de una empresa que conoce y maneja los costos de sus proveedores y distribuidores; todos ellos son, desde luego integrantes de su Keiretsu[21].

[21] Keiretsu es el concepto administrativo por el que los proveedores de una empresa están atados a su principal cliente, por ejemplo Toyota, en lo que se refiere a la planificación, el desarrollo de productos, el control de costos, etc.

A través de esa red, Toyota maneja el costo total de fabricación, distribución y servicio de sus autos como una única corriente de costos. y pone el trabajo donde menos cuesta y más rinde.
Los economistas conocieron la importancia de calcular los costos de toda la cadena económica desde que Alfred Marshall se refirió a ello por primera vez a fines de la década de 1890. Pero la mayoría del mundo empresarial todavía la considera una abstracción teórica, sin embargo, la administración de la cadena económica de costos será cada vez más necesaria. En rigor, los ejecutivos deben organizar y administrar no solo esa cadena sino también todo lo demás, en especial la estrategia corporativa y la planificación de productos, como una totalidad económica, independientemente de los límites legales de las compañías individuales.

Una poderosa fuerza que impulsará a las empresas hacia el cálculo de costos de la cadena económica será el paso de los precios fijados por el costo a los costos fijados por los precios. Tradicionalmente, las compañías occidentales empezaban con los costos, les agregaban un margen de ganancia deseado y llegaban a un precio. Practicaban el método de calcular los precios mediante los costos. Hace tiempo, Sears y Marks & Spencer adoptaron los costos fijados por los precios, procedimiento en el que el precio que el cliente está dispuesto a pagar determina los costos permisibles, a partir de la etapa del diseño. Hasta hace poco esas firmas eran las excepciones. En la actualidad, los costos fijados por los precios están convirtiéndose en la norma.

Los japoneses lo adoptaron en principio para sus exportaciones. Hoy Wal-Mart y todas las demás cadenas de descuentos en Estados Unidos, Japón y Europa utilizan ese método. Éste es la base del éxito de Chryler con sus modelos recientes y el del Saturn de General Motors. Sin embargo, las compañías solo pueden emplear el método de los costos fijados por los precios si conocen y manejan el costo total de la cadena económica.

Las mismas ideas se aplican a la tercerización, las alianzas y los emprendimientos conjuntos; en rigor de verdad, a cualquier estructura que se construya en base a la asociación y no al control. Y más que el modelo tradicional de una compañía matriz con subsidiarias de las que es propietaria exclusiva, son esas entidades las que se convierten cada vez más en los ejemplos a seguir para alcanzar el crecimiento, especialmente en la economía global.

Para muchas empresas será doloroso adoptar el cálculo de costos de la cadena económica. Hacerlo exige sistemas contables uniformes o al menos compatibles en todas las compañías que forman la cadena. No obstante, cada una lleva su contabilidad a su modo y está convencida de que su sistema es el único posible. Por otra parte, la fijación de costos de la cadena económica requiere que las firmas compartan la información, cosa a que la gente tiende a resistirse, aún dentro de una misma empresa.

Cualesquiera sean los obstáculos, el método de los costos de la cadena económica va a seguir adelante. De lo contrario, aún la empresa más eficiente padecerá una creciente desventaja de costos.

8.3.3 Información para la creación de riqueza

A las empresas se les paga para crear riqueza, no para controlar costos. Pero las mediciones tradicionales no reflejan este hecho. A los estudiantes de contabilidad de primer año se les enseña que el balance revela el valor de liquidación de la empresa y proporciona a los acreedores información sobre el peor caso posible. Pero por lo común las empresas no se manejan para ser liquidadas. Tienen que administrarse como negocios en marcha, esto es, para la creación de riqueza.

Hacerlo requiere cuatro conjuntos de herramientas de diagnóstico: información básica, información sobre la productividad, información sobre la capacidad e información sobre la asignación de recursos escasos. Sumados, constituyen el equipo de herramientas del ejecutivo para administrar la empresa actual.

a) Información básica

El conjunto más antiguo y ampliamente usado de herramientas de diagnóstico de la administración son las proyecciones del flujo de caja y la liquidez y mediciones regulares, como la proporción entre los inventarios de los concesionarios y las ventas de autos nuevos, la cobertura de utilidades para los pagos de intereses sobre una emisión de bonos y las proporciones entre las cuentas pendientes durante más de seis meses, las cuentas totales y las ventas. Estos datos pueden asemejarse a las mediciones tomadas por un médico en un examen físico de rutina: peso, pulso, temperatura, presión sanguínea y análisis de orina. Si las lecturas son normales, no nos dicen mucho. Si son anormales, indican un problema que es necesario identificar y tratar. Esas mediciones pueden denominarse información básica.

b) Información sobre la productividad

El segundo conjunto de herramientas para el diagnóstico empresario se refiere a la productividad de recursos clave. La más antigua de ellas, cosecha de la segunda guerra mundial, mide la productividad del trabajo manual. Ahora se está desarrollando lentamente mediciones, aunque todavía muy primitivas, para la productividad del trabajo basado en el conocimiento y el trabajo en los servicios. Sin embargo, medir la productividad de los trabajadores ya sean manuales o administrativos, ya no nos proporciona una información adecuada sobre la productividad. Necesitamos datos sobre la productividad de los factores totales.

Esto explica la creciente popularidad del análisis del valor agregado económico (AVAE). Este se basa en algo que conocemos desde hace mucho: lo que generalmente llamamos ganancias a reclamar, el dinero dejado en acciones de servicios, no es ganancia en absoluto y puede llegar a ser en su mayor parte un costo genuino. Mientras una empresa no pague un dividendo que sea mayor que su costo de capital, opera en pérdida. No importa que pague impuestos como si tuviera una auténtica ganancia. Aún devuelve a la economía menos de lo que consume en recursos. No cubre todo su costo a menos que la ganancia informada supere el costo de capital.

Hasta entonces, no crea riqueza; la destruye. De acuerdo a esa medición, de paso, pocas empresas estadounidenses han sido rentables desde la segunda guerra mundial.

Al medir el valor agregado en todos los costos, incluido el del capital, el AVAE mide, en sustancia, la productividad de todos los factores de producción. Por sí solo no nos dice por qué cierto producto o servicio no agrega valor o qué hacer con él. Pero nos muestra lo que necesitamos averiguar y nos advierte que hay que tomar medidas. El AVAE debería usarse también para averiguar qué es lo que funciona. Muestra, en efecto, qué producto, servicio, operación o actividad tienen una productividad desusadamente alta y agregan un valor inusualmente elevado. Debemos preguntarnos, entonces: "¿qué podemos aprender de estos éxitos?"

La más reciente de las herramientas empleadas para obtener información sobre la productividad es el cotejo de resultados (benchmarking): comparar el propio desempeño con el mejor desempeño en la industria o, aún más conveniente, con el mejor del mundo. El cotejo de resultados supone correctamente que lo que hace una organización también puede hacerlo cualquier otra. Supone correctamente que cualquier empresa tiene que ser globalmente competitiva. Supone, también con acierto, que ser al menos tan bueno como el líder es un prerrequisito para ser competitivo. En conjunto, el AVAE y el cotejo de resultados aportan las herramientas de diagnóstico para medir la productividad de la totalidad de los factores y administrarla.

c) Información sobre la capacidad

Un tercer conjunto de herramientas se ocupa de las capacidades. El liderazgo se apoya en la capacidad de hacer algo que otros no pueden hacer en absoluto o consideran difícil realizar aún en un pobre nivel. Se basa en las capacidades centrales que combinan el valor del mercado o el cliente con una aptitud especial del productor o proveedor.

Algunos ejemplos: la aptitud de los japoneses para miniaturizar los componentes electrónicos, que se basa en su tradición artística tres veces centenaria de pintar paisajes en una diminuta caja laqueada llamada inro y tallar todo un zoológico en un botón aún más diminuto, llamado netsuke, que sostiene la caja en el cinturón de quien la lleva; o la aptitud casi única que General Motors ha tenido durante ochenta años para hacer adquisiciones; o la de Marks & Spencer, también única, para elaborar comidas refinadas, envasadas y listas para consumir, para bolsillos de clase media. ¿Pero cómo puede uno identificar las capacidades centrales que ya posee y las que necesita la empresa para asumir y conservar una posición de liderazgo? ¿Cómo averigua si su capacidad central se está fortaleciendo o debilitando? ¿O si sigue siendo la capacidad central adecuada y qué cambios podría necesitar?

Hasta ahora, la discusión sobre las capacidades centrales ha sido en gran medida anecdótica. Pero una serie de compañías medianas altamente especializadas, un productor farmacéutico sueco y un productor estadounidense de herramientas especiales, para nombrar dos, están desarrollando la metodología para medirlas y manejarlas.

El primer paso es rastrear cuidadosamente nuestro propio desempeño y el de nuestros competidores, buscando especialmente éxitos y malas actuaciones inesperadas en áreas en que debería habernos ido bien. Los éxitos demuestran qué es lo que el mercado valora y está dispuesto a pagar. Indican en qué lugar la empresa disfruta de una posición de liderazgo. Los no éxitos deberían verse como el primer indicio de que el mercado está cambiando o bien de que las capacidades de la compañía se están debilitando.

Este análisis permite un reconocimiento temprano de las oportunidades.

Mientras rastreaba cuidadosamente los éxitos inesperados, un fabricante estadounidense de herramientas comprobó, por ejemplo, que pequeños negocios japoneses de maquinarias compraban sus productos de alta tecnología y precio elevado aunque no los había diseñado pensando en ellos y ni siquiera se los había ofrecido. Esto permitió a la empresa reconocer una nueva capacidad central: sus productos eran fáciles de mantener y repara pese a su complejidad técnica. Cuando ese conocimiento se aplicó al diseño de los productos, la compañía obtuvo el liderazgo en los mercados de pequeñas plantas y negocios de maquinarias de Estados Unidos y Europa, enormes plazas donde antes prácticamente no tenía presencia.

Las capacidades centrales son diferentes en cada organización; por decirlo así, forman parte de la personalidad de una organización. Pero todas, no solo las empresas, necesitan una capacidad s central: la innovación. Y todas deben tener una forma de registrar y evaluar su desempeño innovador. En las organizaciones que ya lo hacen, entre ellas varios sobresalientes productores farmacéuticos, el punto de partida no es el desempeño de la propia firma, sino un cuidadoso registro de las innovaciones en todo su campo durante un periodo determinado. ¿Cuáles de ellas fueron verdaderamente exitosas?¿Cuántas fueron nuestras? ¿Se adecua nuestro desempeño a nuestros objetivos?¿A la dirección del mercado?¿A nuestra posición en él?¿A nuestros gastos en investigación?¿Nuestras innovaciones más exitosas se sitúan en las áreas de mayor crecimiento y oportunidad?¿Cuántas de las innovaciones realmente importantes pasamos por alto?¿Por qué?¿Por qué no las vimos?¿O por qué las vimos pero las desechamos?¿O acaso por qué metimos la pata en ellas?¿Somos Eficientes al convertir una innovación en un producto comercial? Hay que admitir que buena parte de ello es más evaluación que medición. Plantea preguntas en vez de contestarlas, pero se trata de las preguntas adecuadas.

d) Información sobre la asignación de recursos

La última área en que se necesita una información diagnóstica para administrar la empresa actual a fin de crear riqueza es la asignación de recursos escasos: capital y personas preparadas. Las que convierten en acción toda la información que una administración tiene sobre su empresa y determinan si ésta cumple un buen o un mal papel.

General Motors desarrolló el primer proceso sistemático de asignación de capitales hace unos setenta años. En la actualidad, prácticamente todas las empresas tienen un proceso similar,

pero pocas la usan correctamente. Lo característico es que midan sus asignaciones propuestas de capital mediante uno o dos de los siguientes criterios: utilidad de la inversión, periodo de reembolso, flujo de caja o valor descontado presente. Pero desde hace tiempo, a principios de los años treinta, sabemos que ninguno de éstos es el método correcto. Para entender una inversión propuesta, una compañía necesita considerar los cuatro. Sesenta años atrás, eso habría requerido una incesante manipulación de números. Hoy, una computadora portátil puede proporcionar los datos en pocos minutos. También sabemos desde hace sesenta años que los administradores nunca deben considerar aisladamente una asignación propuesta de capitales, sino escoger, en cambio, los proyectos que muestren una mejor relación entre oportunidades y riesgos. Eso requiere un presupuesto de asignación de capitales que presente las opciones, cosa que demasiadas empresas tampoco lo hacen.

Lo más grave, sin embargo, es que la mayoría de los procesos de asignación de capital ni siquiera procuran obtener dos elementos vitales de la información:

- ¿Qué pasará si la inversión propuesta no logra generar los resultados prometidos, como sucede tres de cada cinco veces? ¿La compañía sufrirá un serio perjuicio o será a penas un rasguño sin consecuencias?

- Si la inversión en exitosa, y especialmente si lo es más de lo esperado, ¿que nos comprometerá a hacer?

Además, una solicitud de asignación de capitales requiere plazos específicos: ¿cuándo debemos esperar resultados y cuáles son éstos? Luego es necesario comunicarlos y analizarlos: éxitos, casi éxitos, casi fracasos y fracasos. No hay manera más apropiada de mejorar el desempeño de una organización que comparar los resultados de la erogación de capital con las promesas y expectativas que condujeron a autorizarla.

El capital, sin embargo, es solo un recurso clave de la organización, y de ningún modo el más escaso. Los recursos más escasos en cualquier organización son las personas preparadas.

En las empresas, pero también en universidades, hospitales y organismos gubernamentales, los nombramientos con expectativas específicas en cuanto a las metas que debe alcanzar el designado y una evaluación sistemática de los resultados, son virtualmente desconocidos. En el esfuerzo por crear riqueza, los administradores deben asignar los recursos humanos tan deliberada y meditadamente como lo hacen con el capital. Y los resultados de esas decisiones deben registrarse y estudiarse con el mismo cuidado.

8.3.4 ¿Dónde están los resultados?

Esos cuatro tipos de información solo nos hablan de los negocios actuales. Informan y orientan la táctica. En cuanto a la estrategia, necesitamos una información organizada sobre el medio ambiente. La estrategia tiene que basarse en información sobre mercados, los clientes y los no clientes; la tecnología en nuestra propia industria y en otras; las finanzas mundiales; y la

cambiante economía mundial. Puesto que allí es donde están los resultados dentro de una organización solo hay núcleos generadores de costos. El único núcleo generador de ganancias es un cliente cuyo cheque no ha rebotado.

Los grandes cambios siempre se inician fuera de la organización. Un minorista puede saber mucho sobre la gente que compra en sus tiendas. Pero independientemente de éxito que tenga, nunca tiene como clientes más que a una pequeña poción del mercado; la gran mayoría son no clientes. Los cambios básicos siempre empiezan y cobran importancia con ellos. Al menos la mitad de las tecnologías importantes que transformaron una industria en los últimos cincuenta años fueron de procedencia externa. Las obligaciones comerciales, que revolucionaron las finanzas en Estados Unidos, no se originaron en los bancos. La biología molecular y la ingeniería genética no fueron desarrolladas por la industria farmacéutica. Aunque la gran mayoría de las empresas sigan actuando solo local o regionalmente, todas enfrentan, al menos potencialmente, la competencia global de lugares que antes ni siquiera escucharon nombrar.

Una seria causa de fracaso empresarial es el supuesto corriente de que las condiciones, impuestos, legislación social, preferencias del mercado, canales de distribución, derechos de propiedad intelectual y muchas otras, deben ser lo que creemos que son o, al menos, lo que creemos que deberían ser.

Un sistema de información adecuado tiene que incluir elementos que hagan que los ejecutivos cuestionen ese supuesto. Debe llevarlos a hacerse las preguntas adecuadas, y no alimentarlos meramente con la información que esperan. Eso presupone, en primer lugar, que los ejecutivos sepan qué información necesitan. Exige además que la obtengan regularmente. Por último, requiere que integren sistemáticamente la información a su toma de decisiones.

8.4 La información que los ejecutivos necesitan para su trabajo

Gran parte de la nueva tecnología ha consistido en equipos de procesamiento de datos para el individuo. Pero en lo que respecta a la información, se prestó atención principalmente en lo referente a la empresa. Pero la información destinada a los ejecutivos, y a decir verdad, a todos los trabajadores del conocimiento, para su propio trabajo puede ser mucho más importante.

Para el trabajador del conocimiento en general, y en especial para los ejecutivos, la información es el recurso clave. Ésta crea incesantemente un vínculo con sus compañeros y con la organización y su "red". En otras palabras, es la información la que posibilita que los trabajadores del conocimiento hagan su trabajo.

En estos momentos resulta claro que nadie puede proporcionar la información que necesitan los trabajadores del conocimiento y en especial los ejecutivos, excepto ellos mismos. Pero hasta ahora pocos ejecutivos han hecho un esfuerzo importante por decidir qué necesitan y menos aún cómo organizarlo. Tienden a confiar en que los productores de datos, los profesionales de la TI y los contadores, tomarán las decisiones por ellos. Pero los productores de datos no tienen manera alguna de saber qué datos necesitan los usuarios para convertirlos

en información. Solo el trabajador del conocimiento y especialmente el ejecutivo, individualmente considerados, pueden transformar los datos en información. Y solo los trabajadores del conocimiento y en especial los ejecutivos pueden decidir individualmente cómo organizar su información para que se convierta en la clave de una acción eficaz.

Para producir la información que necesitan para su trabajo, los ejecutivos tienen que empezar con dos preguntas: ¿qué información debo a las personas con quienes trabajo y de quienes dependo?¿En qué forma?¿Y en qué marco temporal?

¿Qué información necesito yo mismo?¿De quién?¿En qué forma?¿Y en qué marco temporal?

Estas dos preguntas están íntimamente conectadas. Pero son diferentes. Qué debo es la primera porque establece las comunicaciones. Y si éstas no se establecen, no habrá información que vuelva a los ejecutivos.

Lo sabemos desde que Chester Barnard (1886-1961) publicó su libro pionero The Functions of the executive, en 1938. No obstante, si bien la obra de Barnard suscita elogios universales, ha tenido poca influencia práctica. Para él la comunicación era vaga y general. Eran las relaciones humanas y personales. Lo que hace que la comunicación sea eficaz en el lugar de trabajo, debe concentrarse en algo que es exterior a la persona. Hay que centrarlo en una tarea y un desafío en común. Hay que centrarlo en el trabajo.

Y al preguntar: "¿a quiénes debo información, para que ellos puedan hacer su trabajo?", las comunicaciones se centran en la tarea y el trabajo en común. Se vuelven eficaces. La primera pregunta, en consecuencia (como en cualquier relación eficaz), no es "¿qué quiero y necesito yo?", sino "¿qué necesitan los otros de mí?" y "¿quiénes son esas otras personas?". Solo entonces pueden plantearse estos interrogantes: "¿Qué información necesito? ¿De quién? ¿En qué forma? ¿En qué marco temporal?"

Los ejecutivos que formulan esas preguntas pronto descubren que poco de la información que necesitan proviene del sistema de informaciones de su propia empresa. Parte de ella sale de la contabilidad, aunque en muchos casos es preciso repensar, reformular y reordenar los datos contables para que puedan aplicarse al trabajo del ejecutivo. Pero buena parte de la información que éste necesita para su trabajo procederá, como ya se dijo, de afuera, y habrá que organizarla de manera separada y diferenciada del sistema de información interno.

La única que puede responder las preguntas "¿qué debo a modo de información? ¿a quién? ¿en qué forma?" es la otra persona. Por lo tanto, el primer paso para obtener la información que los ejecutivos necesitan para su trabajo es dirigirse a todas las personas con que trabajan: todos aquellos de quienes dependen: todos los que necesitan saber que estan haciendo, y preguntarles. Pero antes de preguntar, uno debe estar preparado Para responper. Puesto que ,aotra personn volverá. debe hacerlo y preguntara: . De allí que, en primer lugar, el ejecutivo tenga que reflexionar en profunaidaa sobre ambas

preguntas, para empezar luego por dirigirse a los otros y pedirles que, antes que nada, ies digan qué les debe.

Ambas preguntas, "¿qué debo?" y "¿qué necesito?", parecen engañosamente simples. Pero quien las formule pronto comprobará que responderlas exige mucha reflexión. Mucha experimentación y mucho trabajo duro. Y las respuestas no se dan de una vez y para siempre. En realidad, estas preguntas deben plantearse una y otra vez, más o menos cada 18 meses. También hay que hacerlas cada vez que se produce un cambio real, por ejemplo, en la teoría de los negocios de la empresa, en el trabajo y la misión individuales o en los trabajos o misiones de otras personas.

Pero si los individuos hacen estas preguntas con seriedad, pronto lograrán entender ambas cosas, lo que necesitan y lo que deben. Y podrán ponerse a organizarlas.

8.4.1 Organizar la información

Si no está organizada, la información no es más que datos. Para ser significativa, es preciso organizarla. Sin embargo, no resulta claro en absoluto de qué forma son significativos ciertos tipos de información, y en particular de qué forma lo son para nuestra tarea. Además, es posible que la misma información deba organizarse de diferentes maneras con diferentes objetivos.

Aquí hay un ejemplo. Desde que Jack Welch asumió como director ejecutivo en 1981, la compañía General Electric, generó más riqueza que cualquier otra empresa en el mundo. Uno de los principales factores de este éxito fue que organizó la misma información sobre el desempeño de cada una de sus unidades de negocios de manera diferente para diferentes finalidades. Mantuvo los tradicionales informes de finanzas y comercialización, la forma en que la mayoría de las firmas evalúan sus negocios más o menos una vez por año. Pero los mismos datos se organizaron igualmente en función de una estrategia de largo alcance, vale decir, para mostrar éxitos y fracasos inesperados, pero también donde los hechos reales diferían sustancialmente de lo esperado. Una tercera forma de organizarlos consistió en concentrarse en el desempeño innovador de la empresa, lo que se convirtió en un factor fundamental para determinar las compensaciones y bonificaciones para el gerente general y los cargos superiores de una unidad de negocios. Por último, esos mismos datos s reorganizaron con el fin de que mostraran cómo trataban y desarrollaban a la gente la unidad de negocios y su dirección, cosa que pasó luego a ser un factor clave para decidir el ascenso de un ejecutivo, y en especial el del gerente general de una unidad.

De acuerdo a la experiencia, no hay dos ejecutivos que organicen la misma información de la misma manera. Y ésta debe organizarse del modo en que aquéllos trabajan individualmente. Pero hay algunas metodologías básicas para hacerlo.

Una es el **hecho clave**. ¿Qué hechos, porque por lo común hay más de uno, son las "bisagras" de las que el resto de mi desempeño depende primordialmente?. El hecho clave puede ser

tecnológico: el éxito de un proyecto de investigación. Puede tener que ver con la gente y su desarrollo. O con la presentación de un nuevo producto o un nuevo servicio para ciertos clientes cruciales. Puede consistir en ganar nuevos clientes. En gran parte, cada ejecutivo tendrá que decidir por su cuenta cuál es el hecho clave. De todas formas, se trata de una decisión que debe discutirse con las personas de que aquél depende. Tal vez sea la cosa más importante por la que cualquier integrante de una organización tiene que ponerse en contacto con las personas con quienes trabaja y especialmente con su propio superior.

Otro concepto metodológico clave proviene de la moderna **teoría de la probabilidad**. Se trata del concepto en que se basa, por ejemplo, la administración de la calidad total. Es la diferencia entre las fluctuaciones normales dentro del espectro de distribución normal de probabilidades y el acontecimiento excepcional. En la medida en que las fluctuaciones se mantengan dentro de esa distribución normal de probabilidades para un tipo determinado de acontecimiento (por ejemplo, la calidad de un proceso de manufacturación), no se toma ninguna medida. Dichas fluctuaciones son datos y no informaciones. Pero la excepción, que está fuera de la distribución aceptada de probabilidades, es información. Exige medidas.

Otra metodología básica para organizar la información procede de La teoría del **fenómeno umbral**, fundamento de la psicología de la percepción. Fue un físico alemán, Gustav Fechner (1801-1887), quien advirtió por primera vez que no percibimos una sensación, por ejemplo, un pinchazo con un alfiler, hasta que alcanza cierta intensidad, es decir, mientras no supera un umbral de percepción. Muchos fenómenos siguen la misma ley. En realidad, no son "fenómenos". Son datos, mientras no lleguen a la determinada intensidad y superen el umbral de percepción.

Tanto en el trabajo como en la vida personal, esta teoría se aplica a muchos sucesos y nos permite organizar los datos como información. Cuando hablamos de una "recesión" en la economía, hablamos de un fenómeno de umbral: una caída de las ventas y las ganancias se transforma en recesión cuando supera cierto umbral, por ejemplo, cuando se prolonga más allá de cierto tiempo. De manera similar, una enfermedad se convierte en "epidemia" cuando, en determinada población, cruza y supera cierto umbral.

Este concepto es particularmente útil para organizar la información sobre los sucesos personales. Acontecimientos tales como accidentes, trastornos, quejas, etc., se tornan significativos cuando pasan un umbral determinado. Pero lo mismo es válido para el desempeño innovador en una compañía, con la salvedad de que en este caso el umbral perceptivo es el punto por debajo del cual una caída de esa actitud innovadora se vuelve relevante y exige tomar medidas. El concepto del umbral es en líneas generales uno de los más útiles para determinar cuándo una secuencia de hechos se convierte en una "tendencia" y exige atención y probablemente medidas, y cuándo los acontecimientos, aunque parezcan espectaculares, no son en si mismos particularmente significativos.

Por último, no pocos ejecutivos han comprobado que la única manera de organizar con eficacia la información es simplemente establecer que se los informe sobre lo inusual.

Un ejemplo es la "carta al gerente" (que durante muchos años se introdujo con éxito en numerosas organizaciones). La gente que trabaja con un gerente le escribe una carta mensual en la que le informan de algo desusado e inesperado dentro de su esfera de trabajo y acción. La mayoría de estas cosas "inusuales" puede descartarse sin inconvenientes. Pero una y otra vez aparece un suceso "excepcional" que está al margen del espectro normal de la distribución de probabilidades. Una y otra vez hay una concatenación de hechos, insignificantes en el área de cada informante, pero significativos si se toman en conjunto. Una y otra vez, las cartas a la gerencia sacan a relucir un patrón al que hay que tomar atención. Una y otra vez transmiten información.

8.4.2 Sin sorpresas

Ningún sistema diseñado por trabajadores del conocimiento, y especialmente por ejecutivos, para aportarles la información que necesitan en su trabajo, será perfecto. Pero con el paso de los años mejorarán constantemente. Por otra parte, la prueba definitiva de uno de tales sistemas es que no haya sorpresas. Antes de que los sucesos adquieran significación, los ejecutivos se adaptan a ellos, los analizan, los entienden y toman las medidas pertinentes.

Un ejemplo son las tres o cuatro, muy pocas, en efecto, instituciones financieras estadounidenses que, a fines de los años noventa, no se vieron sorprendidas por el derrumbe de Asia Continental. Habían reflexionado profundamente sobre el significado de la "información" relacionada con las economías y las monedas asiáticas. Habían eliminado gradualmente toda la que recibían de sus subsidiarias y afiliadas en esos países, ya que, empezaban a advertirlo, solo se trataba de "datos". En lugar de ello, comenzaron a organizar su información sobre cosas como la relación entre la inversión fija y la cartera de inversiones en esos países y la proporción entre esa cartera (es decir, los préstamos a corto plazo) y la balanza nacional de pagos, y con ello el monto disponible para servir la deuda externa próxima a vencer. Mucho antes de que estas proporciones se volvieran tan desfavorables que hicieron inevitable el pánico en Asia Continental, estos ejecutivos habían comprendido lo que iba a suceder. Se dieron cuenta de que tenían que decidir si retirarse de esos países para favorecer un crecimiento a corto plazo o permanecer en ellos en beneficio de estrategias de muy largo término, y muy riesgosas. En otras palabras, comprendieron cuáles son los datos económicos significativos con respecto a los países emergentes, los organizaron como información y decidieron qué medida tomar mucho antes de que ésta se hiciera imperiosa.

En contraste, la mayoría de los países latinoamericanos, europeos y asiáticos que hacían negocios en Asia Continental y/o invertían en ella, confiaron en los "datos", esto es, en lo que les informaba su propia gente en esos países. Esto resultó no ser información en absoluto, pero sólo los ejecutivos que habían pasado varios años haciéndose la pregunta "¿qué información es significativa en relación con nuestros negocios en Tailandia o Indonesia?" estaban preparados.

La finalidad de la información no es el conocimiento. Es estar en condiciones de tomar la medida adecuada.

8.4.3 Ir afuera

El ejemplo de las empresas de los países desarrollados que se vieron sorprendidas por el derrumbe de las economías emergentes de Asia Continental destaca la importancia de obtener información externa significativa.

Para el ejecutivo, en definitiva, solo hay un modo de conseguirla: ir personalmente afuera. No importa cuán buenos sean los informes; no importa cuán adecuada la teoría económica o financiera que le sirve de sustento; nada supera la observación personal y directa, y de manera tal que sea una observación verdaderamente externa.

Las cadenas inglesas de supermercados trataron una y otra vez de instalarse en la vecina Irlanda, con muy poco éxito. La principal cadena del rubro en ese país es Super-Quinn, iniciada y manejada por Fergal Quinn. Su secreto no consiste en tener mejor mercadería o precios más bajos, sino en que tanto él como todos los ejecutivos de su compañía tienen que pasar dos días por semana fuera de sus oficinas. Un día lo dedican a una tarea concreta en un supermercado, por ejemplo, atender una caja, actuar como gerentes de alimentos perecederos, etc. Y el otro lo pasan en las tiendas de los competidores, observando, escuchando, hablando con los empleados y clientes de aquéllos.

La empresa estadounidense más grande de suministro de materia hospitalario fue construida por un director ejecutivo que pasaba cuatro semanas anuales, en dos periodos de dos semanas cada uno, reemplazando a un vendedor de vacaciones. Exigía que todos los ejecutivos de ka compañía hicieran lo mismo. Cuando el vendedor habitual regresaba, el cliente, por ejemplo, la monja encargada de las compras del hospital católico, siempre le decía: "¿quién es el bobalicón que ocupó tu lugar? Siempre andaba preguntando por qué les compro cosas a otros proveedores y no a ustedes, y nunca parecía muy interesado en conseguir un pedido de lo que ustedes venden". Pero ese era precisamente el sentido del ejercicio.

Como lo señala una observación muy vieja, pocas cosas mejoran mas el desempeño de un médico que ser paciente en un hospital durante dos semanas.

La investigación de mercado, los grupos focalizados y cosas por el estilo son muy valorados, Y es justo que así sea. Sin embargo, siempre se concentran en los productos de la empresa. Nunca en lo que compra o interesa al cliente. La única manera de conseguir verdadera información externa es que uno mismo sea el cliente, vendedor, paciente. Y aun esa información sigue estando limitada, desde luego, a nuestros propios clientes y no clientes. ¿Qué otra información sobre el exterior necesitan no obstante los ejecutivos para hacer su trabajo? ¿Y cómo pueden obtenerla?

A largo plazo, esa información sobre el exterior puede ser la más importante que necesiten los ejecutivos para hacer su trabajo. Al mismo tiempo, es la única que todavía hay que organizar. Esta información es el fundamento de la acción apropiada. Los ejecutivos deben saber qué información necesitan para su trabajo, qué información deben a otros; y en el desarrollo sistemático de los métodos que transforman el caos de los datos del universo en información organizada y focalizada para su trabajo y su misión.

CAPITULO Nº 9

CÁLCULO DEL COSTO UTILIZANDO EL MODELO ABC

9.1 Introducción

Un fenómeno bastante generalizado en las empresas es la insuficiencia en el sistema y registro de los costos, lo cual nos permite saber con precisión los gastos de producción en cada linea de producción o servicio, así como las partidas o elementos que forman en el mismo, factor que constituye el aspecto fundamental para lograr resultados económicos favorables.

Para que una empresa cuente con una dirección eficiente, es imprescindible garantizar un control preciso de los recursos con que cuenta la entidad, un registro adecuado de los hechos económicos que permitan conocer lo que cuesta producir como renglón y analizar periódicamente los resultados obtenidos para determinar los factores que están incidiendo en los mismos a fin de tomar las decisiones que correspondan.

Para el logro de esta acción se requiere de una voluntad y estilo de dirección que obligue a registrar los costos, con una base metodológica y de control adecuado mediante mecanismos ágiles con un elevado grado de confiabilidad, por lo tanto se puede plantear que es necesaria la implantación de un Sistema de Costos en dicha empresa donde se determine el costo real para cada actividad.

Después de un siglo o más de confianza en los procedimientos tradicionales de la contabilidad del costo, los gerentes perciben a menudo la distorsión de la rentabilidad verdadera de productos y clientes, debido a los métodos arbitrarios para la distribución de los gastos y los costos indirectos de los sistemas tradicionales. Aún así los sistemas de costos tradicionales predominan, a pesar de que el nuevo entorno competitivo crea la necesidad imperiosa de un sistema de gestión capaz no sólo de reducir los costos sino de permitir la toma de decisiones no sólo a corto plazo sino a largo plazo también.

En todo este proceso de cambio del entorno empresarial, esta necesidad de las empresas no se resuelve con el sistema de costo tradicional, aún contando con la posibilidad en recursos, debido a su incapacidad en cumplir los objetivos básicos que tradicionalmente se le han atribuido y por consiguiente estos sistemas tradicionales requieren ser complementados con esquemas más modernos , que solucionen las principales deficiencias del sistema de gestión actual.

En todo este proceso de cambio, la perspectiva de desarrollo de la empresa es la aplicación de un enfoque al cliente como meta para alcanzar y mantener la rentabilidad a partir de un control eficaz de sus costos, que permita disminuir los gastos e incrementar el margen económico a través de un mejor estudio de los clientes y servicios para el establecimiento de una política de servicio adecuada según las características del proceso en sí y su entorno.

9.2 Fundamentos Teóricos del Sistema de Costo ABC

Los Sistemas de Costos por Actividades, conocidos por la denominación anglosajona como "Activity Based Costing" (ABC) se presentan como una herramienta útil de análisis del costo y seguimiento de actividades, factores relevantes para el desarrollo y resultado final de la gestión empresarial. La localización de los mercados y las exigencias de los clientes obligan a la organización a disponer de la información necesaria para hacer frente a las decisiones coyunturales.

Este sistema permite la asignación y distribución de los diferentes costos indirectos de acuerdo a las actividades realizadas, identificando el origen del costo de la actividad, no sólo para la producción sino también para la distribución y venta, contribuyendo en la toma de decisiones sobre líneas de productos, segmentos de mercado y relaciones con los clientes.

Los sistemas de costos basados en las actividades basan su fundamento en que las distintas actividades que se desarrollan en la empresa son las que consumen los recursos y las que originan los costos, no los productos, estos sólo demandan las actividades necesarias para su obtención. La empresa reorganiza la gestión de sus costos, asociando estos a sus actividades. El costo del producto o servicio se obtiene como la suma de los costos de las actividades que intervienen en el proceso.

Las actividades son ahora el centro del sistema contable y no los productos. Éstos pierden protagonismo como único objetivo de costo, es decir, el ABC emerge como un sistema de gestión integral y no como un sistema de cuyo objetivo prioritario es el cálculo del costo del producto

Los sistemas ABC imputan los costos a los productos en función de la demanda de actividades a lo largo de todo su ciclo de vida. Las bases de imputación de los costos en un sistema ABC están relacionadas con la medición de las actividades desarrolladas. No sólo cambia la naturaleza de los criterios de imputación de los costos, sino también el número de bases utilizadas para imputar los mismos a los productos.

El ABC mide el alcance, costo y desempeño de recursos, actividades y objetos de costo. Los recursos son primero asignados a las actividades y luego estas son asignadas a los objetos de costo según su uso. Los recursos no cuestan, cuestan las actividades que hago con ellos.

Los beneficios específicos y los usos estratégicos de esta información son:

Costos más exactos de los productos permiten mejores decisiones estratégicas relacionadas con:

i) Determinar el precio del producto.
ii) Combinar productos.
iii) Elaborar compras.

iv) Invertir en investigación y desarrollo.
v) Mayor visión sobre las actividades realizadas (debido a que ABC traza el mapa de las actividades y remite los costos a las mismas) le permite a una empresa:

a. Concentrarse más en la gestión de las actividades, tal como mejorar la eficiencia de las actividades de alto costo
b. Identificar y reducir las actividades que no proporcionan valor agregado

El modelo de costeo basado en actividad requiere desarrollar una "red" que permita comprender como los productos "consumen" actividades y estas a su vez "gastan" los recursos.

Las actividades son ahora el centro del sistema contable y no los productos. Estos pierden protagonismo como único objetivo de costo, es decir, el ABC emerge como un sistema de gestión integral y no como un sistema de cuyo objetivo prioritario es el cálculo del costo del producto

Los sistemas ABC imputan los costos a los productos en función de la demanda de actividades a lo largo de todo su ciclo de vida. Las bases de imputación de los costos en un sistema ABC están relacionadas con la medición de las actividades desarrolladas. No sólo cambia la naturaleza de los criterios de imputación de los costos, sino también el número de bases utilizadas para imputar los mismos a los productos.
Los defensores del ABC señalan que este sistema favorece el control y ahorro de costos, puesto que puede utilizarse para identificar y suprimir las actividades inútiles. Estas pueden definirse como aquellas que se llevan a cabo en la elaboración de un producto o servicio y que pueden ser eliminadas sin menoscabo de la naturaleza de este. Su eliminación supone la omisión de elementos que no añaden valor. En relación con las mismas ideas se puede añadir otro propósito para el que puede servir el ABC, el de contribuir significativamente al proceso de planificación estratégica de la empresa.

Este sistema permite realizar un análisis de la eficiencia en los procesos desde el momento que permite definir el "mapa de actividades", que informa no solo de lo que cuesta el servicio, sino de cómo se está prestando el servicio, de cuánto cuestan las actividades.

En la perspectiva del análisis se piensa que la consideración de las actividades como auténticos causantes de los costos y las indagaciones de sus relaciones con sus servicios, puede ofrecer ventajas en la eliminación de despilfarros en la utilización de los recursos, a través de una mejora continua en su ejecución y la consecución de otros propósitos derivados del análisis de la eficiencia y la eficacia apoyados en las actividades y en los inductores de costos.

El apoyo informático del que pueden disponer los sistemas contables es el que propicia la aplicación de los modelos que precisan mayor número de datos y de análisis de los mismos como es el caso del sistema ABC. Este mayor desarrollo de las tecnologías para el tratamiento

de la información es muy importante para solucionar algunas de las limitaciones, que en relación con el control de gestión se atribuían a los sistemas de costos tradicionales. Se piensa que no justifica el cambio de sistema de costo puesto que una correcta aplicación de los sistemas tradicionales, llegando hasta el grado de desagregación que sea necesario y utilizando las potentes herramientas informáticas que se disponen, puede proporcionar resultados tan valiosos como los del sistema ABC. Es en el ámbito de la toma de decisiones y de la planificación estratégica donde la filosofía del ABC tiene una aportación más relevante. Para ello, se requiere que la atención, en la aplicación del sistema, se centre fundamentalmente en la gestión de las actividades, dando lugar a un desarrollo lógico de los modelos de gestión basados en las ideas generadas por el ABC.

9.3 Pasos a seguir para el cálculo del costo utilizando el modelo ABC

9.3.1 Localización de los Costos Indirectos en los Centros de Costo

Esta primera etapa como antes se ha analizado, puede eliminarse por no tener significación contable alguna a la hora de la asignación de los costos, primeramente hay que localizar, si no están definidos, todos los centros de costo que tiene o puede tener la empresa, determinar todos los costos indirectos y luego localizarlos por centros de costo.

Para facilitar la explicación conformamos un cuadro donde aparece como quedaría conformada la estructura de la tabla. Estas demostraciones se pueden apreciar en el cuadro 6

Cuadro 6: "Estructura Costos Indirectos de Producción por Centros de costos"

Costos indirectos de Producción	Centros de Costos.												
	1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	.	.	.	.	.	*n*
CIP-1	X	X		X		X		X	X	X	X		X
CIP-2		X	X		X		X	X				X	X
Totales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

9.3.2 Dividir la empresa en actividades

Para identificar las actividades de cada uno de los centros de costo de la entidad, debido a las características de la misma, se deben realizar entrevistas y cuestionarios a los responsables de cada centro de costo y a algunos trabajadores de más experiencia así como para identificar las tareas que se realizan en cada área. Los resultados facilitarán no sólo la definición de las actividades sino la mejora de la gestión del proceso y de los recursos humanos.

El análisis operacional de cada área permite definir un gran número de actividades. Posteriormente con la relación de actividades definidas se procederá al estudio de una posible eliminación, adición o integración. Los criterios con mayor concordancia son:

i) Tareas que no se corresponden con el objetivo del área
ii) Duplicidad de tareas
iii) Omisión de tareas necesarias.

Después de definidas las actividades y tareas se procede a clasificar las actividades de la entidad. A continuación mostramos en el cuadro 7 como quedaría la estructura de la tabla de clasificación de actividades.

Cuadro 7: "Estructura de la tabla Clasificación de las actividades."

Actividades	Criterio 1		Criterio 2		Criterio3	
	Principal	Auxiliar	Repetitiva	No repetitiva	Añade valor	No añade valor
	(P)	(A)	(R)	(NR)	(AV)	(NAV)
A1	X		X		X	
A2		X		X		X
Totales.	X	X	X	X	X	X

Con los resultados de esta tabla se conocerá que porcentaje del total de actividades representa cada uno de los criterios de clasificación que se tuvieron en cuenta.

La identificación y caracterización de las actividades permite continuar con el diseño del sistema de costos repartiendo los costos indirectos entre las mismas.

9.3.3 Reparto de los Costos Indirectos de Producción entre las Actividades

El Prorrateo de los costos de cada centro de costo entre las distintas actividades que en él tienen lugar, suele llevarse a efecto, generalmente de una manera sencilla, por cuanto en la mayoría de las ocasiones resultará fácil identificar esos costos con las actividades, sobre todo cuando se han de diseñar actividades de tal manera que todos los costos sean directos respecto a ellas.

La observación del cuadro 8 nos posibilita un mayor análisis al mostrarnos la estructura de las tablas al hacer el reparto de los costos indirectos por actividades. Este reparto debe hacerse por cada uno de los centros de costo y para las dos monedas. En estos cuadros los CIP estarán identificados por un código numérico.

Cuadro 8: "Reparto de CIP por actividades"

Centro de Costo													
Actividades	Costos Indirectos de Producción												
	1	2	3	4	5	7	8	9	10	11	12	13	Total
A1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	XX
A2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	XX
Total.	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX

En este cuadro es opcional mostrar la base de distribución de los costos indirectos y el porcentaje que representa para cada actividad.

9.3.4 Distribución de los costos indirectos a través de los inductores

La selección de los inductores más adecuados está en función del parámetro que más influye en la variación de los costos. Su obtención se realiza mediante dos formas: una cuantitativa y otra cualitativa. En el primer caso se genera a través del sistema informativo actual y en el segundo caso se obtiene con el método de expertos, por lo que deberá ser incluido en el sistema informativo.

Los datos necesarios para el inductor de costo se encuentran en tres estadios según los registros informativos actuales. Estos pueden encontrarse directamente en la base informativa, adecuarla o abrir nuevos registros.

Para el cálculo de los inductores se propone la determinación del costo unitario de los inductores dividiendo los costos totales indirectos de cada actividad principal entre el número del inductor.

Este representa la medida del consumo de recursos que cada inductor ha necesitado para llevar a cabo su misión, o en otros términos el costo que cada inductor genera dentro de una actividad concreta.

Conociendo el costo unitario por inductor se procede a asignar los costos de las actividades auxiliares a las principales (cuadro 9) y luego se asigna el costo de las actividades principales a los objetivos de costo.

Cuadro 9: "Reparto del costo de actividad auxiliar a actividades principales"

Actividad auxiliar, inductor y costo	Actividades Principales	Inductor	%	Costo
Actividad X Inductor: xxxx Costo: xxxxxx	AP-1	X	X	X
	AP-2	X	X	X
	.	X	X	X
	.	X	X	X
	.	X	X	X
	.	X	X	X
	.	X	X	X
	.	X	X	X
	AP – N	X	X	X
	Total	**XX**	**100**	**X**

Posteriormente se procederá a totalizar el costo final de las actividades principales para distribuirlo entre los servicios.

9.3.5 Asignar los costos de las actividades a los servicios

Una vez ya se han obtenido los costos por inductor se puede proceder a asignar los costos de las actividades principales a los objetivos de costo (grupo de productos o servicios). Para este paso nos vamos a auxiliar en el cuadro 10.

Cuadro 10: "Mapa de actividades"

ACTIVIDADES.	SERVICIOS.								
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
A1	X	X							
A2								X	
A3				X			X		
.		X	X		X	X	X	X	
.		X						X	
.									X
.	X						X		
.	X	X	X	X	X	X	X	X	X
.		X	X	X	X	X	X	X	X
.		X	X	X	X	X	X	X	X
.	X	X	X	X	X	X	X	X	X
.	X	X	X	X	X	X	X	X	X
.	X	X	X	X	X	X	X	X	X
.	X	X	X	X	X	X	X	X	X
.	X	X	X	X	X	X	X	X	X
An	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Totales.	**xx**	**xx**	**xx**	**xx**	**xx**	**xx**	**xx**	**xx**	**xx**

9.3.6 Analizar los resultados

Para el análisis de los resultados se deberá comparar los márgenes de los servicios con los costos ABC obtenidos por servicios, de esta comparación resultarán los márgenes económicos por servicios, los cuales deben ser analizados.

9.4 Ejemplo práctico

La compañía Olores S.A., fabrica dos perfumes, uno para dama y otro para caballero. Tiene dos departamentos productivos: mezclado y envasado. El área de mezclado es responsable de analizar y medir los ingredientes, y el área de envasado, de llenar y empacar los perfumes. El volumen del perfume de mujeres es cinco veces mayor que el de hombres. Para los fines de este ejemplo se consideran cuatro actividades relacionadas con los costos indirectos: preparación del equipo y arranque de cada corrida, manejo de los productos, suministro de energía e inspección. Cada caja de 24 perfumes es inspeccionada cada botella de manera individual; los costos indirectos son asignados usando el método directo de ambos departamentos. Los costos de arranque son asignados con base en el número de corridas manejadas en cada departamento. Los costos de manejo o maniobras de materiales se asignan según el número de movimientos efectuados hechos en cada departamento. Los costos de energía son asignados en relación con la preparación de las horas-máquina utilizadas en cada departamento, y los costos de inspección son asignados en proporción a las horas directas usadas en cada departamento.

	Perfumes damas	**Perfumes caballeros**	**Total**
Unidades producidas	100.000	20.000	120.000
Costo primo	500.000	100.000	600.000
Horas directas de mano de obra	80.000	20.000	100.000
Horas-máquina	40.000	10.000	50.000
Corridas	12	24	36
Número de movimientos	30	60	90
	Departamento de mezclado	**Departamento de envasado**	**Total**
Horas de mano de obra directas:			
Damas	20.000	60.000	80.000
Caballeros	4.000	16.000	20.000
	24.000	76.000	100.000
Horas-máquina:			
Damas	30.000	10.000	40.000
Caballeros	8.000	2.000	10.000
	38.000	12.000	50.000

A continuación se muestra una síntesis de los diferentes costos unitarios bajo los diferentes esquemas que se han utilizado para determinar los costos unitarios de los perfumes de damas y caballeros:

Sistemas tradicionales	Damas	Caballeros
Tasa para toda la planta	$ 9,60	$ 10,20
Tasa departamental	$ 9,10	$ 10,47
Costeo basado en actividades	$ 7,71	$ 17,43

Como se puede apreciar, los costos unitarios son muy diferentes cuando se utilizan los sistemas de costeo tradicional o un generador de costos significativo relacionado con el comportamiento de los costos indirectos, lo cual permite conocer si algún producto, como en este caso, está subsidiando a otro. El perfume de caballero está siendo subsidiado por el de dama. Habrá que analizar bien esta circunstancia y tomar la decisión estratégica que más convenga.

CAPITULO N°10

ADMINISTRACION BASADA EN ACTIVIDADES

10.1 Atributos

Una de las características fundamentales del costeo basado en actividades, esta en la identificación de las actividades de un proceso productivo, cuando se trabaja con el ABC, no solo se delimita el entorno con relación a los costos de estas actividades sino que también se lo hace en función de los atributos que pueden tener las mismas sean estas cuantitativas o cualitativas.

Se pueden asignar atributos a los recursos, actividades u objetos del costos. Esto le da al modelo una excelente flexibilidad que permite imprimir reportes por uno o varios de los atributos seleccionados. Algunos ejemplos de atributos:

10.1.1 Valor Agregado (VA)

La traducción del concepto de valor agregado de la teoría a la práctica requiere que el equipo del proyecto desarrolle una definición operativa de las categorías de valor agregado. A continuación se muestran algunas de las preguntas más comúnmente usadas para probar si agregan valor o no:

- Si el cliente puede elegir, estaría él dispuesto a pagar por esta actividad? SI
- Si deja de hacer esta actividad (o si elimina el proceso completo), ¿el cliente lo notaría? o ¿le importaría? SI
- Si deja de hacer la actividad, el resultado del proceso aún cubriría los requerimientos de los clientes? NO

Algunos ejemplos incluiría la recepción de partes, ensamble, pintura, acabado, empaque y embarque.

10.1.2 No Agrega Valor (NVA)

Se aplican las preguntas opuestas a "Valor Agregado":

- Si el cliente puede elegir, ¿estaría él dispuesto a pagar por esta actividad? NO
- Si deja de hacer esta actividad (o si elimina el proceso completo), ¿el cliente lo notaría? O le importaría? NO

- Si deja de hacer la actividad, el resultado del proceso aún cubriría los requerimientos de los clientes? SI

Note el uso del prefijo "re", por ejemplo: retrabajo, revision, reparar, reconciliar, etc. Otros ejemplos pueden ser almacenamiento de inventario, movimiento de papeles, etc.

Nota: Existen algunas actividades que no agregan valor que existen para dar servicio a clientes internos o agencias de gobierno. Esto no significa que no son importantes, de hecho algunas son requerimientos legales.

10.1.3 Valor Real Agregado

Un término definido por Ernst & Young: "Aquellas actividades que cuando son valoradas por el cliente final, son necesarias para lograr el resultado que el cliente está esperando.

10.1.4 Valor Agregado de Negocio

Un término definido por Ernst & Young: "Aquellas actividades que no agregan valor desde el punto de vista del cliente, pero que son requeridas por el negocio". Algunos ejemplos procesamiento de la nómina, declaraciones de impuestos, verificación de crédito, etc.

Esta característica de definir y asignar múltiples atributos es una característica fundamental en el desarrollo del costeo basado en actividades que tendrá su repercusión en la formulación del modelo de gestión basada en actividades.

10.2 Antecedentes

ABM nos provee de información para administrar actividades a través de usar los datos de ABC y otras herramientas para lograr mejora continua. ABM es un método no solo para reportar costos, sino también para administrarlos. Con los datos de ABM, los equipos de trabajo de la empresa tienen la habilidad de rediseñar procesos de negocio, identificar desperdicio, reducir tiempos ciclo, y lograr estas tareas de forma rentable.

Algunas de las nuevas corrientes de pensamiento en los negocios, tanto de manufactura como de servicios, es abandonar la estructura funcional tradicional y entonces "Alinear por Proceso, Administrar por Actividad". Este paradigma involucra enfocarse en los costos de procesos y actividades básicos.

10.3 Implantación del ABM

En resumen la implantación de ABM debe contener los siguientes puntos:

- La información de costos debe apoyar las estrategias
- Ver la organización como un conjunto de procesos y no de organigramas
- Administre los costos a través de administrar las actividades
- Organice la información identificando el valor de las actividades para sus clientes
- Los resultados de ABM deben convertirse en planes de acción
- Alinee las medidas de desempeño con las actividades clave y significativas

10.4 El Perfil de Rentabilidad

El ejemplo del perfil de rentabilidad muestra la utilidad acumulada de ABC, por producto ordenado, por margen de mayor a menor. El margen de $1.8 es correcto y auditable. La pendiente es de hecho, utilidades no realizadas y pérdidas simplemente mostradas por ABC.

La conclusión es que las compañías tienen el potencial de una mayor utilidad en artículos que nunca se hubieran imaginado. Sin embargo, esta utilidad puede al mismo tiempo convertirse en pérdida. Los estados financieros de pérdidas y ganancias solamente reportan la utilidad correcta total. ABC nos revela cómo los producto contribuyen a esa utilidad (o pérdida), producto a producto.

La reacción inicial a los productos no rentables es descontinuarlos. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que algunos costos semi-fijos como mantenimiento o inspección pueden permanecer. Estos costos semi-fijos pueden causar un efecto grave cuando se aplican a los costos de los productos que quedan después de descontinuar los productos no rentables.

Realizar un análisis adicional de cada dato nos puede llevar a considerar otras opciones, como:

- Modificar precios.
- Cambiar las políticas de pedido mínimo.
- Incrementar el volumen de ventas.
- Eliminar actividades que no agregan valor para reducir costos.
- Re-evaluar las estrategias.
- Considerar outsourcing.
- Aceptar la situación con una comprensión del impacto (no hacer nada).

Independientemente de la reacción, es mejor tener un perfil de rentabilidad que no tenerlo. La reacción a este perfil es, cuando menos, una respuesta informada. Las compañías que tienen un perfil de rentabilidad tienen una ventaja competitiva.

Los componentes y los productos no son los que causan todos los gastos y las actividades. Los clientes, los mercados y los canales de distribución también causan costos. Los proveedores están de acuerdo que el mismo producto puede costar significativamente más vendérselo a un cliente que a otro.

Adicionalmente, las ventajas entre funciones son excelentes comparadas contra su uso solamente dentro de un departamento que utiliza los principios de ABM, entonces el máximo beneficio para una empresa es asegurar que ABC/ABM se aplica en toda la organización

10.5 Reducción de costos

- La verdadera reducción de costos debe eliminar contenido de trabajo (actividad) y eliminar o transferir el origen de los costos (recursos) hacia actividades que agregan valor.

- La eliminación solamente de recursos tiene el efecto de transferir la carga de trabajo a otro lado.

- Eliminar solamente la actividad tiene el efecto de crear nuevo trabajo para ocupar el recurso.

10.6 Benchmarking

Benchmarking es la forma de los años 90 para copiar de los maestros, de forma similar a como lo hace un aprendiz. Benchmarking implica compartir totalmente con sus socios. Definiendo y estandarizando de antemano las definiciones de actividades y activadores, varias plantas o industrias pueden compararse al mismo nivel.

En su momento las empresas lideres se dieron cuenta que sus competidores rápidamente copiaban sus productos sin incurrir en los gastos de investigación y desarrollo.

La lección principal es que procesos superiores proveen ventajas de largo plazo y son más difíciles de copiar por la competencia

10.7 Valor Económico Agregado.

EVA se ha ganado un enfoque particular como una entrada adicional al modelo de ABC. Básicamente implica que el costo del capital debiera ser incluido como parte del módulo de recursos y que se identifiquen activadores de capital (Causan el incremento o disminución de la inversión de capital fijo y de trabajo), de tal forma que se pueda asignar los costos del capital a las actividades.

10.8 Análisis EVA (integrando EVA a Costeo basado en actividades)

Proceso de análisis EVA:

- Define los principales procesos de negocio y las actividades clave de la organización (Mapa de Procesos)
- Rastrea los costos de operación y los cargos de capital a las actividades clave

- Rastrea los costos de las actividades a los objetos de EVA (líneas de producto, segmentos de clientes, canales de distribución, unidades de negocio, ...)
- Define costos y activadores de capital
- Identifica la porción que no agrega valor de los costos de las actividades
- Define el conjunto total de las medidas de desempeño de las actividades: satisfacción (cliente y asociado), calidad, velocidad, productividad
- Prioriza procesos y actividades
- Simplifica / mejora / re ingeniería (libera capital)
- Incrementa la inversión estratégica (re despliega el capital)
- Elimina redundancias (costos y activos compartidos)
- Conducir el análisis EVA de las inversiones en tecnología y mejora continua
- Establece la base económica (EVA) para precios de transferencia

10.9 Beneficios de ligar EVA a ABM

- Los costos compartidos, activos y obligaciones están relacionadas a actividades y centros EVA
- Las actividades reflejan totalmente los costos, incluyendo los cargos de capital.
- Una mejor administración de activos a través de enfocarse en activadores de capital
- Los gerentes operativos tienen un mejor entendimiento de como ellos crean EVA
- La mejora de EVA puede calcularse para los esfuerzos de TQM y mejora continua.
- Los programas de incentivos están ligados a los activadores de EVA
- Los centros de EVA mas apropiados son identificados.

Categorías de Productos
Geografía
Segmentos de Clientes
Canales de Distribución

10.10 El Modelo ABM de Mejores Prácticas

Esta sección presenta los resultado del "Modelo de las Mejores Prácticas". Proviene de una encuesta realizada por CAM-I, y el Centro Americano de Productividad Calidad. Presenta resultados de las mejores prácticas de 40 compañías, seleccionadas de 166 que respondieron. No se trató de una encuesta sobre la teoría de ABM, sino de la descripción de las mejores prácticas y situaciones actuales. El origen de la información es de usuarios de sistemas ABM. Los resultados fueron publicados en abril de 1995 y se presentaron en la Conferencia Anual de Soluciones de Administración de Costos "COSTCON 95".

Los resultados fueron agrupados en siete categorías y se presentan para ayudarle con el desarrollo de una estrategia y como una referencia de benchmark para ayudarle a iniciar un proyecto de ABC/ABM:

a) Medio ambiente externo

Las compañías inician sus proyectos de ABM como respuesta a influencias externas.

- Presiones para reducir los costos o las utilidades
- Presiones competitivas
- Innovación
- Tecnología
- Ambiente regulatorio

Nota: generalmente estas influencias hacen que los proyectos se enfoquen de manera limitada en su alcance, recursos e involucramiento de la organización*

b) Medio ambiente interno

b.1 Administra el medio ambiente interno que promueva una cultura que apoye el cambio.

- Confianza
- Integración de equipos de trabajo
- No se tienen "agendas ocultas"
- Deseosos de cambiar
- Administrar las expectativas
- Transferencia de la propiedad a las gerencias operativas*

b.2 Asegura un alto grado de aceptación de la organización

- Equipos multidisciplinarios
- Compromiso e involucramiento de la dirección
- Integración directa con otras iniciativas
- Alta delegación de autoridad
  El personal operativo requiere y usa información de ABM.
- Mucho mayor enfoque hacia una orientación de "procesos"
- Las gerencias operativas trabajan junto con finanzas
- Comunicación efectiva - abierta, honesta, frecuenta y visible.
- Credibilidad

b.3 Tiende a ser una organización que aprende.

- Amplio entrenamiento
- Aprendizajes multidisciplinarios
- ABM traduce las actividades en términos financieros, lo que provee un lenguaje común para todos los niveles de la organización
- El entrenamiento se hace más allá de la organización tradicional, por ejemplo, proveedores

- Educación y entrenamiento amplio y a múltiples niveles
- El personal distribuye su aprendizaje de ABM conforme se mueve a otros puestos dentro de la organización

c) Metodología y Tecnología

c.1 Usa una metodología de ABC que sea consistente con las practicas actuales.

- Costeo por actividades y análisis de actividades
- Metodología de dos etapas y un uso consistente de términos (Glosario CAM-I)
- Basado en procesos de negocio
- Análisis sistemático de activadores de recursos y actividades
- Existe diversidad de activadores balanceados para las necesidades del negocio
- El número de activadores está definido por diversas necesidades
- La complejidad del sistema de ABM está normado por:
- Complejidad de operaciones
- Amplitud de aplicaciones
- Usos previstos
- Nivel de detalle deseado
- Paradoja: Simplicidad vs. exactitud.

c.2 Usa "Costo Total" en la toma de decisiones y mejora de procesos

- Las iniciativas de mejora de costos se ven de una forma amplia
- Existe una conciencia de los costos de los clientes.
- Los costos se ven en términos del valor creado.
- Conceptos de asociación se usan tanto con proveedores como con clientes.*

c.3 Usa Computadoras Personales "PC's", algunos integran ABM en sus sistemas de negocio.

- Los sistemas de ABM se ven como herramientas y no como sistemas que generan información
- Las herramientas son diseñadas para facilitar las decisiones y no para la generación de reportes rutinarios.
- ABM no es un sistema o herramienta, sino parte de un conjunto de prácticas de la gente, procesos y tecnología centradas alrededor de información de costos.
- Varias compañías han alcanzado importantes beneficios a través de integrar sus sistemas de ABM con sus sistemas de negocio y eliminando sus sistemas de contabilidad de costos.

d) Necesidades y direcciones de la Gerencia

Alinea los esfuerzos de ABM para apoyar las necesidades y direcciones de la Gerencia.

- Los equipos facilitan acción
- Dominio del 70% en manufactura - Las mejores compañías se enfocan en las actividades operativas
- Se integran las estrategias con los objetivos y alcance de los equipos de proyecto
- Existe compromiso para proveer recursos
- Capacidad de cambio - El proceso Gerencial apoya el cambio
- Se integra con otras iniciativas de mejora
- Enfoque operacional - A través de operaciones y no a través de finanzas.*

e) Aplicaciones

e.1 Busca nuevas aplicaciones para usar la información de ABM.

- Se puede comenzar con costeo de productos, mejora de procesos y otras aplicaciones dependiendo de la cultura, medio ambiente y necesidades
- El costeo de producto es la principal aplicación inicial.
- El personal operativo promueve usos adicionales.
- Se usa como una herramienta de "Análisis de Negocio"

e.2 Los datos de Benchmark reflejan la experiencia de las compañías con las mejores prácticas

- En productos, se enfoca a la cadena de valor completa.

- Proveedores - para apoyar desarrollo de producto y reducción en costo total de los componentes
- Calidad
- Administración de inventarios
- Carga de capacidad
- Fabricar vs. Comprar
- Entrenamiento de proveedores
- Clientes - para apoyar el desarrollo del producto y reducciones en los costos de soporte de los clientes
- Respuesta eficiente a los clientes
- Análisis de rentabilidad de clientes
- Análisis de rentabilidad de canales de distribución

e.3 Re-Alinea el negocio

- Transferir productos a los localizaciones en los que pueden ser producidos de forma más efectiva en costo.
- La mezcla del producto es un flujo constante - transferencia de los productos más rentables en la planta y los productos menos rentables fuera de ella.

- Se reconocen las ventajas competitivas y otras actividades se busca hacerlas fuera (outsourcing)

f) Integración

f.1 Hace uso regular de los datos de ABM

- Soporte de las decisiones y medidas de desempeño
- Fácil acceso y disponibilidad.
- Los activadores se actualizan según sea requerido
- Los usuarios "buscan" datos

f.2 Cuantifica el costo de complejidad, incluyendo la diversidad de productos y procesos

- La creación de procesos y componentes estándar se apoya a través de iniciativas financieras
- Se reduce el número de procesos y el número de componentes estándar
- Los costos de complejidad se miden como un porcentaje de los costos totales del producto

f.3 Usa el análisis de actividades para liberar capacidad e incrementar los ingresos.

- Re-alinear los flujos de proceso en la planta creando la capacidad para añadir productos.
- Usar la capacidad para los productos más rentables
- Se valúa la capacidad perdida en términos de manufactura (no productivo) y ventas (capacidad ociosa)

f.4 Evoluciona el rol de los equipos de ABM de iniciadores a facilitadores

- Muestran a los usuarios como usar las herramientas de ABM y no como tomar decisiones.
- Las solicitudes de nuevas aplicaciones y reportes de ABM se originan de los gerentes y no de finanzas
- Los equipos de ABM conocen a sus clientes
- Los gerentes ven la contabilidad Gerencial como una actividad que agrega valor.

Nota: Los sistema de contabilidad de costos se perciben como herramientas menos apropiadas para facilitar la transición de "policías de costos" a "facilitadores"

f.6 Reporta información que refleja la visión organización como procesos

- Reportaje de la visión de procesos
- Desarrollo de equipos de proceso en las áreas de operaciones

- Se juntan los equipos funcionales
- Se desarrolla reportaje basado en actividades
- Se promueve la propiedad y la responsabilidad

f.7 Logra mejoras medibles de procesos

- Existe una buena integración entre la información de ABM y otras iniciativas
- Benchmarking interno y externo
- Se usan los datos de ABM para promover y apoyar iniciativas de mejora
- Se usan los datos de ABM para seleccionar áreas para mejora

g) Aceptación

g.1 Transfiere la propiedad del programa de ABM a los mandos correctos.

- Los datos están disponibles a los gerentes
- Las actividades y los procesos son definidos directamente por los gerentes
- Los gerentes autocontrolan sus actividades
- Los gerentes inventan nuevos usos para la información de ABM

g.2 Desarrollo sistemas de ABM que son amigables para el usuario y fáciles de mantener.

- Durante el desarrollo, los usuarios intervienen para asegurarse que el sistema podrá responder sus preguntas clave y estratégicas
- Los sistemas de ABM son lo suficientemente flexibles para medir rentabilidad por producto, cliente o canal de distribución
  El sistema busca usar información existente y evita la colección manual de datos
- Algunas compañías usan diccionarios de actividades para facilitar Benchmarking y la identificación de las áreas de alto costo para la reducción de costos.
- Los gerentes de línea acceden regularmente a la información ABM.
- Los gerentes de línea pueden solicitar información directamente en el sistema de ABM.

g.3 Demuestra un alto grado de aceptación de los datos de ABM.

- Una gran cantidad de gente usa la información
  Las actividades y los procesos están definidos y documentados
- La información se considera exacta y relevante
- Algunas compañías están comenzando a usar los datos de ABM como parte de su reportaje Gerencial y financiero
- La información es fácil de accesar y usar

BIBLIOGRAFÍA

- Blake, R.; Mouton, J y Allen, R. "Cómo Trabajar en Equipo. Una Teoría para Impulsar la Productividad de un Grupo Empresarial", Editorial Norma, 1992
- De Bono, E. "Seis Sombreros para Pensar", Ediciones Juan Granica, 1996
- Drucker, P. "La Gerencia en la Sociedad Futura", Editorial Norma, 2002
- Drucker, P. "Los Desafíos de la Administración en el Siglo XXI", Editorial Sudamericana, 2000
- Fainstein, H. "La Gestión de Equipos Eficaces", Ediciones Macchi, 1997
- Forrester, J. "Dinámica Industrial", Editorial El Ateneo, 1972
- Galofré, E. "La Administración en las Organizaciones", Editado por Universidad Gabriela Mistral, 2002
- Gil, F. y García, M. "Grupos en las Organizaciones", Ediciones Pirámide, 1996
- Giraudier, M. "La Gestión de la Actitud", Ediciones Obelisco, 2002
- Gutiérrez, L. "Finanzas Prácticas", Editorial Norma, 1992
- Papers del Programa Doctoral en Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Autónoma de Madrid, 2002
- Porter, M. "Estrategia Competitiva", Editado por CECSA, 1997
- Ramírez, D. "Contabilidad Administrativa", Editorial Mc Graw Hill, 2002
- Sallenave, J.P. "Gerencia y Planeación Estratégica", Editorial Norma, 1985
- Sallenave, J.P. "La Gerencia Integral", Editorial Norma, 1995
- Senge, P "La Quinta Disciplina. El arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje", Ediciones Granica, 1993
- Waxemberg, J. "El Arte de Vivir la Relación", Imprenta y Publicidad PAPIRO, 1993