ESCUELA DE EJECUTIVOS

DIPLOMA EN

ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE PYMES

MÓDULO I

Organización:
Diseño de organizaciones

Aprender es evolucionar

Prof. Lic. IGNACIO MOYANO CAMIHORT

© Escuela de Ejecutivos – Fundación DINAMAI
Agosto de 2022.
Todos los derechos reservados.
Queda hecho el depósito que indica la Ley 11723.

DINAMAI
FUNDACIÓN



Identificar y agrupar, eso es ORGANIZAR.




ESCUELA DE
EJECUTIVOS

Índice de contenidos

MÓDULO I: ORGANIZACIÓN: DISEÑO DE ORGANIZACIONES

PRIMERA SECCIÓN: INTRODUCCIÓN 9

Introducción 10
- Primera aclaración: esos "especiales", nuestros alumnos 10
- Segunda aclaración: nos encanta contar historias 14

Un primer experimento: una historia de cocineros para ponernos en situación 17
- Varios objetivos para una sola actividad 17
- La historia de esta historia 17
- Para comenzar, una historia de cocineros 18
- Capitalicemos la historia 20

SEGUNDA SECCIÓN: ORGANIZACIÓN: PRIMEROS COMPONENTES . 23

¿De qué está hecha una organización? 24
- Adelanto: primeros componentes de una organización 24
- Orden del análisis 25

Componentes humanos 26
- Historia: La niña en la playa 26
- Conclusiones 29
- Las organizaciones: un asunto muy humano 30
- Recomendación bibliográfica 32

"Organizar" y "organización" 33
- Hechos y objetos 33
- ¿Qué organizamos? 35
- Los sistemas productivos 37
- La historia de don Carlos: el hombre que durante una sola vida pudo ver los impactos y participar en los cambios de los tres sistemas productivos 40
- Concepciones sobre los sistemas productivos 45

TERCERA SECCIÓN: LAS TAREAS 47

¿Qué son las TAREAS? 48
- Construyamos una definición para "tarea"... 48
- Primera parte de la definición: identificar el género 48
- Segunda parte de la definición: identificar de qué está hecho 50
- Tercera parte de la definición: asignar un nombre unívoco 50
- Nuestra definición 50

Clasificación de las tareas 51
- ¿Cuántos tipos de tareas existen? 51
- Tipos de tareas: clasificación según las posibilidades de diseño 52
- Claves para gestionar cada tipo de tarea 53
- Tareas repetitivas 53
- Tareas contingentes 54

Tareas emergentes 56

Claves para el aprendizaje en las organizaciones 57
Un cambio de paradigma 57
Lo que se mantiene 57

¿De dónde aprenden los humanos en las organizaciones? 58
Fuentes de aprendizaje 58
1. Aprendizaje de tareas repetitivas 58
2. Aprendizaje de tareas contingentes 59
3. Aprendizaje de tareas emergentes 60

CUARTA SECCIÓN: AGRUPAMIENTO DE LAS TAREAS 61

Organizar es agrupar 62
Hacer simple lo complejo: "simplificar" 62

¿Qué es una "función"? 65
¿Qué se gana con el agrupamiento funcional? 65
Tareas y funciones 67

¿Qué son los "procesos" y qué se gana con ellos? 69
Tareas y procesos 69

Clasificación de los tipos de procesos en una empresa 71
Tipos de procesos 71
Procesos estandarizados 73
Proceso estándar y "proceso asegurado" 75

Procedimientos 76
¿Qué es un "procedimiento"? 76
Atención: Procesos y procedimientos 76

Desafío: ¿cuántos procedimientos conviene diseñar en una pyme? 79
Un poco de historia: las pymes y la burocracia 80
¿Por qué no es posible desarrollar un modelo de gestión en el que esté todo previsto? 82
Primer criterio: repetitividad 84
Segundo criterio: relevancia 84
Tercer criterio: aprendizaje organizacional 85
Historia: La pizzería de Clodomiro 86

Claves para gestionar el diseño de los procedimientos 90
¿Cómo encarar una tarea tan ardua? 90
Primera clave: "paretear" el asunto 91
Regla práctica: el proceso de mejora continua 93

QUINTA SECCIÓN: COMPONENTES DE UNA ORGANIZACIÓN 95

Elementos que componen una organización 96
Componentes y objeto 96

Otros elementos que es necesario tener en cuenta para el diseño organizacional 98
El ambiente 98
La cultura 99
El individuo 100
El grupo 101
Los objetivos 103
El sistema de toma de decisiones 104
El tiempo disponible 105

Resumen: objeto y componentes de una organización 106

SEXTA SECCIÓN: DISEÑO DE ORGANIZACIONES 107

Estructura y organización 108
Los albores 108
¿Qué es una estructura funcional? 108
Repaso y un nuevo concepto: el diseño de puesto 109
Línea de producción 110
Un poco más de historia que te servirá conocer 111
Clave práctica: cambios en los criterios de supervisión 113
Clave práctica: ¿cómo hacer diseño de puestos? 114
Historia sobre los diseños de estructura: no todo es una pyme 117
Diseños de puestos: dos situaciones 122

Estructuras para pymes 125
Estructura 125
Modelos de organigrama 126

Modelo pyme 131
Organización en células 131
RECOMENDACIÓN: Organigrama típico de una estructura en células 131
Características de una estructura en células 132
Algunas claves de gestión necesarias para adoptar este modelo 133

Recomendaciones para diseñadores de pymes 134

SÉPTIMA SECCIÓN: CONSTRUIR ORGANIZACIONES 136

De grupo a organización 137
Diferencias entre "grupo" y "organización" 137
DOS elementos en común 138
Una gran decisión que podemos tomar, pero que no siempre vemos: elegir el ambiente 139
Elementos que diferencian un "grupo" de una "organización" 140

Los objetivos 141
Deseos y objetivos 141
Una diferencia d-e-t-e-r-m-i-n-a-n-t-e 142
La importancia del deseo 142
Objetivos y estados de la organización 143

Causas de desintegración organizacional 144
Sobre los objetivos 144
Sobre las reglas 146
Una clasificación de las organizaciones 148
Pymes: ¿organizaciones diseñadas o espontáneas? 149
El gran desafío del diseño organizacional 150

Regla práctica fundamental para el diseño organizacional 151
¿Qué debemos asegurar si deseamos deseñar una organización? 151

Final 152

Créditos y propiedad intelectual 155

ESCUELA DE EJECUTIVOS

MÓDULO I - PRIMERA SECCIÓN

Introducción

Introducción

Quienes hacemos la Escuela de Ejecutivos disfrutamos mucho de trabajar aquí. Y la razón es simple: se debe a los alumnos. Por eso, lo primero que queremos hacer es agradecerte a vos —y con mucho énfasis—por formar parte de nuestro grupo de alumnos. Lo segundo y también muy importante, es contarte algunas infidencias antes de comenzar con el desarrollo de los contenidos formales.

De hecho, hay varias *infidencias* que ya te irás enterando a lo largo del cursado. Ahora, las más significativas son dos. La primera: nuestros alumnos no son para nada "normales", son "especiales". La segunda: nos encanta contar historias para enseñar.

Primera aclaración: esos "especiales", nuestros alumnos

Según el *Diccionario de la lengua española* de la Real Academia Española (RAE), la palabra *especial* es un adjetivo que significa 'singular o particular, que se diferencia de lo común o general'. De ahí que consideremos muy pertinente utilizar el término "especial" en este momento. Nuestros alumnos son especiales, diferentes de lo común por dos razones: las motivaciones y el perfil.

Motivaciones (respecto al aprendizaje):

Cuando un humano viene al mundo, los padres —o quienes cumplan esa función— se encargan de protegerlo y estimularlo en la medida de todas sus posibilidades durante los primeros años. Bien pronto, sin entender del todo por qué y con la premisa "así debe ser" como explicación o razón suficiente, nuestro "humanito" pasa a formar parte del sistema educativo de su sociedad.

Primero, asiste a un centro de educación inicial o jardín de infantes, como se denomina en Argentina. Allí, le imparten algunos conceptos muy necesarios que son la base para lo que vendrá en el futuro en materia educativa y le enseñan a *socializar*. Es decir, a comprender que no es el único ser en la creación y que existen otros iguales a él, aunque cada uno con sus características específicas que deben reconocerse, valorarse y respetarse.

Por la misma razón, "porque así debe ser", nuestro humanito luego pasa al nivel de la educación llamada primaria o básica. Aquí, la cosa cambia levemente y el principal objetivo es introducir *conocimientos* en la mente del alumno. Todo más bien estándar y masivo, aunque no por esto necesariamente malo o poco efectivo. En todo caso, por el contrario, este sistema masivo de educación resulta muy buen atenuador de las desigualdades de nacimiento. Una situación similar ocurre con el nivel secundario. Allí, también nos envían "porque así debe ser" en búsqueda de más contenidos —conocimientos— para introducir y afianzar en nuestra mente.

En general, esta justificación de "porque así debe ser" recién comienza a mutar cuando nuestro humanito alcanza la edad de la adolescencia media, siempre y cuando logre finalizar la etapa de la llamada formación secundaria.

En el nivel de la educación superior, surge el espacio para dos motivaciones novedosas: la vocación (a veces muy empañada y confundida por presiones y tradiciones familiares) y los propósitos económicos de largo plazo (hacer de cierto conocimiento un medio de vida que ofrezca buena calidad, ya sea por la empleabilidad del sujeto en organizaciones o por el ejercicio de las llamadas profesiones liberales).

¿Y nuestros alumnos en la Escuela de Ejecutivos? Pues, como ves y tal como afirma la RAE, nuestros alumnos se diferencian de lo común o general. Su motivación suele estar relacionada con la *curiosidad* de encontrar una forma para resolver algún desafío vinculado con la gestión que enfrentan en un momento determinado de su vida. O bien, con la curiosidad de conocer "mejores formas de hacer algo" que ya vienen haciendo o que les interesa aprender. Como dijimos, los suele motivar una curiosidad siempre específica en perspectiva.

Muchas veces, esta curiosidad se manifiesta en la vocación de exponer y escuchar "experiencias" de otros colegas en circunstancias equivalentes a la suya. Curiosidad, una vez más, pero en este caso por observar cómo piensan y qué hacen o hicieron otros.

En definitiva, veteranos o jóvenes, los alumnos de la EdeE nunca asisten a nuestra institución "porque así debe ser" ni tampoco en búsqueda de un certificado habilitante que mejore su potencial de empleabilidad.

Si lo ves desde nuestra perspectiva, este singular grupo de humanos acude a nuestra institución por una de las características más maravillosas de la inteligencia humana: la curiosidad con afán de mejorar. En el barrio dirían "la tienen clara".

Perfil:

A primera vista es posible observar que nuestros alumnos no pertenecen al grupo etario más común de estudiantes. En todas las ediciones de los diferentes cursos, la inmensa mayoría de nuestros alumnos suelen ser *veteranos* de más de treinta y cinco años al menos en un sesenta por ciento del grupo. Son personas que ya fueron moldeadas por la sociedad y por los sistemas educativos que mencionamos anteriormente. Solo un grupo menor de nuestros alumnos suele estar integrado por personas que tienen menos de treinta y cinco años y, casi nunca, por jóvenes tempranos; a excepción de algunos que tienen la motivación de emprender o insertarse en organizaciones fundadas o pertenecientes a sus familias.

Una mirada un poco más detallada permitirá observar una segunda cuestión específica y diferente: en casi la totalidad de los alumnos, podemos observar "ganas". Es decir, motivación por el aprendizaje; pero, al mismo tiempo, nuestros alumnos no suelen contar con tiempo para el estudio (aquí radica la diferencia). Su realidad los obliga a tener otras prioridades: trabajo, familia, salud u otros compromisos previos y más urgentes. En definitiva, el perfil podría resumirse de la siguiente manera: *interés mucho; tiempo para el estudio, no tanto*.

Estas particularidades obligan a quien enseña a adoptar tres estrategias fundamentales: *ser directo y específico, generar tiempos para la exposición y el intercambio de experiencias entre compañeros* y *olvidarse de que los alumnos memoricen conceptos y definiciones*. Esto se traduce en generar "modelos mentales" de pensamiento que sean aplicables en la realidad presente o futura y que permitan resolver desafíos concretos, reales y, por lo tanto, siempre específicos. ¡Es un desafío fascinante y muy atractivo para cualquier maestro e institución educativa!

EJEMPLO: *Cinco conceptos para que ensayes el aprendizaje efectivo y rápido*

No es lo mismo. Es importante que, con cada término, estemos de acuerdo en lo que interpretamos. Parece sencillo y fácil *aprender* para enfrentar y resolver una situación real, pero en realidad no lo es.

Al comenzar un cursado —y probablemente ocurra en tu caso— nos gusta presentarles cinco términos a los alumnos y razonar juntos sobre ellos. Estos términos son: "dato", "información", "conocimiento", "experiencia" y "sabiduría".

Veamos de qué se trata cada uno de manera simple y rápida. "**Dato**" es un término que se refiere a los hechos, los eventos, las transacciones, u otros similares. La característica en común es que siempre se ha registrado en algún medio o soporte. "**Información**", en cambio, es un dato que ha sido seleccionado y procesado con alguna finalidad.

Cuando hablamos de "**conocimiento**", ya nos estamos refiriendo a otra cuestión y entramos en ligas mayores. *Conocimiento* es aquel dato o información que reside en un soporte único y especial: la mente humana. La información es conocimiento si logra fijarse en la memoria de corto plazo o en la de largo plazo.

Cabe mencionar que los neurocientíficos descubrieron que el propósito de estas memorias tiene utilidades diferentes. Sin embargo, aunque son diferentes, ambas tienen límites y —¡oh, sorpresa! — ambas pueden no ser verdaderas en sentido estricto o pueden reconfigurarse. ¡Sí!, la memoria sobre hechos inexistentes puede crearse. (Volveremos sobre esta maravilla durante el desarrollo del curso). Hasta cierto límite, podemos elegir qué acordarnos sin importar si es verdadero o no. De manera similar, en el caso de ciertas habilidades y prácticas podemos hacer que una persona o un grupo memorice algo que nos interese, ya sea verdadero o no. Mucho cuidado con esta cuestión; sobre todo si no somos personas de bien. Es decir, personas "responsables" que entienden y se hacen cargo de las consecuencias de sus actos. Y personas "benevolentes" que buscan producir y dar el bien al prójimo. En pocas palabras, una "buena persona" es alguien responsable y benevolente.

Recapitulando, en el *conocimiento* interviene la memoria y para que esta se afiance interviene la emoción. Sin razón e interés (que es un tipo de emoción), no se genera el conocimiento.

Ahora bien, hablar de "**experiencia**" es asunto de otro nivel muy superior. La experiencia también es un asunto de humanos, reside en los humanos. Funciona de la siguiente manera: un sujeto que posee un determinado conocimiento, de mayor o menor calidad, lo aplica en una determinada realidad con la finalidad de producir un resultado. Naturalmente, la realidad hace de las suyas y el

resultado puede producirse de la manera esperada o no. Entonces, el sujeto humano contrasta esa nueva realidad que se produjo con su expectativa antes de aplicar el conocimiento. En función de cómo haya sido el resultado, configura un nuevo conocimiento o afianza y valida el anterior. Por lo tanto, la experiencia consiste en aplicar, practicar, contrastar y revisar lo actuado.

1. Aplicar

2. Practicar

3. Contrastar

4. Revisar lo actuado

La experiencia es un asunto de humanos que cuentan con un conocimiento (datos transformados en información que residen en la memoria) que se aplica, se practica y, finalmente, se afianza.

Ya podemos estar de acuerdo en lo siguiente: "aprendió" quien desarrolló experiencia, no quien simplemente adquirió conocimientos. La experiencia es, en mayor medida, un asunto individual o propio de cada persona. Nuestra responsabilidad es poner a tu disposición el conocimiento pertinente, probado y, en definitiva, "útil" para que tu experiencia sea mejor, más rápida y menos costosa —con menos *porrazos*—.

Finalmente, "**sabiduría**". ¡Eso sí que es otra cosa! Un megaasunto. *Sabio* es quien posee el grado más alto de conocimiento y la experiencia más vasta. Es alguien que "la estudió, la vio y la vivió", según dirían en el barrio.

Es cierto que la sabiduría requiere vida. Años de vida, de prueba y error o de experimentación. Ahora bien, ser reconocido por otros como sabio requiere, una vez más, tener las capacidades de hacerse cargo de advertir las consecuencias futuras de una acción, de hablar y de enseñar solo con benevolencia. Como vemos, la responsabilidad y la benevolencia son características comunes en las buenas personas y, especialmente, en los buenos líderes ejecutivos.



Maestro YODA

(Más de 900 años de vida en la saga Star Wars).

TRES enseñanzas de Yoda seleccionadas:

"¿Quieres saber la diferencia entre un maestro y un aprendiz? El maestro ha fallado más veces de las que el principiante lo ha intentado".

"Transmite lo que has aprendido: fuerza, maestría; pero también, insensatez, debilidad y fracaso. ¡Sí, fracaso sobre todo! El mejor profesor, el fracaso es".

"No. No lo intentes. Hazlo o no lo hagas. Pero no lo intentes".

Segunda aclaración: nos encanta contar historias

¿Y esto a qué se debe? En nuestra experiencia, narrar historias resulta ser el método didáctico más eficaz. Para poder explicar las razones, es importante ponernos de acuerdo una vez más en el significado de un par de términos: "memoria" e "inteligencia".

Memoria

La memoria está relacionada con el hecho de registrar información en la mente y convertirla en conocimiento. Como seguro ya sabés o habrás experimentado, la memoria humana no es ni estable ni infalible.

El olvido siempre gana, tanto sobre la memoria de largo plazo como sobre la de corto plazo. No sabemos si esto es bueno o malo, pero con solo observar te darás cuenta de que es así.

Si te querés divertir extra y maravillar, existe un muy buen cuento de Jorge Luis Borges que se llama "Funes el memorioso" (1942) y que te hará pensar —y probablemente recordar— lo incómodo que puede resultar no olvidar.



Clic aquí para descargarlo: https://www.ingenieria.unam.mx/dcsyhfi/material_didactico/Literatura_Hispanoamericana_Contemporanea/Autores_B/BORGES/memorioso.pdf

Resulta que, en estos últimos veinte años, los neurocientíficos descubrieron por qué y cómo es que una determinada información percibida se afianza en la memoria y tiende a permanecer en el largo plazo. Esto sería aprender un concepto, ¿no? Lograr que la información quede afianzada en la memoria por mucho tiempo y que se convierta en *conocimiento.*

Las emociones son una de las claves para que este fenómeno suceda. Sin emoción no hay recuerdos. De allí que pretender que nuestros alumnos recuerden en el largo plazo la "fórmula de cálculo de la tasa de interés equivalente" o el "orden de confiabilidad de los tres diferentes criterios de evaluación de proyectos de inversión" no parece un objetivo razonable. Dos horas después de presentar estos conceptos, probablemente, los habrán olvidado.

En cambio, con un pequeño relato que les interese y atraiga, seguramente, lograremos disparar pequeñas emociones que nos ayudarán a generar recuerdos. Y estos, a su vez, generarán lo que llamamos *modelos mentales.* Este es el otro gran asunto del cerebro humano: los *circuitos de conexión* o las cadenas de sinapsis que podrán aplicarse cuando una situación análoga o equivalente se presente en la realidad.

Generar modelos mentales, de eso se trata enseñar. Y para lograrlo, existen dos recursos muy confiables que utilizaremos: las historias y las situaciones. Estas últimas son lo que las personas no advertidas podrían llamar "prácticos de clase". En realidad, son pequeños experimentos que *viviremos* y resolveremos juntos. Nos permitirán *sentir* y observar dilemas y decisiones. También nos harán pensar *metódicamente* sobre algún asunto y —a la vez— serán historias que, esperamos, te agradará recordar en el futuro. Además, harán más llevaderas nuestras horas de clase.

Conocimiento es, entonces, memoria. Y la memoria requiere de emociones. Una muy buena forma de generar emociones es vivir situaciones por pequeñas que sean. Las historias nos ayudarán.

En definitiva, *aprender* en la Escuela de Ejecutivos no se relaciona tanto con recordar conceptos, sino que consiste en generar modelos mentales o maneras de pensar que puedan aplicarse en futuras situaciones análogas.

Inteligencia

Explicar qué es la inteligencia y cómo se la potencia ha sido una obsesión para nuestra especie. El tema es muy vasto y casi imposible de sintetizar en un párrafo. Mencionemos que, en un principio, los sabios estaban de acuerdo en que la inteligencia era la capacidad de recordar. Pronto se dieron cuenta de que no era así.

En occidente, se destaca el estadounidense **Howard Gardner** (1943-actualidad) y sus "tipos de inteligencia", ocho al principio, luego desagregados a doce.

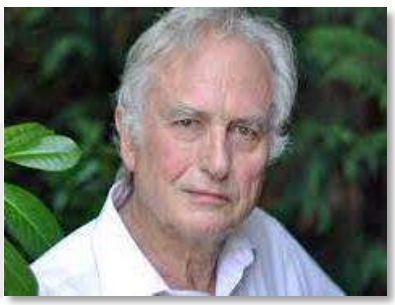
Hacia finales de los noventa, el famosísimo **Daniel Goleman** (1946-actualidad) dio la nota —y con justa razón— con su revolucionaria publicación: *La inteligencia emocional* (1995).

En biología, un referente revolucionario —a quien muchos consideran el nuevo C. Darwin— es **Richard Dawkins** (inglés, pero nacido en Kenia en 1941. Doctor en Filosofía, aunque dedicado a la biología evolutiva).

CLAVE:

Todo ser vivo (ya sea bacteria, vegetal, insecto o humano) lleva en cada gen una programación común:

- ✓ Sobrevivir
- ✓ Reproducirse
- ✓ Lograr el equilibrio con su entorno



Su libro más famoso, desafiante y revolucionario se llama *El gen egoísta. Las bases biológicas de nuestra conducta* y se publicó en 1976. En esta publicación, R. Dawkins introduce no uno, sino varios conceptos revolucionarios para la historia de la ciencia.

Aquí, en la EdeE, nos interesa señalar —en una simplificación extrema— uno de sus postulados evolutivos.

Resulta que R. Dawkins observó que todo "**gen**" que constituya un organismo vivo (ya sea animal, vegetal, hongo, protista [algas] o mónera [bacterias]) tiene una programación básica para su existencia o una conducta común. Todo gen busca "sobrevivir", "reproducirse" y lograr un equilibrio con el entorno en el que habita. Esto último se llama "homeostasis".

Las especies que sobreviven (los organismos que prevalecen y prosperan en la evolución) son aquellas que logran ejecutar estas tres conductas de la mejor manera. Es decir, los organismos exitosos en estas tres conductas son los que mejor se "**adaptan**" al entorno. Adaptarse es la clave para sobrevivir y evolucionar.

El cerebro humano es el órgano principal de nuestra especie. Ha evolucionado para hacernos más potentes en estas tres conductas y permitirnos prosperar. La memoria es un recurso más al servicio de la evolución. **La inteligencia es, en realidad, la capacidad de adaptarse.** Inteligente es quien aprende para adaptarse mejor y de manera más rápida.

Esto último, como mencionamos antes, está más relacionado con la "experiencia" que con el "conocimiento". El conocimiento resulta muy útil, pero no es suficiente. Por supuesto que la memoria sirve; pero, si además le agregamos experiencia que nos ayude a generar *modelos mentales,* nos servirá para enfrentar situaciones futuras. Entonces, la clave es aprender no tantos conceptos o definiciones, sino más *maneras de pensar* que nos permitan adaptarnos y evolucionar mejor.

Repasemos en tu mente y veamos qué opinás vos…

1. ¿Estás de acuerdo en que "conocimiento" y "experiencia" son cuestiones diferentes? ¿Podés decir en dónde está la diferencia?
2. ¿Estás de acuerdo en que "inteligencia" no es ni "memoria" ni "velocidad mental"?
3. ¿Qué te propone la lectura de recién sobre "inteligencia"?

Un primer experimento: una historia de cocineros para ponernos en situación

Varios objetivos para una sola actividad

El pequeño experimento que presentaremos a continuación tiene un doble propósito. Por un lado, buscamos que veas en la práctica cómo funciona lo que te contamos antes sobre la didáctica. Por otro lado, ya tenemos un objetivo académico propiamente dicho: aprender sobre procesos y procedimientos. En este apartado hay, entonces, dos cuestiones importantes.

En primer lugar, te pedimos que vayas observando lo que ocurre en tu mente; lo que te pasa al leer y razonar sobre una simple historia.

El segundo lugar, el objetivo académico es que comprendas la finalidad de los **procedimientos** en las organizaciones y que esto lo hagas asegurando cuatro escalones firmes:

1. ¿Qué es un "procedimiento"?
2. ¿Para qué sirve (ventajas)?
3. ¿Cuáles son sus peligros (desventajas)?
4. ¿En qué casos deberían definirse e instaurarse?

OBJETIVOS:

¿Qué le ocurre a tu mente al leer un relato en lugar de definiciones?

¿Qué es un procedimiento? ¿Para qué sirve? ¿Qué peligros conlleva?

La historia de esta historia

Al principio, hace varios años ya —hacia 1999—, resultaba bastante complejo explicarles a los alumnos de qué se trataba la Escuela de Ejecutivos y cuáles eran las diferencias con otras instituciones educativas.

Eran épocas en las que los posgrados académicos estaban de moda y la mayoría de las personas que buscaban tener mejores oportunidades en el mundo laboral —ser más "empleables" — se embarcaban en largos y costosos proyectos educativos con un formato tradicional. Por eso, la propuesta de capacitación rápida y personalizada que ofrecíamos en la EdE no sonaba tanto como algo distinto, sino como algo *raro*.

En el año 2002, cuando se abrió este mismo Diploma en Organización y Dirección, comenzamos a utilizar una breve historia para "mostrar" en lugar de definir.

En ese entonces, contábamos…

Para comenzar, una historia de cocineros...



Imaginate que es un sábado de otoño por la tarde, a eso de las cinco. Estás en un lindo y apacible ambiente de una casa disfrutando con amigos y familia. De pronto, pensás: "Sería muy bueno comer algo rico. Ya sé, ¡un bizcochuelo de chocolate!".

Preguntás al grupo:

–¿Alguien se prende con un bizcochuelo?

Claro que para hacer una torta el sábado por la tarde se necesita un cocinero. Si justo hubiese uno allí, no habría problema. Pero ¿qué ocurre si ninguno de los presentes sabe cocinar?

Como ya sabemos, formar un cocinero es un proceso que lleva tiempo y dedicación. Para formar un cocinero competente es necesario enviar a un sujeto a un instituto educativo especializado en el que podrá cursar la carrera de cocina que, a nivel de técnico, tiene entre tres y cuatro años de duración. Allí, le enseñarán, y seguramente aprenderá, cuestiones interesantes y entretenidas. Por ejemplo, le hablarán de la historia del trigo, de los diferentes tipos de trigo que existen y de sus aplicaciones específicas. También estudiará química para comprender cómo y por qué el huevo de gallina, la grasa butirosa de la manteca y la harina reaccionan de determinada manera cuando son sometidas al calor de la cocción. Le enseñarán de medidas y proporciones, le enseñarán cuestiones fundamentales y algunas que incluso tal vez nunca en su vida utilice.

No hay que confundirse. Nada mejor para un gran cocinero profesional que estudiar y experimentar todo lo que pueda con buenos maestros, en un buen lugar y con compañeros interesantes. Siempre nos gustó el dicho "no existen poetas sin escuela".

Sin embargo, la situación no amerita todo ese proceso. Vos querés una torta ahora mismo, esta tarde. Por más bueno y atractivo que resulte la idea de la academia de cocina, necesitamos una respuesta más rápida y *práctica*.

Por suerte, nos tocó vivir en los siglos XX y XXI. Una de las cuestiones más lindas de esta época es aquello de la "era de la instantaneidad" o del "*plug & play*".



Si lo que se necesita simplemente es hacer una torta para merendar el sábado por la tarde, cualquier persona puede convertirse en un cocinero que resuelva el desafío sin necesidad de completar la carrera de chef. Bastaría, por ejemplo, con ir hasta el almacén más cercano y comprar una caja de bizcochuelo Exquisita o Royal, por nombrar algunas marcas que seguramente recordarás. (Por supuesto que esto dependerá de tu edad y del lugar donde te hayas criado).

Probablemente, en una casa de familia en la que todavía habitan niños, siempre habrá una cajita de bizcochuelo instantáneo guardada en la alacena para situaciones como la de este relato.

Para cocinar el bizcochuelo, habrá que instalarse en la cocina y leer las indicaciones escritas al costado de la caja. Allí, encontraremos una serie de "pasos numerados" descriptos con dos recursos: indicaciones escritas y representaciones gráficas.

Seguramente, lo primero que encontraremos será la lista de elementos necesarios para cocinar el bizcochuelo en cuestión: un bol, cuatro huevos, medio litro de leche, el contenido de la caja, etc. Luego, aparecerán las indicaciones sobre cómo proceder para no fallar ni malograr el proyecto. Estamos frente a lo que las personas normalmente llamarían una "receta".

No es mucha ciencia. Si uno solo desea hacer una torta el sábado por la tarde, no parece "pertinente" ni "práctico" cursar la carrera de cocinero. Basta con cumplir las indicaciones de la caja, pues resulta ser lo más rápido, seguro y eficiente.

En definitiva, no se trata de discutir si ser cocinero profesional es mejor o peor que ser un "cocinero Exquisita". Lo que interesa es pensar si un empresario pyme realmente necesita y dispone del tiempo suficiente como para embarcarse en un proyecto educativo de larga duración con innecesaria exigencia igual al de un profesional de las ciencias económicas.

Salvo Google, al cocinero de sábado por la tarde nadie le explicará qué es la harina, qué son los huevos y cómo interactúan o se modifican cuando son sometidos a la aireación que produce el batido o a la alta temperatura de la cocción del horno. La receta únicamente le dirá qué debe hacer si desea obtener una torta con rapidez.

Precisamente esto es lo que intenta lograr la metodología de la Escuela de Ejecutivos: proponer técnicas de gestión de manera simplificada[1] que resulten muy efectivas a la hora de la aplicación. Es decir, que sean "prácticas".

–¡Me gusta; vamos a los bifes! –exclamó en cierta oportunidad un alumno y, dado que eran los primeros instantes de la clase y nadie se conocía lo suficiente todavía, sus compañeros lo observaron con gestos de desaprobación por las formas *campechanas*. Sin embargo, tenía razón. Esa es la idea, por rústica que resulte la frase.

(Por otro lado, no hace falta que te expliquemos la importancia de cuidarse de los *gurúes* que hablan para que no se les entienda).

Conclusiones:

No es cierto que siempre sea mejor hacer la carrera de cocinero para lograr cocinar una torta. Esto depende de varias cuestiones, entre ellas, el tiempo disponible, la

[1] Más adelante nos detendremos a profundizar y definir con mayor precisión el concepto de "simple". Simplificar es una acción que un líder organizacional debería tener muy en claro.

especificidad del conocimiento, el interés por conocer los fundamentos más que las aplicaciones o –por el contrario– las aplicaciones más que el fundamento.

A nosotros, gente de organizaciones pyme, generalmente nos parece que la estrategia de la torta Exquisita es la mejor o la más práctica. Sin embargo, ninguna opción es mejor que la otra. Ocurre que, en la realidad de las pymes, esta estrategia es la más adecuada para nosotros y por eso nos gusta.

De esto se trata la Escuela de Ejecutivos: de seleccionar solo el conocimiento que es pertinente para presentarlo de manera sencilla y práctica.

Capitalicemos la historia

Profundicemos en la historia para definir conceptualmente algunos términos que son frecuentes para nosotros en la vida de una empresa.

"Receta": ¿proceso o procedimiento?

Lo que en la historia de la torta Exquisita se llama "receta", en el mundo de las organizaciones, recibirá términos un poco más específicos.

Un cocinero profesional, al igual que el de nuestra historia, aplica una *manera* y una *secuencia* para elaborar la torta.

Por lo general, en el mundo de las organizaciones, cuando describimos la *secuencia* en la que las tareas deben ejecutarse hablaremos de "**proceso**".

Un proceso identifica *qué hay que hacer*, ordena los pasos en el tiempo y establece *cuándo debe hacerse*.

Por otro lado, (y esto es arbitrario y aplicable solo para el mundo de las organizaciones, pues la gente normal en su vida cotidiana no suele hacer estas distinciones) los "**procedimientos**" describen la forma en que una tarea debe ejecutarse.

Un **procedimiento** es aún más específico que un **proceso**; además del *qué* y el *cuándo*, también define el *cómo*.

Si observamos con detenimiento, no es que el "cocinero Exquisita" no tenga un proceso. Ambos cocineros, tanto el profesional como el Exquisita, lo tienen. Sin embargo, estos procesos son diferentes por una simple razón. Uno ha estudiado y practicado el proceso hasta el hartazgo, mientras que el otro *no tiene idea* de casi nada de lo que está involucrado en el asunto salvo su interés en la torta y los recursos que se le indican que debe utilizar.

Es interesante notar que lo que ocurre en la mente de ambos no es lo mismo. ¡Uno de ellos casi no tiene que usarla, no piensa! ¿Ya te diste cuenta de cuál? Ambos ponen atención, eso sí.

Es cierto que el proceso del cocinero profesional es más sofisticado y que este será capaz de modificarlo levemente y sorprendernos para mejor porque la formación metódica y la experiencia

le proporcionan un mayor grado de libertad. También es cierto que el proceso del cocinero de sábado por la tarde es más *predecible*, *estable* y *simple* de aplicar. Sin embargo, en su caso, ¿no es esto una gran ventaja?

En definitiva, parece que las "instrucciones" que figuran escritas al costado de la caja del bizcochuelo Exquisita se denominan "**procedimientos**" en el mundo de la empresa, pues además de explicar *qué* debe ejecutarse como tarea incluyen *cómo* debe hacerse. Este procedimiento constituye una excelente herramienta para asegurar un proceso y lograr que gente no tan calificada pueda cumplirlo con efectividad y de manera sencilla.

Ocurre que para esto sirven, precisamente, los procedimientos "escritos" y "asegurados" (si no están escritos o si los recursos no están disponibles y las personas no pueden dominarlos, no deberíamos llamarlo "procedimiento"). Los procedimientos sirven para que personas sin una extensa y compleja capacitación previa puedan ejecutar un asunto rápidamente y asegurar un resultado.

El cocinero de sábado por la tarde no podrá explicar ni fundamentar todo lo que sí puede el cocinero profesional. Sin embargo, también logrará cocinar muy buenas tortas en menos tiempo y con un esfuerzo considerablemente menor.

En ambos casos, para ejecutar el proceso o procedimiento, se requerirá un listado de elementos: un lugar, unas herramientas (en el caso de la cocina se llaman *utensilios;* un médico en un quirófano seguramente los llamará *instrumentos;* pero, para nosotros, ambos son *herramientas*) y, finalmente, materias primas o insumos tanto para transformar como "comerciales" (componentes que adquirimos no para transformar, sino simplemente para agregar).

Este conjunto de recursos (lugar, herramientas y materias primas + comerciales) es lo que denominaremos *inventario.*

Si el inventario se expresa en alguna unidad monetaria y se suman los componentes, se obtiene —¡magia! —un *presupuesto*.

Comentarios finales

Como habrás notado, no se trata tanto de cuál estrategia para cocinar es mejor, sino de cuál es la estrategia más pertinente para cada situación.

Una de tus responsabilidades como diseñador de organizaciones es discernir cuándo conviene capacitar un chef y cuándo conviene escribir y asegurar un procedimiento para que casi cualquier persona pueda ejecutar el asunto sin la necesidad previa de haber completado una carrera.

Una advertencia para que tengas en cuenta si necesitás contratar un "chef" para tu organización: para que una persona sea *confiable* hace falta que tenga dos conjuntos de factores (que analizaremos en profundidad cuando lleguemos al módulo "Conducción y liderazgo"). Estos factores son la actitud y la competencia.

En el diccionario de la RAE, *competencia* se define de la misma manera en que lo haríamos en la vida cotidiana: 'pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado'. Seamos, entonces, un poco más exigentes con la definición. Diremos que

"competente" es quien domina el marco teórico y ha desarrollado experiencia. Es decir, la competencia implica teoría y experiencia[2].

Ya podemos ir juntando todo lo que vimos hasta ahora. Para tener más y mejores oportunidades laborales, a alguien que le guste cocinar, le convendrá anotarse en una buena escuela. Allí, podrá adquirir información, convertirla en conocimiento y lograr un buen certificado por eso. Pero ¿y la experiencia? Ya sabés la respuesta. La experiencia requerirá de "práctica" y, especialmente, de observación para detectar el error o los aspectos que pueden mejorarse. Si la persona es capaz de corregir y evitar en el futuro esos aspectos que había detectado, entonces podremos reconocer que tiene "experiencia".

Si usamos el ejemplo de los cocineros una vez más, la cuestión que habrá que digerir es ¿quién pagara los recursos (la harina, las herramientas y las materias primas) que el sujeto arruine "practicando" (tanto si el sujeto en cuestión fueses vos mismo trabajando como si fuese un cocinero que se contrató para la organización)?

Pues bien, el desarrollo de experiencia conlleva un gran costo y, *a priori*, no es posible saber si se convertirá en una inversión o en una perdida. ¿Tenés o tu empresa tiene la "espalda" para aguantarlo?

Actividades para clase

1. ¿Cuántas definiciones te presentamos y tuviste que memorizar hasta ahora?

2. ¿Sentís que has aprendido? Por unos instantes, identificá en tu mente cuáles son los aprendizajes y ordenalos por importancia. Los compartiremos en grupo.

3. ¿Qué diferencias observás entre los conceptos de "proceso" y "procedimiento"?

4. ¿En qué casos sirve aplicar procedimientos? ¿Para qué perfil de recursos humanos?

5. ¿Cuál es la principal desventaja de los procedimientos? (Esto no está desarrollado en el texto, sino que está pensado para discutir entre todos durante la clase.)

[2] ¡Ojo! No confundas aquí los términos "práctica" y "experiencia".

ESCUELA DE EJECUTIVOS

MÓDULO I - SEGUNDA SECCIÓN

Organización: primeros componentes

¿De qué está hecha una organización?

Adelanto: primeros componentes de una organización

Volvamos a la historia del bizcochuelo Exquisita una vez más, entre tantas veces que la utilizaremos. Si observamos, el instructivo —el procedimiento— nunca es el protagonista ni en la caja ni en el asunto de la torta. Sin embargo, ¡es una parte esencial de la torta! Y es indispensable para que esta exista. Un procedimiento nombra elementos y explica cómo ejecutar las diferentes tareas necesarias. En este punto cabe destacar un detalle super importante. En el instructivo de la caja, antes de explicar "cómo" se debe ejecutar la torta, se muestra "qué" se debe utilizar. Hagamos lo mismo en nuestro estudio de las organizaciones. Antes de ponernos a crearlas y diseñarlas, centrémonos en identificar los componentes que serán necesarios.

A lo largo del curso, analizaremos estos componentes uno por uno. Para el primero, incluso dedicaremos un módulo entero al final del curso. No obstante, dado que el manual tiene una buena extensión y es posible que los conceptos comiencen a mezclarse, consideramos adecuado presentar en este momento un resumen *anticipatorio* con algunos de los componentes que hacen a una organización.

En total, serán siete componentes y un "objeto de interés". Es decir, OCHO elementos que deberás tener en tu radar al momento de diseñar una organización. Iremos desarrollándolos por partes.

Componentes primarios[3] de una organización:

- Los seres humanos
- Los objetivos
- Las reglas internas (qué hay que hacer, cómo debe hacerse, cuándo debe hacerse)

Principal **objeto** de interés durante el diseño organizacional:

- Las tareas (y no los humanos como suele pensarse la mayoría de las veces)

[3] El tema de los componentes se desarrollará en *cuotas.* Por ahora, presentamos estos. En total, serán siete y un "objeto de interés"; es decir, ocho asuntos para tener en cuenta a la hora de construir una organización.



Orden del análisis

Comenzaremos nuestro análisis de los componentes de una organización abordando el primer componente: los "seres humanos".

Luego, dedicaremos un amplio espacio a analizar nuestro objeto de interés: las "tareas". Las definiremos y agruparemos para poder entender que son las "reglas internas".

Por supuesto, habrá también un espacio para definir y comprender el componente "objetivos".

Finalmente, en las últimas secciones, nos dedicaremos al "diseño organizacional" y a sus claves.

Componentes humanos

Historia: La niña en la playa

La niña aún no cumplía los cinco años y continuaba descubriendo el mundo. Aquel día se encontraba recostada sobre la suave arena junto al mar, que más bien parecía un lago, en aquella apacible bahía de Brasil cercana a la ciudad de Paraty.

El sol ya se había ocultado y la luna iluminaba aquel paraíso calmo, sin gente y recubierto por un cielo maravilloso repleto de estrellas.

–¿Qué hay arriba, en el cielo? –preguntó la niña a su padre.

–Hay muchas cosas. Algunas las vemos y otras no. También pasan muchas cosas que podemos ver y otras que no –explicó el padre y añadió –: Hay otros planetas, como la Tierra, el planeta donde vivimos. No podemos verlos desde aquí porque no tienen su propia luz. También hay estrellas, como nuestro sol, que tiene su propia luz y calor. Esas sí pueden verse ahora. Desde aquí, te parecen chiquititas, pero en realidad son más grandes que el sol.

El padre había hecho un gran esfuerzo por elegir los conceptos y las palabras que utilizaría para describir esos conceptos. Su propia experiencia de haber sido niño antes le permitía saber que estaba frente a un momento único, memorable para ambos y que debía aprovecharlo con intensidad. Solo los acompañaba la tranquilidad, la quietud y un leve murmullo de olas ínfimas.

La pregunta de la niña lo había obligado a reflexionar con cuidado y a seleccionar *qué* contar y *cómo* contarlo para responderle. Por suerte, el padre tenía un gran recurso: sus propios recuerdos y su experiencia. En otras palabras, la memoria.

Además de su infancia, le resultó inevitable recordar la época de estudiante en aquel curso de epistemología en la facultad. En su mente, apareció la imagen de un gran profesor y de un manual de texto. Este último era tan interesante como largo, se titulaba *Las desventuras del conocimiento científico* y había sido escrito por el gran maestro de maestros argentinos Gregorio Klimovsky (1922-2009 / Bs. As. / matemático, filósofo y epistemólogo de la UBA). De su facultad, su profesor y su libro, pudo recordar las secciones sobre los enunciados científicos, la verificación y la definición científica. ¡Cómo no recordar el momento de aquel examen final con ese profesor ilustre y la discusión sobre las aplicaciones del método científico y los "postulados legaliformes" aplicados en el mundo del *management*!

Con mayor nitidez, su mente también trajo al presente las discusiones con su propio padre. Otro gran maestro de maestros que se había formado en destacadas instituciones europeas y había fundado en su propio país centros de altísima calidad y prestigio. De joven, él lo había tenido en casa y juntos habían compartido innumerables cenas, mateadas y largas conversaciones. A medida que fue creciendo y cuando su mente estuvo en condiciones, incluso había podido compartir con él diálogos memorables. Al recordarlo, pensó: "Ojalá sí exista una estrella desde la que nos estés mirando, Pa. A tu nieta y a mí. ¡Mirá lo que empieza a preguntar!".

En uno de esos breves instantes minúsculos y a la vez infinitos que tiene la mente, la imagen del recuerdo le mostró la conversación sobre métodos de contrastación y las epistemologías alternativas. Pero, sobre todo, le refrescó aquel sabio consejo que su padre le había regalado una tarde mientras le explicaba:

–Al final, no te preocupes tanto hijo. Tené en mente aquella definición sobre la definición que tenía Aristóteles.

»Una definición es una proposición lingüística (así se llama hoy a una frase que se enuncia) que tiene siempre al menos tres partes o componentes. En la primera parte, hay que identificar el "**género**" o la especie a la que pertenece. En la segunda, describir sus **componentes**, de qué está hecha. Finalmente, en la tercera, hay que **asignarle un nombre** que la distinga de cualquier otro objeto de la creación. Repasemos: género, componentes y nombre.

»Hijo, por más vueltas que le des al asunto tu definición nunca podrá ser perfecta y, menos, perfectamente verdadera. El que observa para clasificar el género nunca lo ve todo; el que identifica los componentes nunca es tan informado como para conocerlos a todos y, finalmente, el nombre siempre está restringido a las palabras que ya se conocen o que se puedan inventar. Una definición es siempre muy humana. Tan limitada e incompleta como somos los humanos. Esto no quita, claro, que haya mejores y peores definiciones. Tampoco que existan las más comunes o "generalmente aceptadas" y las más restringidas a una tribu de especialistas.

»Pero atención, no creas que solamente se definen objetos o "cosas". También definimos hechos o eventos, es decir, cosas que ocurren. El "amanecer" se define y es un evento. La mayoría de las personas te dirán que es el momento en el que el sol aparece en el horizonte. Y eso será verdad para ellos; será su verdad científica porque es lo que pueden observar y verificar en forma directa por ellos mismos en ese momento determinado. ¿Qué es el amanecer sino el momento en el cual el sol asoma en el horizonte para nuestro bien? –concluyó mirando fijo a los ojos a su hijo que ya era un joven adulto, pero que recién estaba aprendiendo a reflexionar; luego continuó–: Claro, gracias a la ciencia, los humanos hemos creado poderosos instrumentos y métodos de observación que superan en mucho nuestras limitadas capacidades directas. Hasta hace tan solo unos 500 años atrás, estábamos convencidos de que la tierra era el centro del universo y de que todo lo existente giraba en torno a ella y en función de la especie más poderosa que la habita: el "hombre", rey de la creación por voluntad divina.

»¡Pobre y grande **Nicolás Copérnico**! Las que pasó al pensar, descubrir y describir una verdad diferente a la conocida y aceptada. Para vivir tranquilo, no es tan piola, ni sabio, andar discutiendo los paradigmas[4] aceptados en una comunidad. ¿Sabías que Nicolás Copérnico era obispo en Polonia y que no se animó a publicar en vida su obra por temor al oprobio y a la excomunión? ¡Si



[4] En ciencias sociales y en la teoría de sistemas (dos fuentes y pilares para el conocimiento sistematizado sobre técnicas de *management*), se considera que "paradigma" es un concepto equivalente a "pensamiento de grupo" que incluye ideas,

> Thomas Kuhn[5] hubiese nacido antes! –mencionó al pasar y mandó a su hijo a investigar más. A continuación, aclaró–: ¡Nene! Espero que cuando estés en una playa o en una montaña con tu novia no seas tan poco inteligente de ponerte a definir con precisión que, en realidad, el amanecer o el atardecer no tiene que ver con el sol, sino con el movimiento imperceptible para nosotros de la tierra sobre su eje. ¡Ojo, cuando abras la boca! ¡No seas desubicado o vas a dejarme sin nietos!

Así, en la mente del padre de la niña, quedó grabado de una vez y para siempre que la *pertinencia es clave*.

Por suerte, los recuerdos pueden ser inmensos y fugaces a la vez. Su mente lo puso nuevamente en la situación que estaba viviendo en aquella playa.

El padre recordó que hay "objetos" y "eventos". También está "lo que podemos observar" y "lo que nos es imperceptible". Está lo que conocemos o sabemos, pues podemos observarlo; y también está lo que suponemos. Además, existen los saberes, las creencias y las conductas individuales y las de un grupo, que no necesariamente son idénticas y que hay que manejar con precaución. Es decir, está lo "individual" y lo "grupal".

Él sabía que todas estas cuestiones son fundamentales para diseñar organizaciones o liderar individuos y grupos porque lo había vivido en experiencia propia. Pero ahora no estaba en su empresa. Estaba en la playa y era su hija quien preguntaba. Era un instante único que debía aprovechar. Por eso, se enfocó en presentar explicaciones con simpleza e intentó, a la vez, que fueran memorables.

–¿Pero viven personas en esos planetas que no vemos? –lo espabiló la niña.

–No lo sabemos –respondió el padre y, luego, continuó–: Nunca pudimos comunicarnos con ninguno ni tampoco logramos verlos. Aunque hay muchas personas a quienes les gusta creer que debe haber personas u otro tipo de vida en esos planetas que están muy, pero muy lejos.

–Y vos ¿qué pensás? –quiso saber la niña.

–A mí me gusta pensar que sí, que hay otros seres. El universo es muy, muy grande y me parece que no podemos ser los únicos. Estar tan solos sería aburrido y triste, ¿no? –respondió el padre. Y la niña pareció estar de acuerdo.

–¡Pero, ojo! –aclaró el padre–: Creer y suponer no es lo mismo que saber. Saber es que vos misma lo veas, lo escuches o lo sientas de alguna manera. El resto es suponer.

–¡Entonces es muy poco lo que sabemos! –concluyó la niña.

---

métodos, leyes y axiomas sostenidos por un grupo de personas. Estos conceptos e ideas modelan los comportamientos, las actitudes y las creencias. Es interesante observar cómo la especie humana discrimina, castiga y excluye a los individuos que cuestionan un paradigma establecido y aceptado de manera general. "Si querés sobrevivir e integrar un grupo con armonía, no te largues a cuestionar y menos a contradecir los paradigmas" solemos enseñar en nuestro Diplomado en Técnicas Avanzadas de Negociación.

[5] Thomas Kuhn (1922-1996 / EE. UU. / físico, filósofo e historiador / universidades de Harvard, Berkeley, MIT). Su libro en cuestión es *La Estructura de las Revoluciones Científicas* (1962).

–¡Tenés razón! –exclamó el padre–, pero no tan poco. Lo poco que sabemos nos sirve para mucho y lo que imaginamos, que es mucho más, nos sirve para averiguar si es cierto o no.

El padre estaba feliz y sorprendido por el grado de comprensión que un niño puede tener. Así que le prepuso:

–Mirá para arriba y contame qué ves y qué te imaginás.

–Pa, lo único que veo son las estrellas y la luna que tienen luz. ¡Y un montón de negro en el que no se ve nada más! –respondió la niña.

–Bueno, ahora contame qué te imaginás –guío el papá, cada vez más intrigado.

–En las estrellas, está el perrito del cuento que me contó la abu. Ahí se van los perritos buenos cuando se van de este mundo, ¿sabías? –explicó la niña.

El padre se estremeció. Pudo ver con claridad cómo la cultura se presentaba, sin haber sido invitada, en aquella playa y hacía de las suyas en la relación con su hija. Eligió no contradecir, sino afianzar:

–No. No lo sé. Nunca vi a dónde van los perritos cuando se van de este mundo. ¡Pero me gusta creer lo que decís! Desde ahora voy a creer que los perritos se van a las estrellas cuando mueren– comentó el padre emocionado hasta lo más profundo solo por creer y luego continuó–: ¿Y si elegimos una estrella nosotros para que todos nos vayamos ahí cuando no estemos más acá?

–¡Estaríamos siempre juntos! –gritó la niña con emoción y añadió–: ¡Quiero aquella! La más brillante para que sea fácil de ver y ninguno se pierda –cerró la niña abrazando a su papá.

Ya era hora de volver a la casa a cenar. La mamá, la hermana y el perrito esperaban por este par de locos a los que les gustaba bañarse en el mar de noche, cuando llueve o cuando ya no queda nadie en la playa.

Muchos años después, la niña recordó aquel día en la playa y averiguó que la estrella en cuestión se llama Sirius. Es la más brillante en el firmamento del hemisferio sur, más grande y potente que nuestro sol y se encuentra a más de ocho años luz de distancia. Desde entonces, aquella familia se sigue deteniendo para levantar la vista y observar a Sirius en el mar, en la montaña o en cualquier lugar donde paseen tiempo juntos. Incluso veinte años después de aquel anochecer en la playa. Los ha mantenido juntos y con la expectativa de seguir siempre así. Resulta lindo creerlo, ¿no?

Creer y querer son los dos primeros pasos para construir lo que sea que quieras construir. Después de esto, comienza la organización.

Conclusiones

Las organizaciones están hechas de seres humanos; es decir, están compuestas por personas. Esto no es ninguna novedad para nuestros alumnos.

Si tomamos un “grupo” de personas y las dotamos de ciertos elementos que identificaremos más adelante en este manual, podemos construir organizaciones. Es posible hacer que ese grupo evolucione hasta formar “equipos” e incluso “equipos de alta efectividad”. Cómo hacer para lograrlo es el tema que desarrollaremos en el último capítulo.

Las organizaciones: un asunto muy humano

Las organizaciones son entidades diseñadas y construidas por seres humanos. No se conoce ninguna otra especie con la capacidad de construirlas. Existen, por supuesto, otras especies gregarias —que viven en comunidad—, como las abejas y las hormigas, por nombrar algunas. Pero ellas no pueden diseñar o crear organizaciones como lo hacemos los seres humanos. Construir organizaciones es una característica *muy* humana.

Ahora bien, los humanos somos bastante *espaciales* (¡eso también ya lo sabías!). Tenemos un cerebro "racional" que, gracias a nuestro sistema nervioso y a nuestro sistema sensorial, nos permite SENTIR los estímulos y la información del entorno. A través de las emociones, reaccionamos a esos estímulos. En definitiva, somos racionales y emocionales.

De hecho, en la evolución de nuestra especie fuimos *emocionales* antes de desarrollar la capacidad racional. El neocórtex de nuestro cerebro fue la última parte en aparecer. Allí, en el neocórtex, se desarrolló una región que se denomina lóbulo prefrontal. Cuentan, los que saben de esto, que se ubica en la zona de la frente. Resulta que este lobulito tiene la capacidad de hacernos IMAGINAR y la imaginación nos permite ver lo que no existe y más allá.

Pensémoslo un poquito más, ¿podríamos leer o escribir si no tuviésemos la capacidad de imaginar? Pongamos un ejemplo: "A". TODOS estamos de acuerdo en que esta letra es la "A". Tu mente hizo un sonido interno casi instantáneo asociado con la letra en el momento en que la viste. La palabra "AMAR" tiene, por un lado, un significado que compartimos y, a su vez, otro significado especial para cada persona. Leerla dispara el milagro de traer a tu foco consciente recuerdos, sensaciones y emociones que son exclusivamente tuyas. No hubo, no hay, ni habrá jamás otro ser humano que sienta y recuerde lo mismo que vos mientras lee —siente— la palabra "AMAR". ¿No es genial y muy inspirador?

Todos los humanos somos iguales respecto a este don: somos únicos e irrepetibles gracias la capacidad de imaginar que tiene nuestra mente.

La imaginación nos hace humanos y poderosos

¿Es posible que la imaginación sea mala? No parece. La imaginación nos ha permitido evolucionar y dominar el mundo, incluso nos permite ser la única especie que logró salir del planeta.

Los neandertales y otros homínidos —especies biológicas distintas a la nuestra— eran muchos más que nosotros al principio, pero hoy han desaparecido. Algunos evolucionistas muy avanzados explican que esto ocurrió gracias a un don: nuestra imaginación.

¿Es posible que la imaginación sea irracional cuando el órgano que se encarga de ella es uno de los componentes de nuestro cerebro más evolucionado y racional? Pedile a tu perrito que te explique o que reaccione frente a proposiciones como "desventuras del conocimiento científico" u otra más concreta y desafiante: "¡cheque sin fondos!". ¿Observaste cómo cambió tu mente y todo tu ser en apenas un instante al leer cada una de esas dos proposiciones bien distintas? (¿Estas sonriendo ahora? ¡A que sí!).

Importante: Diferencias entre "imaginación" e "imaginación intersubjetiva"

Es fundamental comprender dos cuestiones:

- Los seres humanos vivimos una realidad dual. La de las cosas que son y la que imaginamos. Podemos percibir las cosas que son solo en parte y de manera muy limitada. A su vez, las cosas que imaginamos están condicionadas por nuestras emociones y por nuestra historia personal. Sin embargo, somos ambas cosas: realidad e imaginación. Por eso, cada uno de nosotros interpreta de cierta manera y siente motivación con determinadas cuestiones.
- Cuando nos juntamos en un grupo, en una comunidad o en una organización, también generamos una imaginación —fantasía— intersubjetiva común al grupo. Por ejemplo: ¿cuál billete es mejor: el peso argentino o el dólar estadounidense? No hay dudas, ¿no? (¡Pero yo estaba hablando de papel para encender el fuego del asado! Apuesto que también en este caso estamos de acuerdo).

La clave es no confundirse y lograr distinguir siempre qué es un dato de la realidad y qué es imaginación o fantasía intersubjetiva. Como habrás notado, a su vez, existen dos fantasías: la tuya (fantasía individual) y la del grupo (fantasía grupal). No son idénticas.

Mientras puedas notar y marcar las diferencias todo estará bien. El embrollo ocurre cuando creemos que son una misma cosa o, peor, cuando creemos que algo es verdad porque nosotros lo decimos.

Otro embrollo ocurre cuando creemos que nuestra fantasía individual es igual a la fantasía del grupo o la de otros individuos. ¿Ya escuchaste aquello de "es de sentido común"? ¿No te da risa tamaña ingenuidad: pretender que el "sentido común" sea siempre el propio?

Conclusión "posta": Las organizaciones están hechas de humanos y, por lo tanto, de diseños racionales, subjetividad, emociones y fantasías compartidas —intersubjetivas—.

La buena noticia es que todo esto puede diseñarse, construirse e influenciarse.

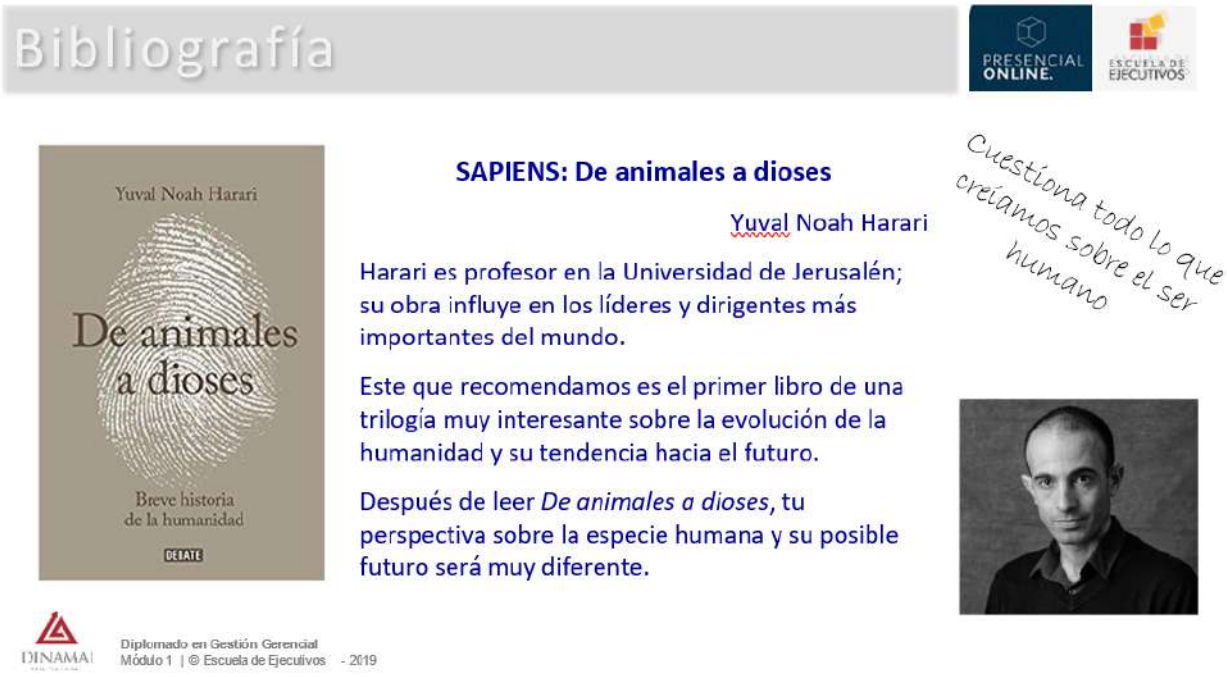
Recomendación bibliográfica

Llegados a este punto, ¿te interesa saber más? Si es así, te recomiendo un libro que te hará explotar la cabeza y desafiará tanto tu razón como tu imaginación. Es de esos libros que te cambian.

Cuando tengas tiempo, regalate la lectura de ***Sapiens. De animales a dioses*** (2011). Este libro es el primer tomo de la trilogía escrita por Yuval Noah Harari (1976-actualidad) y está cambiando —si es que no lo ha hecho ya— antiguos paradigmas sociales:

- ✓ ¿Y si estamos frente al fin de la especie humana? ¿Y si ese fin tiene que ver con el hecho de que la especie está evolucionando?

- ✓ ¿Y si en un futuro para nada lejano hubiese *Homo sapiens* prediseñados antes de nacer, "superhumanos" con capacidades inexistentes en la actualidad, como la de rejuvenecer y convertirse en "amortales" (no simplemente humanos inmortales que no pueden morir, sino "amortales" o sin muerte)?



"Organizar" y "organización"

Hechos y objetos

¿Recordás la historia de la niña en la playa del punto anterior? En un momento, el abuelo de la niña le explicaba a su joven hijo qué es la definición científica. Y relataba que no es necesario hacer muy complejo el asunto. Toda definición debe tener al menos tres partes: el género (la especie a la que pertenece), los componentes y un nombre unívoco.

¿Te acordás?, el abuelo explicaba que en el universo hay dos grandes grupos, o *géneros*: los "eventos" y los "objetos". Los hechos y las cosas, para ponerlo más claro. Los eventos, hechos o sucesos son "verbos[6]". Las cosas son "sustantivos[7]". La clave en esta primera parte de la definición es distinguir si aquello que queremos definir es una *acción* o un *objeto*.

Entonces, organizar es una **acción** humana, de la que surge el **objeto** organización.

Como toda acción humana, la acción de organizar puede ejecutarse con mayor o menor grado de maestría. Hay organizaciones que están *mejor diseñadas y preparadas para atravesar los tiempos*. Y hay otras organizaciones que son *más improvisadas y de corto alcance*.

Veamos dos ejemplos. Entre las primeras, podemos mencionar la Iglesia Católica de Roma que tiene 2022 años (en realidad, habría que restarle los 33 años de Cristo y el tiempo que se tomó Pablo de Tarso, de 38 a 40 años d. C., para generar lo que nosotros llamaríamos las "primeras reglas internas" y un buen cristiano reconoce como las primeras "epístolas paulinas"). En cualquier caso, la Iglesia Católica es un buen ejemplo de una organización bien diseñada y preparada para atravesar los tiempos (tiene al menos 1450 años). Como ya te habrás dado cuenta, (independientemente de cuáles sean tus creencias religiosas), para que la Iglesia Católica de Roma exista, no es un requisito indispensable que dios exista. Pero sí es imprescindible que quienes la integran realmente crean en dios —o, al menos, que actúen y decidan como si dios existiese—. La creencia compartida (o lo que llamamos "fantasía intersubjetiva") hace que esta organización exista. Por lejos, esta es una capacidad superior de la especie *Homo sapiens.*

Te anticipábamos que el fenómeno de compartir una creencia se llama "fantasía intersubjetiva" y que es un requisito para que una organización exista y se consolide. También hemos advertido al principio de este manual que, debido a las funciones de nuestro cerebro, los seres humanos vivimos, simultáneamente, dos realidades: una realidad objetiva y otra imaginada. Aunque podría parecer

[6] Los verbos son palabras que expresan acciones, estados o procesos situados en el tiempo (pasado, presente o futuro).

[7] Los sustantivos son palabras que nombran seres, personas, animales, objetos, ideas o entidades.

que la *fantasía* o la *imaginación* es algo malo o una debilidad, en realidad es todo lo contrario. Es una ventaja que nos dio la evolución. Gracias a que podemos imaginar, somos capaces de cambiar algo que está mal y revertirlo a nivel individual (basta con que te preguntes ¿cómo debería ser esto? y tu fantasía se pondrá a cambiar el mundo para vos. Después, podrás recurrir a tu percepción de la realidad real y poner manos a la obra).

A nivel de la comunidad, las fantasías intersubjetivas nos han permitido —en apenas los doscientos cincuenta mil años que tiene nuestra especie, el Homo sapiens[8]— dejar de ser animalitos que vivían en pequeños grupos que no llegaban a la categoría de *tribus* para pasar a construir comunidades, ciudades, reinos, imperios y civilizaciones enteras. El factor común en esta escalada evolutiva es, justamente, el poder de crear fantasías intersubjetivas y de ponernos a construir organizaciones increíbles unos con otros en colaboración y coordinación.

Puede que dios no exista, pero el Duomo de Florencia en Italia, la Catedral de Aparecida cerca de Sao Paulo en Brasil, la Capilla Sixtina en Roma y la capillita construida de adobe —barro amasado— en la localidad de Londres (provincia de Catamarca, Argentina) sí existen. Puede que el gran asunto de la "gloria", que tanto nos atrae a los humanos, sea una *sanata* inconmensurable. Pero el Estadio de Wembley, el Maracaná, el Estadio Azteca y el *potrerito* del barrio cerca de tu casa sí existen y son bien reales. Otra vez, el poder de la fantasía intersubjetiva hizo que humanos que ni siquiera se conocen entre sí colaboren bien predispuestos para alcanzar un fin compartido.

Eso sí, cuando apliques este concepto en tu empresa, no utilices el término "fantasías intersubjetivas" porque, probablemente, hará que te tomen por loco o que digan que sos un manipulador. En cambio, podés usar el término "valores comunes" o, mejor aún, "los valores de los fundadores de la empresa que nos han permitido sobrevivir y consolidarnos" (compartir valores provechosos con seres humanos que ya no están es algo que a los humanos nos encanta).

Pasemos al segundo ejemplo. Entre las organizaciones *más improvisadas y de corto alcance* podemos mencionar a cualquier grupo de amigos que se junta cada tanto a comer o a jugar un partido de lo que sea, simplemente para pasar un buen rato. Estás organizaciones no suelen durar mucho más que un par de décadas. No son tan estables ni están tan bien diseñadas como la que mencionamos en el párrafo anterior.

[8] En la evolución, doscientos cincuenta mil años es relativamente poco. Otros homínidos que habitaron la tierra, por ejemplo, los *Australopithecus* aparecieron hace cuatrocientos millones de años y desaparecieron hace doscientos. Es decir, su existencia duró doscientos millones de años. El hombre de Neandertal es otro ejemplo. Los neandertales habitaron en la zona de Europa, llegaron a convivir con el *Homo sapiens* y se extinguieron entre 28 y 33 mil años atrás; es decir, ellos "aguantaron" al menos cuatrocientos mil años y finalmente desaparecieron. Pensemos que nuestra especie en "apenas" doscientos cincuenta mil años ha cambiado la Tierra, modificado especies de animales y vegetales para alimentarse, desarrollado tecnología e incluso ha intentado salir al universo. ¿Conocés alguna otra especie que haya logrado salir de la biósfera terrestre hacia el universo? ¡Somos sapiens, *carajo*! Todo gracias al poder de la *fantasía intersubjetiva*; solo hay que saber usarla.

¿Te parece que el grupo de amigos es una peor organización? Bueno, ahora preguntate: ¿cuánto dura, en promedio, un típico microemprendimiento? ¿Un par de meses?

Diseñar organizaciones es una acción que tiene un par de claves iniciales. En el corto plazo, lo primero, es que las personas colaboren en pos de un *objetivo común*. La colaboración humana no puede darse sin un objetivo común. Además del objetivo, es necesario que existan *reglas* o maneras de colaborar en coordinación y siguiendo una línea de tiempo.
Tanto el objetivo en común como las reglas internas (por ejemplo, funciones, procesos y procedimientos) son requisitos para crear una organización, ponerla en marcha y, luego, poder consolidarla.

A su vez, para que la organización dure en el tiempo y las diferentes generaciones vayan pasando mientras esta continúa y sobrevive, se necesitan dos cuestiones: un sistema de toma de decisiones (por ejemplo, un directorio) que adapte los objetivos a la realidad del momento y un sistema de valores compartidos o una *cultura organizacional* (¡ni se te ocurra mencionar las palabras "fantasía intersubjetiva"!) que mantenga en colaboración y cohesión a los humanos que vayan pasando por la organización.

Más adelante en este manual y a lo largo de todo el curso, profundizaremos en estas cuestiones. Al igual que a vos, nos encanta diseñar y construir organizaciones sólidas, prósperas y trascendentes.

¿Qué organizamos?

¿Qué organizamos cuando organizamos? ¿Cuál es el *objeto* de interés principal para el diseño organizacional?

Cuando planteamos estas preguntas, la primera respuesta que encontramos suele ser "organizamos personas". Ya lo dijimos más arriba, es cierto, las organizaciones están hechas de personas. Sin embargo, los humanos no somos el objeto de interés de las organizaciones; somos un componente o un recurso.

Los humanos diseñamos y construimos organizaciones para lograr algo. En este afán de lograr un objetivo debemos ejecutar actividades —tareas— de forma coordinada. Dado el objetivo, el gran asunto es, entonces, identificar y coordinar esas tareas.[9]

Los humanos somos valiosos para las organizaciones mientras ejecutemos las tareas de manera —al menos— eficaz y cumplamos la responsabilidad de asegurarlas.

[9] ¿Por qué decimos "DADO el objetivo" al mencionar que el principal interés pasa por las tareas? Pues porque el "objetivo" es ***anterior*** a las "tareas coordinadas". El "objetivo", al menos así lo enseñamos desde hace décadas en la EdeE, es el principal interés de la planificación. Un objetivo se diseña, se expande y se afianza durante el proceso de planificación; esto ocurre antes de que la organización se diseñe y se arme.

En realidad, las TAREAS son el verdadero objeto organizacional. Una tarea puede ser ejecutada por un humano en forma directa, aplicando su fuerza física y su destreza. También, puede ejecutarse en mayor escala a través de algún dispositivo o herramienta. Incluso un robot o un dispositivo que combine electrónica con mecánica puede ejecutar una tarea.

En definitiva, ORGANIZAMOS TAREAS.

¿Recordás la historia del bizcochuelo Exquisita? En un momento, dijimos que para elaborar la torta hacía falta una estructura, herramientas y materias primas + comerciales.

También mencionamos que el instructivo no inicia explicando *cómo* se debe ejecutar cada acción o cada "tarea". Antes que nada, define *qué* objetos intervendrán.

De manera equivalente, es importante identificar los elementos con los que se construyen las organizaciones. En esa aventura andamos ahora.

Ya vimos que uno de los elementos imprescindibles son los seres humanos, pero no son el único. La historia continúa y la completaremos en este capítulo.

También acabamos de identificar que las "tareas" son el objeto de la organización y que se realizan con la finalidad de alcanzar un "logro" (que también podrá llamarse "objetivo").

De esta manera, podemos afirmar que una organización es un diseño, es decir, un mecanismo, cuyo objeto es realizar actividades de manera efectiva.

Estas actividades o tareas pueden ser realizadas tanto por **seres humanos** como por **máquinas** de diversa complejidad que varía desde palancas elementales hasta robots sofisticados.

Las actividades que se realizan en el mundo de la empresa se denominan "tareas".

Organizamos tareas:

Una tarea es una obra o un trabajo que debe realizarse en un tiempo determinado.

Organizar es ocuparse de diseñar la mejor forma de efectuar las tareas en un momento y en cierta circunstancia.

Para ejecutar tareas utilizamos tres grandes tipos de recursos:

- ✓ Personas
- ✓ Máquinas (o dispositivos)
- ✓ Conocimiento (sobre la mejor forma de hacer interactuar a los dos recursos anteriores)

¿Quiénes realizan las tareas en una organización? La respuesta es muy simple: o bien las personas, o bien las máquinas.

Las personas:

Ya sabemos que las personas tenemos la particularidad de ser individuos complejos y *únicos*. Predecir el comportamiento de las personas y lograr influenciarlas suele ser bastante desafiante. Sin embargo, es posible identificar y comprender algunas características similares que las personas poseemos y a partir de las cuales es posible ejercer cierta influencia. Analizaremos este

tema en el módulo "Conducción de recursos humanos".

Por ahora, volvamos a lo nuestro. Si resumimos en pocas palabras la respuesta a la pregunta "¿qué organizamos?", podemos decir que organizamos "tareas" que se realizan mediante "dispositivos" y utilizando "recursos".

En cuanto a la utilización de recursos y dispositivos, existen tres posibilidades o dimensiones con las que la humanidad fue evolucionando desde la prehistoria hasta la actualidad. Estas son los sistemas productivos:

- ✓ Manual (o artesanal).
- ✓ Industrial (a escala de "lote" o "serie").
- ✓ Tecnológico (robotizado y en el que hoy comienza a hacer su aparición la inteligencia artificial).

Los sistemas productivos

Cuando hablamos de "sistemas productivos" nos estamos refiriendo a tres conceptos o tres formas de seleccionar las herramientas, el tipo de herramientas y el modo en que estas se disponen para ejecutar un proceso productivo. Esta concepción es la que luego condicionará la capacidad de gestión de la organización.

Por ejemplo, un artesano produce de a una unidad, es decir, a pequeña escala y utilizando herramientas más bien simples. Si bien esto condiciona incluso el resultado económico de la empresa, no es ni bueno ni malo en sí mismo. De hecho, siempre lo contamos, es perfectamente posible que un artesano llegue a enriquecerse e influir en la sociedad. Seguro ya pensaste en algún ejemplo.



A nosotros nos gusta mencionar el caso de Pablo Picasso con su *Paloma de la paz* (1949) para explicar el poder de este sistema productivo. ¿A qué precio vendería Picasso uno de sus bocetos? No te confundas, fue rico en vida; "loco" —dicho con respeto y en el mejor sentido—, pero no tonto.

Al ser diseñadas y colocadas en una forma determinada para su funcionamiento, las herramientas y las máquinas generan "sistemas productivos". Estos sistemas pueden clasificarse en tres grandes grupos o "dimensiones":

- **MANUAL:** El primer grupo se refiere a las máquinas o herramientas más tradicionales y elementales. Son las que suelen utilizarse en el trabajo artesanal. Por ejemplo, la tijera de un sastre, el martillo de un carpintero, el pincel de un pintor, etc. Sin ellas, el artesano no podría producir. Son fáciles de conseguir y no requieren grandes inversiones ni gastos de mantenimiento.



- **INDUSTRIAL:** El segundo grupo contiene las máquinas más sofisticadas —incluso, por ejemplo, las de control numérico—. Son las que conocimos, fundamentalmente, en el siglo XX y las que le permitieron a la humanidad la increíble revolución en términos de escala y productividad. Permiten la producción en gran escala y masiva. Adquirir y poner en marcha estas máquinas requiere grandes inversiones. Mantenerlas también demanda un gran costo.



- **TECNOLÓGICO:** El tercer grupo, si bien comenzó a surgir durante el siglo pasado, sin duda caracterizará al siglo XXI en la historia de nuestra evolución. Son las máquinas que corresponden a lo que suele denominarse "tecnología IT" (*Information Technology* o tecnología de la información) y que se utilizan para manejar procesos de información y comunicación e incluso algunos procesos físicos tradicionales de producción a gran escala que requieran gran precisión. Tienen que ver con procesos "robotizados". Contrariamente a lo que se piensa, la inversión que se necesita para adquirir y poner en marcha este tipo de máquinas no es mayor que la que hace falta en el caso de las máquinas del grupo anterior. A su vez, el costo de mantenimiento de estas máquinas es mucho más bajo y, en algunos casos, casi insignificante.

  La gran restricción que enfrenta este tercer concepto organizacional no se relaciona con los niveles de inversión ni con los costos de mantenimiento. El desafío pasa por contar con el **conocimiento** necesario y por luchar contra la "mentalidad" y la resistencia al cambio de quienes todavía no han experimentado este sistema productivo. No obstante, esta tendencia ha ido disminuyendo no porque las mentes preexistentes estén cambiando y adaptándose, sino porque el cambio de generaciones aporta "nuevas mentes" que viven lo tecnológico como algo "indispensable" además de cotidiano.

Lectura: Sistemas y concepciones de la producción

Cuentan los especialistas que, hace unos doscientos cincuenta mil años, en el origen, los primeros seres humanos eran nómadas, pues debían migrar tras los animales para poder alimentarse. Solo cuando se "inventó" la agricultura, aquellos primeros pueblos comenzaron a echar raíces y a afincarse para cultivar la tierra y esperar para la cosecha. Gracias a este cambio, tiempo después, la metalurgia y otras actividades industriales encontraron el ambiente propicio para comenzar a desarrollarse. Por primera vez, el trabajo humano, tal como hoy lo conocemos, comenzaba a manifestarse. Se inventaron las primeras herramientas, como la rueda y la palanca, que constituyeron la "primera revolución productiva" después del fuego. Así surgieron los sistemas productivos de primera generación.

Desde entonces y hasta casi finalizado el siglo XX, el éxito y la productividad del trabajo se basaron en la fuerza física, tanto si esta se aplicaba directamente como si se aplicaba a través de una herramienta. Naturalmente, mientras menos herramientas existen en un sistema

productivo, más mano de obra –trabajo humano directo– se requiere. A la inversa, cuando aumenta la inversión en herramientas y maquinaria más complejas, la mano de obra directa tiende a disminuir.

El siguiente paso en la evolución (los sistemas productivos de segunda generación) ya no tenía que ver solo con la fuerza humana directa y con las herramientas. Se inventaron entonces las primeras máquinas que lograban obtener fuerza de otras fuentes que no fuesen solo las personas. Por ejemplo, la fuerza se obtenía de animales o de cursos de agua que movían grandes ruedas.

Con el invento de la máquina de vapor, esta capacidad creció como nunca antes lo había hecho y la productividad alcanzó niveles inimaginables para épocas anteriores. Este invento no solo dio origen a la primera revolución industrial, sino que, inició toda una nueva era en la historia de la evolución de la humanidad. Es importante observar que la primera revolución industrial no creó puestos de trabajo, sino que cambió el trabajo. *Las características del trabajo humano son las que cambian*. Sin que nos diésemos cuenta, iniciaba la era de la "especialización". Desde entonces, para ser productivo, un humano debe realizar una única tarea, repitiéndola, muchas veces. Así, una persona que antes "metía sus manos en la tierra" para labrarla, ahora maneja un tractor. El puesto es diferente, la actividad que realiza la persona es diferente; ha cambiado la característica del puesto de trabajo. Una persona es inmensamente más productiva, aunque deba incorporar –aprender– nuevas habilidades ("competencias" según la denominación que usamos hoy en día en el mundo de las organizaciones).

> José Homo Sapiens, allá en el principio de los tiempos, andaba por ahí sin límites de espacios ni fronteras, nomadeaba sin cesar. Perseguía algunos animales y juntaba semillas o hierbas para alimentarse. Lo acompañaban no más de veinte o treinta sapiens que eran familiares y miembros de una única manada.
>
> Después, de casualidad, descubrió la agricultura. Este acontecimiento fue una verdadera revolución. José Homo Sapiens se afincó y dejó de nomadear para sembrar sus alimentos y esperar la cosecha. Luego, nació la cuestión de la propiedad. En un principio era de los dioses y estos se la prestaban a José siempre y cuando este le diese una partecita a los sacerdotes que los representaban e hiciese caso en lo que estos mandaran. También nacieron así las primeras aldeas, luego las ciudades y –finalmente– las civilizaciones, en las que los sacerdotes fueron reemplazados por reyes y emperadores.
>
> Tras afincarse y crear civilizaciones, José Homo Sapiens tuvo la necesidad de comunicarse y coordinarse mejor con otros sapiens ejemplares de la misma especie, pero desconocidos para él. De la necesidad de coordinarse mejor, surgió la "revolución de la tecnología de la

información". Pero a la vez, como la especie sapiens era cada vez más numerosa y vivía más años, fue necesario garantizar que los cultivos y los animales de crianza fueran mejores, más seguros y fáciles de cosechar y engordar. Así nació la revolución de la biotecnología.

Pobre José Homo Sapiens; por primera vez en medio de dos revoluciones simultáneas, la de la información y la de la genética. ¿A dónde irá a parar?

Linda aventura, el futuro. ¿No? (Por las dudas te recordamos que al cambio no se lo frena; se lo surfea o se lo lidera. De lo contrario, la ola te revuelca).

Volvamos al ejemplo de la agricultura en relación con el tema de los sistemas productivos. Cultivar siempre fue una actividad que demandó mucha mano de obra. Basta con imaginar el esfuerzo que significaba cultivar diez hectáreas en las épocas en las que el arado (herramienta) solo era propulsado por una persona y un animal de fuerza.

Fue toda una revolución cuando, ya avanzado el siglo XX, se inventó el tractor con motor de combustión interna y los arados pudieron aumentar de tamaño. Gracias a este cambio, fue posible trabajar, en el mismo tiempo y en la misma cantidad de pasadas, cien veces más cantidad de superficie que con los sistemas productivos anteriores.

De esta manera, la "revolución industrial" llegó a la agricultura: más y más hectáreas podían cultivarse. Y la producción pudo crecer vertiginosamente hasta niveles impensados en la etapa anterior.

La historia de don Carlos: el hombre que durante una sola vida pudo ver los impactos y participar en los cambios de los tres sistemas productivos

Una historia como la de tantos otros[10]

(Versión "libre" de una historia real para analizar lo que significan en la práctica los tres diferentes sistemas productivos).

OBJETIVOS:

- Describir el típico proceso de cambio de sistema productivo en una pyme a través de un relato sobre un caso real.
- Introducir el concepto de **innovación en valor**.

La Argentina, por sus ventajas comparativas, ha sido protagonista del impacto de la revolución industrial en la agricultura. Don Carlos Pierobon fue testigo y actor privilegiado de este proceso –entre muchos

[10] Lectura tomada de una de las primeras ediciones del *Manual de organización y dirección de pymes* de la EdeE. (Sería algo así como el "abuelo" de este manual).

otros empresarios que en su momento fueron parte de una pyme y que hoy nos enorgullecen y nos sirven como modelo de inspiración y aprendizaje–.

Don Carlos es conocido para la Escuela de Ejecutivos; pertenece a un grupo muy frecuente de "alumnos-maestros" que acude a nosotros en busca de capacitación, a pesar de que su experiencia y su conocimiento sean enormes y ellos, en sí mismos, valgan mucho más que cien libros de *management* juntos.

Don Carlos es una persona que, al momento de escribir este relato (año 2012), ya ha pasado los setenta años. Ha forjado una vida exitosa, tiene una hermosísima y gran familia de tres generaciones y dirige una gran empresa radicada en la localidad de Cruz Alta, provincia de Córdoba. La empresa de don Carlos está sumamente consolidada y tiene un prestigio indiscutible. Las máquinas que produce llegan incluso a clientes muy lejanos de América, Europa y África.

Que quede claro, don Carlos no es el único caso. Al igual que en otros países, en la Argentina –tanto en este rubro como en otros– existen muchos empresarios lúcidos, inteligentes, trabajadores y comprometidos. Empresarios pymes que usan su apellido como "marca" y comprometen su honor, su patrimonio, su trabajo, sus valores y hasta su familia. En definitiva, personas que comprometen toda su vida por la empresa. Elegimos relatar esta historia, entre muchas otras posibles, simplemente por conocerla en forma directa y por haber tenido al protagonista de "maestro" durante diversas charlas en las que él decía que era nuestro "alumno". Maravillosa posibilidad que ofrece la Escuela de Ejecutivos; durante nuestros cursos todos aprendemos de los manuales y de los profesores, pero también de la experiencia de los compañeros y de la experiencia propia. Mientras recorrés estas líneas, te invito a pensar en cuántos "don Carlos" conoces solo en tu localidad. Una estirpe, una raza de mujeres y de hombres que se caracterizan por el compromiso y la dedicación total con la que involucran toda su vida en sus empresas.

La de don Carlos es una historia similar a tantas otras. Su padre, el gringo, vino de Europa durante su juventud huyendo de la guerra y de la miseria. Con sus manos (y su trabajo), forjó una vida y un futuro. En este caso, el gringo era herrero, aunque no industrial. Era un artesano. Su taller se encontraba en la primera dimensión productiva, según venimos explicando en esta sección del manual.

Como se radicó en el interior, vio oportunidades de progreso en la agricultura y –como era herrero y no agricultor–, se dedicó a fabricar herramientas para el campo que todavía no llegaban a ser máquinas en aquella primera época tan rudimentaria y con escasez de recursos. Se especializó en arados, aplicó su inventiva y desarrolló interesantes y confiables implementos que lograban labrar varios surcos en forma simultánea. Todo un innovador.

Hacia finales de la década de 1940, cuando don Carlos comenzaba la adolescencia –que en ese entonces y en aquel pequeño paraje rural era bien distinta a lo que suele ser hoy en un típico centro urbano– apareció el "tractor" promovido por políticas gubernamentales de la época. ¿Ya te contaron algo sobre lo que significó el mítico tractor Pampa entre los gringos chacareros de aquella época? De esta manera, la revolución industrial comenzó a

desencadenarse en el mundo del agro. Los gringos agricultores de la región ahora podían acceder a estas máquinas poderosas y revolucionarias que multiplicaban por miles la fuerza humana que, hasta ese entonces, se necesitaba para labrar la tierra.

Hacia el sistema productivo de segunda generación

Don Carlos y su padre vieron el futuro y, para no quedarse atrás, decidieron utilizar sus habilidades "artesanales" de herreros. Unieron varios de los arados que ya fabricaban e inventaron un dispositivo que se podía enganchar a la fuerza motriz de aquellos primeros tractores. Los agricultores no tardaron en reconocer las ventajas de la innovación y tanto las ventas como los pedidos de estos implementos comenzaron a crecer y a crecer. Así, el "taller" de los Pierobon llegó al final de sus días y, en su lugar, nació "industrias" Pierobon. Con este cambio, la empresa de don Carlos ingresó en un sistema productivo de segunda generación, es decir, en el sistema industrial y masivo.

Fue necesario contratar obreros soldadores, fresadores y trabajadores de varias profesiones especializadas que, mediante su trabajo, colaboraban y ejecutaban los primeros "procesos" productivos. Estos primeros procesos no eran más que una cadena sucesiva de actividades en la que cada operario estaba especializado. De esta manera, lograron incrementar el volumen y la velocidad de producción. El "proceso" diseñado según la "especialización" de las tareas y el estudio de los tiempos y de los movimientos que cada operario realizaba tuvo un impacto significativo y produjo el primer gran salto de expansión de la empresa.

En ese entonces, don Carlos llegaba al final de la adolescencia e ingresaba en la juventud. Naturalmente, debió abandonar los estudios y desistir de sus sueños de universitario. Debía trabajar en lo que todavía llamaba el "taller de papá" y aún no se animaba a denominar "empresa". Eran épocas de un don Carlos multifacético que parecía un pulpo trabajando a ocho manos, más de dieciséis horas por día, de sol a sol o más siempre que hiciera falta. Un típico empresario pyme. Trabajaba con sus propias manos y, mientras tanto, soñaba e imaginaba el futuro; diseñaba sus productos y también diseñaba los sistemas –procesos– que fabricarían los productos que imaginaba. Además, dirigía a las personas que colaboraban con él de la mejor forma que podía.

Atención, reiteremos esto: "diseñaba sus productos" y también "diseñaba los sistemas productivos" para fabricarlos. Es decir, pensaba en dos tipos de asuntos diferentes, aunque paralelos: "qué voy a hacer" y "cómo y con qué recursos voy a hacerlo".

Don Carlos aprendía en forma permanente, pero no por asistir a universidades, leer manuales o contar con profesores particulares. Aprendía observando sus propios errores y observando lo que hacían otras personas como él. Aprendía haciendo, equivocándose, corrigiendo y volviendo a intentar. Sin duda, la forma más cara y dura de aprender. Pero, también, la forma más efectiva para forjar el carácter y el futuro.

Al igual que su padre, don Carlos también era un gran innovador, sumamente ingenioso. Todo el tiempo dedicaba su mente a imaginar soluciones que simplificasen la vida y

aumentasen los resultados de los agricultores, sus clientes. También imaginaba –innovaba– diseñando nuevos procesos productivos. Innovaba, pero no en *todo* o en *cualquier cosa,* sino solo en aquellas cuestiones que agregan valor: soluciones para el cliente y nuevos diseños de procesos de producción.

En el ámbito del conocimiento sobre estrategia de negocios, la teoría más moderna con la que contamos en el siglo XXI denomina "innovación en valor" a esto que solía hacer don Carlos. Sin embargo, aunque el término sea nuevo y parezca muy sofisticado, hace décadas que don Carlos y muchos otros empresarios ejemplares lo conocen y lo vienen aplicando.

Naturalmente, don Carlos se equivocaba en reiteradas ocasiones. Sin embargo, tenía el maravilloso hábito de revisar, meditar, corregir y ¡volver a intentar! "Cabeza dura" le decía su padre. "Obsesivo" hubiera dicho un psicólogo. Nosotros optaremos por llamarlo "metódico". Todo un empresario pyme comprometido e innovador en valor tanto para el cliente como para la empresa.

Tanto dedicó su mente a idear soluciones para el cliente que, cierto día, logró ver con claridad uno de los problemas que enfrentaban los gringos agricultores: para preparar la tierra, debían pasar el tractor dos y hasta tres veces realizando diferentes tareas. Entonces, con su ingenio, inventó, diseñó y produjo un dispositivo que tenía la capacidad de labrar, hacer el surco, colocar la semilla y agregar el fertilizante; todo simultáneamente y en una sola pasada. Estaba dando los primeros pasos de lo que hoy se conoce en el mundo entero como "siembra directa". Un proceso productivo que revolucionó la historia de la agricultura en combinación con otras innovaciones tecnológicas que se produjeron en la genética de las semillas y en la calidad de los agroquímicos y fertilizantes.

Efectivamente, don Carlos Pierobon produjo la primera máquina de siembra directa de la Argentina y, dado que el país es el principal innovador e impulsor de esta tecnología, probablemente sea el primer fabricante del mundo de esta formidable innovación productiva. Don Carlos es hoy un mito viviente, pues es todo un revolucionario.

Hacia el sistema productivo de tercera generación

El invento de la máquina de siembra directa fue una gran innovación en valor para el cliente que provocó un nuevo aumento en las ventas y multiplicó los pedidos una vez más. "Industrias" Pierobon estaba frente a una nueva expansión.

Don Carlos, ya entrado en la adultez, tuvo que comandar una nueva revolución interna en su sistema productivo y en sus procesos tal como lo había hecho en su juventud cuando la empresa dejó atrás la etapa de "taller artesanal". Solo que ahora no bastaba con reemplazar mano de obra que se dedicase a puestos productivos tradicionales (lo que suele llamarse "mano de obra directa"). Ahora las cosas habían cambiado y mucho. Todo era nuevo y diferente otra vez.

Fue necesario adquirir máquinas grandes, complejas y de costo muy elevado. Esto trajo aparejados nuevos problemas de estructura de capital y de financiamiento que resultaban

inimaginables para don Carlos en la etapa anterior y que nunca había tenido que enfrentar. El incremento de actividad hizo que la necesidad de materias primas, comerciales e insumos también aumentase estrepitosamente. Con ello, la necesidad de capital de trabajo también aumentó de manera significativa e inimaginable. La empresa atravesó entonces su primera crisis financiera por expansión.

Este es un fenómeno habitual –aunque no deseable– en el mundo de las pymes exitosas. Pocas pymes logran llegar hasta este punto y una cantidad todavía menor logra superar este fenómeno. (En el módulo "Administración financiera" volveremos sobre este fenómeno y analizaremos cómo tratarlo cuando se presenta para evitar sus consecuencias no deseables. Es un conocimiento imprescindible para un ejecutivo pyme).

Más allá del tema financiero, la cuestión verdaderamente compleja de resolver era que el nuevo sistema productivo (que permitía aumentar los niveles de actividad y satisfacer la demanda creciente) no se centraba en el trabajo humano en función de la fuerza física o de las habilidades artesanales de los operarios como en la etapa anterior. Ahora era necesario que los trabajadores aprendieran a manejar grandes y complejas máquinas semiautomatizadas que funcionaban con control numérico. Los puestos de trabajo demandaban conocimientos cada vez más específicos e impensados en las etapas anteriores. El "conocimiento" especializado comenzaba a reemplazar al "trabajo" especializado.

Los primeros trabajadores de la "era del conocimiento" ingresaron a la empresa para reemplazar a algunos de los trabajadores de la fuerza física tradicional y le otorgaron a la empresa la posibilidad de enfrentar y resolver los cambios de la nueva revolución en los sistemas productivos.

Por otro lado, a los gringos agricultores clientes de Pierobon les ocurría un fenómeno similar. En aquellas tierras que hasta hace cincuenta años cultivaban con un trabajo rudimentario (el de la fuerza física) también se sentía el impacto de la tercera dimensión en el diseño del proceso productivo. Además de la revolución sobre la maquinaría, la "era del conocimiento" generó un excelente caldo de cultivo para la otra gran área del conocimiento en la que se apoya el agro: la química y la bilogía combinadas. Los nuevos paquetes tecnológicos en forma de insecticidas, fertilizantes, controladores de plagas y malezas se sumaron a la genética aplicada a las semillas. Y, de esta manera, una nueva era comenzó. Ahora los tractores, los dispositivos e implementos que habían posibilitado el incremento de la productividad del campo se reemplazaron con nuevas máquinas de tracción que prácticamente funcionan de manera autónoma, se manejan con sistemas satelitales y que casi no necesitan de un conductor que las guíe. Auténticos robots que tienen la capacidad de colocar con increíble precisión la semilla, el fertilizante y otros agroquímicos en el mismo momento en el que labran el surco. Apenas se necesita una persona para comandar estas auténticas naves robotizadas del siglo XXI que alcanzan niveles de productividad astronómicos. Ya no hay mucha oportunidad para que un gringo o un peón de campo encuentre trabajo comandando estas máquinas-robots si no tiene la formación, el conocimiento y el entrenamiento mínimo –y, a su vez, hiperespecializado– que se necesita.

La empresa de don Carlos no solo tuvo que enfrentar esta revolución de cambios en sus sistemas productivos. Al mismo tiempo, también cambiaban la sociedad, los mercados e incluso el orden internacional en el consumo de granos. Los argentinos conocemos muy bien esta cuestión: la organización social y la economía, en particular, influyen en las posibilidades de desempeño de las organizaciones.

Actualmente, don Carlos está retirado y Pierobon S.A. es una empresa que tiene otra estructura de propiedad de capital, otro tipo de protagonismo en el sector y otras personas que la dirigen. De más está decir que las organizaciones siempre conservan la impronta, el "gen" y los valores culturales de quienes las diseñan y dirigen. Es precisamente por eso que pueden proyectarse en el tiempo, aunque no sean los mismos humanos los encargados de dirigirlas.

Aunque ya no es una pyme, la empresa de los Pierobon aún se encuentra en Cruz Alta atravesando los tiempos y las generaciones como tantas otras organizaciones pymes en todo el mundo.

Algunos se encargaron de visualizar la empresa, de organizarla y luego de afianzarla. Otros, se encargan de continuar el legado.

Concepciones sobre los sistemas productivos

En la actualidad, por primera vez en la evolución de los sistemas productivos que los seres humanos logramos generar, existen dos dimensiones que debemos observar y tener en cuenta para analizar las tareas. Y no solo una como ocurría desde el principio de la historia hasta finales del siglo XX.

Para las tareas y los trabajos tradicionales existe un mundo o una "dimensión física" en la que habitamos las personas y en la que es posible encontrar las herramientas y las máquinas tradicionales. Esta dimensión se puede dividir en dos "niveles de actividad": *artesanal* (pequeño) e *industrial* (masivo).

También existe, por otro lado, la "dimensión virtual" o "IT" (de hecho, todavía no tiene un nombre específico) que combina el poder de la tecnología informática con la evolución en las comunicaciones. Así, hablamos de "inteligencia artificial aplicada", "*big data*" y "comunicaciones". Se trata de una "ensalada" que, simplemente, nos ha puesto en un mundo diferente al de hace apenas veinte años atrás.

Masividad, precisión, velocidad e inexistencia de barreras geográficas o físicas son algunas de las características de esta dimensión.

Aquí, las máquinas prácticamente no ocupan espacio físico tradicional y gestionan las tareas a una velocidad inaudita y con costos tan bajos por unidad producida como nunca existieron.

En el cuadro que figura en la siguiente página, desagregamos en tres columnas estas dos dimensiones ("física" vs. "IT") para poder observar las diferencias conceptuales —y de mentalidad— que cada una implica.

	DIMENSIÓN FÍSICA		DIMENSIÓN IT
	Escala artesanal	Escala industrial	Virtual o tecnológica
Características	Máquinas y herramientas muy simples.	Máquinas y herramientas sofisticadas y complejas.	Máquinas y herramientas hipersofisticadas, hipercomplejas y superespecíficas.
Ejemplos	Las tijeras de un sastre. El pincel de un pintor. El martillo de un carpintero.	Una roladora en una industria metalúrgica. Una máquina de amasar en una panadería. Una máquina de cortar en una fábrica de ropa.	Un robot totalmente automatizado que produce piezas de precisión para la industria automotriz. Una cortadora de tela completamente robotizada.
Niveles de producción que permiten alcanzar	Bajos	Muy altos	Extremadamente altos
Mercados que requieren	Pequeños	Masivos	De muy gran escala
Inversión requerida para adquirir las máquinas y ponerlas en marcha	Extremadamente baja	Alta	No tan alta como se cree habitualmente y con la particularidad de que la magnitud de la inversión requerida tiende a disminuir. Implementar robotización en un proceso productivo actualmente requiere muchísima menos inversión que hace apenas diez años atrás.
Costos de mantenimiento	Bajos	Muy altos	No tan altos como se cree y, si se mide por cada unidad producida, extremadamente bajos.
Conocimiento requerido para gestionar en esta dimensión	General. Basado en la propia experiencia. (Un artesano debe conocer y realizar todo el proceso productivo desde que inicia hasta que termina. Por eso es "general"). Se aprende haciendo y practicando. No existen muchos manuales ni procedimientos. El conocimiento se transmite de persona a persona.	Específico. El conocimiento se refiere solo a una parte del proceso productivo. Generalmente, existen manuales, procedimientos y capacitaciones específicas que enseñan a gestionar este conocimiento. Se trasmite a través de procesos formales de enseñanza y capacitación.	Hiperespecializado. Cada persona recibe capacitaciones y entrenamientos específicos y sofisticados para operar un determinado conocimiento. El diseño, la gestión y el mantenimiento son actividades que están muy diferenciadas y que son realizadas por técnicos diferentes.

ESCUELA DE EJECUTIVOS

MÓDULO I - TERCERA SECCIÓN

Las tareas

¿Qué son las TAREAS?

¿Te acordás de la historia sobre la niña en la playa? En un momento, el padre recordaba una conversación con su propio padre en la que este le explicaba qué es la definición científica y mencionaba que toda definición tiene tres partes: el género, los componentes y un nombre unívoco. Mencionaba, también, que no solo es posible definir sustantivos (objetos y seres), sino también verbos (acciones).

Ante la pregunta "¿qué hay en el cielo?", el protagonista respondía:

—Hay cosas y, también, pasan cosas. Algunas existen y otras, las imaginamos.

Bueno, en este punto estamos ahora: las tareas son verbos porque son acciones. Primero, son "ideas" que, luego, son ejecutadas por seres utilizando objetos. Es decir, una tarea termina siendo un verbo al que siempre es necesario adosarle el sustantivo "seres" y el sustantivo "objetos".

A su vez, los objetos, serán de dos tipos particulares: "herramientas" y "materias primas".

Construyamos una definición para "tarea"…

Primera parte de la definición: identificar el género

Eventos

En la historia, contábamos que en el universo hay cosas y pasan cosas. En primer término, entonces, una tarea es un verbo, una acción.

En el mismo universo, ocurren cosas muy poderosas y completamente ajenas al poder de influencia de los humanos. Algunas pueden observarse, otras no. Por ejemplo, el calor del sol puede percibirse, al igual que la fuerza de gravedad.

Algunos de estos sucesos son conocidos para los humanos y otros, totalmente desconocidos. Dentro del grupo de los conocidos, algunos pueden predecirse. Por ejemplo, podemos predecir cuándo ocurrirá un amanecer. Otras veces, a pesar de que sabemos que pueden ocurrir, no sabemos cuándo ocurrirán efectivamente. Por ejemplo, el caso de una nevada.

En el mundo del *management*, las cosas que ocurren en el universo se denominan "**eventos**". No es muy difícil. Son las cosas que pasan en cualquier lugar del universo, conocidas o no.

Entonces, ¿las tareas son eventos? Sí, claro que sí, aunque no tengan la magnitud de un amanecer.

TIPOS DE EVENTOS:

- REPETITIVOS:
  - Los conocemos de antemano (sabemos que pueden ocurrir).
  - Sabemos cuándo ocurrirán (podemos predecir cuándo ocurrirán).

- CONTINGENTES:
  - Los conocemos de antemano (sabemos que pueden ocurrir).
  - NO sabemos cuándo ocurrirán (son impredecibles).

- EMERGENTES:
  - NO los conocemos de antemano (ni imaginamos que pueden ocurrir).
  - NO sabemos cuándo ocurrirán (son impredecibles).

Actividades

De las cosas que ocurren en el universo, apenas unas pocas ocurren —son efectuadas o suceden— debido a los seres humanos.

En nuestro mundo del *management*, los eventos ejecutados por humanos se denominan "**actividades**". Es decir, las actividades son un tipo especial de eventos. Son aquellos eventos que realizan los seres humanos.

Ahora bien, estas actividades se pueden dividir en dos grandes grupos: las que los humanos deciden con anticipación y aquellas que son realizadas en forma improvisada o de manera espontánea.

TIPOS DE ACTIVIDADES:

- ESPONTÁNEAS:
  - Simplemente se ejecutan como reacción a algo o sin un propósito consciente.

- DISEÑADAS:
  - Se piensan y diseñan antes de ser ejecutadas.

Entonces, ¿las tareas son actividades? Sí, claro que sí.

Tareas

Son un tipo particular de evento; son aquellas actividades en las que interviene el ser humano tanto si las diseña y ejecuta por sí mismo como si lo hace través de algún dispositivo físico, mecánico o electrónico.

Así las cosas, las computadoras pueden realizar tareas, pues tanto el algoritmo como la misma computadora que los procesa son diseños humanos.

Segunda parte de la definición: identificar de qué está hecho

En una tarea intervienen dos grandes grupos de componentes: las "acciones" y los "recursos".

En el conjunto de acciones, las hay de diversa índole: físicas (como aplicar una fuerza) y abstractas (como pensar para crear o analizar para decidir).

En el conjunto de recursos, intervienen un "objetivo" (que es la razón que impulsa a la tarea), un "momento" y un "lugar". Para realizar tareas siempre se utilizan objetos: infraestructura, herramientas y materias primas.

En definitiva, una tarea siempre conlleva definiciones sobre los siguientes recursos:

- Objetivo (razón de efectuar la tarea o propósito)
- Espacio (lugar donde se efectuará la tarea)
- Momento (cuándo o *después de que* habrá de realizarse)
- Infraestructura
- Herramientas y dispositivos
- Materias primas
- ACCIÓN

Tercera parte de la definición: asignar un nombre unívoco

A ver… ¡TAREA! ¿Qué otro nombre le íbamos a poner?

Nuestra definición[11]

Una tarea es un tipo particular de actividad (porque en su diseño o ejecución intervienen seres humanos) efectuada con un propósito, en un ámbito y utilizando un conjunto de herramientas, dispositivos y materias primas en un momento determinado.

(¡Ni se te ocurra aprendértela de memoria! No gastes ni un segundo en eso. Lo que sí, leela una vez más y asegurarte de comprender cada palabra).

[11] ¡Ni se te ocurra memorizarla! Lo importante es entenderla y, en todo caso, comprender por qué cada término está allí.

Clasificación de las tareas

¿Cuántos tipos de tareas existen?

Repasemos. Habíamos comentado que el "objeto" de la disciplina de la administración es analizar las actividades que los seres humanos desempeñan en el ámbito de la organización. A estas actividades, acabamos de denominarlas "tareas".

Así, la administración como disciplina se ocupará de planificar, organizar, dirigir y controlar las tareas que los seres humanos realizan en la empresa, ya sea en forma directa o a través de máquinas y dispositivos electrónicos.

Al igual que ocurre con las actividades, hay tareas que pueden planificarse antes y diseñarse. Hay otras que, si bien están diseñadas, el tiempo que transcurre entre el diseño y la ejecución es casi nulo, pero no por eso dejan de ser tareas.

EJEMPLO:

Nuestro cocinero de la historia sobre el bizcochuelo Exquisita, cierto día, programó una reunión con antiguos compañeros de la escuela secundaria en una cabaña ubicada en medio de las serranías tucumanas. "¡Tafí del Valle es tan lindo y apacible!", pensó. Contrató el lugar e invitó a sus amigos. Como agasajo, decidió preparar con sus propias manos el muy famoso y reconocido bizcochuelo de limón –Exquisita, cómo que no–.

¡Manos a la obra! ¡A planificar y ejecutar! Identificó todas las tareas y programó quién y cuándo debería efectuarlas.

Había que enviar invitaciones, confirmar presencias, abastecerse de comida y bebida –poniendo especial cuidado en el tema del bizcochuelo–, hacer la reserva y enviar el pago. También había que prepararse para el viaje, armar la valija y controlar el automóvil.

Hasta aquí todo normal, eran simples tareas. El *asunto* de esta historia surgió cuando, al llegar a la cabaña y pretender encender el horno para hacer el bizcochuelo, nuestro cocinero se encontró con que la garrafa de gas se había acabado. ¡Claro que se sorprendió! ¡Claro que se enojó! Sin gas no era posible encender el horno ni cocinar el bizcochuelo.

Sin embargo, nuestro amigo es una persona práctica, un "hacedor". Tras superar el enojo y comprender que no era algo que le correspondiese a él, pues había alquilado y pagado por el lugar, cargó la garrafa vacía, su billetera y se subió a su vehículo. Buscó una estación de servicio en el poblado y consiguió una nueva garrafa. ¡Todo un crac! A pesar del inconveniente, habría bizcochuelo, mate y cena.

¿Ir a comprar la garrafa es una tarea o no lo es? Claro que sí. Es un tipo habitual de tarea que se presenta cuando falla el diseño organizacional o cuando el universo hace de las suyas y nos interpone un evento **emergente.**

Tipos de tareas: clasificación según las posibilidades de diseño (¡Muy importante!)

Al igual que habíamos hecho para clasificar los eventos, aquí también pondremos en juego las mismas dos variables:

Que conozcamos (o no) la tarea en cuestión.

Que podamos predecir (o no) el momento de su ocurrencia.

Clasificaremos las tareas de la siguiente manera:

- **Tareas repetitivas**: Sabemos qué es lo que hay que hacer y sabemos cuándo hay que hacerlo.



- **Tareas contingentes**: Sabemos qué es lo que hay que hacer, pero la ejecución depende de la presencia de otras tareas o recursos. Es decir, no podemos manejar con precisión el momento en el que deberán efectuarse.





- **Tareas emergentes**: No sabemos qué es lo que hay que hacer y, entonces, tampoco sabemos cuándo deberá efectuarse. Parece una paradoja, pero esta situación se lleva muy bien con el término "improvisar".



Aplicaciones prácticas

- Si acabás de fundar una empresa y estás frente a un oficio que no dominás con maestría, ¿qué tipos de eventos y tareas enfrentarás mayoritariamente?

  Emergentes y, en el mejor de los casos, contingentes.

- Si tu empresa se está abriendo nuevos mercados o se encuentra en un proceso de expansión, ¿qué tipos de eventos y tareas enfrentarás mayoritariamente?

  Contingentes.

- Si te encontrás en un nuevo trabajo que no conocés y en el que no tenés experiencia sobre el oficio, ¿qué tipos de eventos y tareas enfrentarás mayoritariamente?

  Emergentes y, en el mejor de los casos, contingentes.

- ¿Y si te ascendieron o si te han cambiado de sucursal?

  Contingentes.

- ¿Y si trabajás o sos responsable de una línea de montaje muy antigua y consolidada?

  Repetitivas.

Atención:

El tiempo que transcurre y la experiencia que van desarrollando tanto el ejecutivo como la organización son determinantes para que los eventos que se deben enfrentar, al igual que las tareas que se deben ejecutar, evolucionen de "emergentes" a "repetitivos".

Sin embargo, a la hora de dirigir personas es fundamental tener en claro lo siguiente: que una tarea sea repetitiva para vos, porque la conocés y tenés mucha experiencia en ella, no significa que lo será para quien se aproxima a ejecutarla por primera vez y no la conoce ni tiene experiencia.

Claves para gestionar cada tipo de tarea

Tareas repetitivas

Si la tarea es repetitiva, generalmente, la organización ha diseñado una buena forma de realizarla. En este caso, suele haber experiencia y procesos escritos.

Cuando además de repetitiva esa tarea es importante, es común encontrar procedimientos bien claros sobre cómo debe ejecutarse.

Una tarea repetitiva tiene una sola forma de realizarse en una organización para asegurar el resultado: la que la organización ha diseñado. Esta forma suele denominarse "proceso" o "procedimiento".

Entonces, la clave para resolver las tareas repetitivas es la disciplina. ¿Para qué inventar una nueva manera de resolver la tarea cuando la que tenemos es exitosa?

> —¡Pibe, no inventes nada! Limitate a hacer lo que dice y en la forma en que dice que debe hacerse. Si pensás, perdés; si innovás, rompés.

Imaginemos que ocurriría si en medio de un proceso estable, por ejemplo, cocinar papas fritas en McDonald´s, un empleado se distrajese un rato. ¿Y si desease inventar "una nueva forma" de hacer papas fritas en esa empresa? (Muy probablemente el gerente pensará: "¡Mejor echar al tarado este!").

¿Cómo hace una empresa consolidada para asegurar su gestión y generar resultados previsibles y estables? Pues con método y con disciplina.



La disciplina es una cualidad imprescindible para gestionar en organizaciones. Mientras más estable sea el proceso, más importante será la disciplina. Es cierto que muchas personas no entienden este valor e incluso lo cuestionan. Confunden disciplina con

autoritarismo, con rigidez o con falta de espacio para la creatividad.

Sin embargo, así como un deportista de élite debe entrenar con disciplina para alcanzar su mejor desempeño, las organizaciones también requieren métodos para estabilizarse y alcanzar el máximo de productividad.

Por supuesto que hay lugar en la empresa para la inteligencia y para la creatividad de los seres humanos, pero ese lugar no está en las tareas repetitivas.

Tareas contingentes

Si la tarea es *contingente*, lo más probable es que alguien ya la haya enfrentado antes —con éxito o fracaso— y haya adquirido alguna experiencia en la cuestión. "Contingente" significa tareas que se realizan eventualmente o de vez en cuando.

Si el tema en cuestión es de importancia determinante, es razonable que haya procedimientos establecidos para gestionarlo.

Pensemos, por ejemplo, en el procedimiento para evacuar un edificio en caso de incendio o en el procedimiento para evacuar un buque que se hunde en el mar. Aunque sea poco probable que algo así ocurra, las organizaciones suelen practicar y asegurar la norma para actuar en caso de ser necesario.

Sin embargo, esto no es lo más habitual. La mayoría de las contingencias no tienen un "manual", menos aún en las empresas jóvenes. Las indicaciones de cómo proceder suelen encontrarse en la mente y en la experiencia de las personas más antiguas antes que en los manuales escritos.

Ahora bien, no terminan aquí las posibles situaciones en las que será necesario enfrentar contingencias; existen dos grupos de posibilidades más.

La primera situación posible es, por ejemplo, la contingencia que debe enfrentar un médico al momento de diagnosticar a un paciente.

Como primer paso, debe seguir un protocolo preestablecido (en el mundo de la empresa se llamaría "procedimiento"). Una vez finalizado ese protocolo, deberá solicitar nuevos procedimientos complementarios específicos para aquellos "síntomas" que estén fuera de lo normal.

Cabe destacar que el médico nunca estará "inventando" ni "creando" nada frente a un paciente. Por el contrario, un buen profesional de la salud seguirá siempre las normas preestablecidas.

Si vos, estimado alumno, tuvieses un hijo pequeño con un simple ataque de apendicitis, ¿estarías dispuesto a que lo trate un cirujano que no conoce el protocolo para operar? ¿Permitirías que se prueben por primera vez nuevas técnicas de operación en el cuerpo de tu hijo, aunque en teoría fuesen muy recomendables?

La clave para que el médico resuelva exitosamente la situación se relaciona con que conozca y domine los tratamientos requeridos, con que reflexione sobre cuál es el tratamiento más adecuado que podría aplicarse y con que sea muy disciplinado para ejecutarlo una vez elegido.

La segunda situación posible podría ser una no tan exigente como el caso del médico. Pensemos, por ejemplo, en el caso de un empleado de Atención al Cliente o del Área de Informes en una sucursal bancaria. Cientos de clientes acudirán a él cada día. Sin embargo, toda esa inmensa cantidad de clientes tendrá inquietudes y consultas similares o querrá ayuda para realizar los mismos trámites.

Probablemente, las posibilidades o, mejor dicho, las "contingencias" que enfrentará esta persona no serán más de diez o quince. Sin dudas, una cantidad mucho menor que las que debía enfrentar el médico de los párrafos anteriores. Muchas personas diferentes le solicitarán ayuda para resolver más o menos las mismas cuestiones.

También en esta situación el empleado deberá estar concentrado y ser metódico para trabajar. Al igual que en el caso del médico, el razonamiento y la concentración serán claves.

Seguramente, ya te habrás dado cuenta de que la dificultad para capacitar al empleado bancario es mucho menor que la de preparar y capacitar al médico. A mayor cantidad de alternativas contingentes, mayor necesidad de conocimiento y experiencia.

La magnitud del desafío que enfrentan el médico y el empleado bancario es muy diferente. Sin embargo, ambos deben cumplir un procedimiento equivalente:

1. Deben analizar la situación.

2. Deben elegir la opción que sea más recomendable entre varias posibles opciones predefinidas.

3. Una vez elegida la opción, deben gestionarla con disciplina.

En ambos casos, la clave de gestión para resolver las contingencias que se planteen no pasará por "inventar" nada. Por el contrario, consiste en **optar entre un menú de posibilidades. La clave es la velocidad mental**. Aquí, sí resulta adecuado "pensar" con rapidez. Pero pensar en términos tradicionales, es decir, **evaluar y optar por alternativas conocidas**.

En pocas palabras, ante una tarea contingente es necesario pensar para seleccionar entre las opciones disponibles y no para crear nuevas alternativas.



Tareas emergentes

Frente a este tipo de tareas, la situación es diferente. Aquí no hay procedimientos preestablecidos. Tampoco habrá experiencias, ni manuales, ni personas que puedan ayudarnos.

En este caso, simplemente ocurre algo no previsto y es necesario solucionarlo. La situación es difícil porque no poseemos ni estructura ni experiencia para resolver lo que ocurre. No hay antecedentes y nadie ha podido prever la situación. En estos casos, los únicos recursos son la "actitud" y la "precaución".



Cuando una persona no sabe, aprende. Cuando no posee los medios, los consigue **si quiere**. (Si no quiere, la cuestión se complica).

En estos casos, será fundamental acudir a dos recursos excepcionales que posee todo ser humano: la creatividad y la voluntad.

Además de actitud, será fundamental aplicar en simultáneo el valor de la precaución.

Si un niño de un año está aprendiendo a caminar, lo que inevitablemente ocurrirá es que se caerá varias veces. Si un niño de cinco años está aprendiendo a andar en bicicleta, lo que ocurrirá una vez más es que se caerá varias veces. Cuando el niño crezca y deba enfrentarse al desafío de resolver lo desconocido o lo emergente, seguramente el "error" será el resultado que se observe en sus primeras gestiones. Es natural, pues no posee conocimiento o experiencia.

Pero claro, sin "actitud" y sin voluntad no podrá ni caminar, ni andar en su bicicleta, ni resolver la situación inesperada que se le presente de adulto.



Ahora bien, esa actitud nunca debería ser desmesurada, pues lo que primero ocurrirá es el error o la pérdida.

Lo correcto es que las primeras veces pruebe con cuidado y arriesgue lo menos posible.

Es cierto que si se queda inmóvil nunca resolverá el desafío. Como dice aquel dicho popular, los cobardes no hacen historia. En el otro extremo, también es cierto aquel refrán de nada más peligroso que un imbécil con ganas.

Moraleja: La actitud y la precaución son las claves para enfrentar eventos emergentes.

Claves para el aprendizaje en las organizaciones

Un cambio de paradigma

Históricamente, el paradigma que se utilizaba en la teoría general de administración para clasificar las tareas que el hombre realizaba en la organización era bastante simple. Por un lado, había tareas que se derivaban de la capacidad creativa y del intelecto. Y, por el otro, había tareas que se derivaban de la fuerza física.

Así las tareas se podían agrupar solo en dos grandes conjuntos:

Tareas basadas en la fuerza física.

Tareas basadas en el en el diseño (directivas, intelectuales).

Con esta clasificación, las posibilidades del hombre en la organización se veían bastante reducidas. Había un gran grupo de personas cuya única función era poner su fuerza física y había otro grupo —más reducido— que estaba destinado a dirigir la compañía.

Pretender que el ser humano no tiene capacidad de innovar o de cambiar es una visión muy restringida de la realidad. Para cualquier empresa, desperdiciar la capacidad creativa y la inteligencia de su gente significa perder muchas posibilidades con un enorme potencial de valor y productividad.

En la actualidad, esto ya no es así. El paradigma ha cambiado. Los trabajadores aportan su conocimiento y, por eso, utilizamos el término "trabajadores del conocimiento". Ya no existe casi ningún trabajo que no requiera conocimiento específico.

Lo que se mantiene

Nuestra época nos muestra con una mayor claridad el fenómeno de la responsabilidad frente a las tareas y su importancia. La revolución tecnológica que atravesamos ha demostrado que existen TRES tipos de responsabilidades y que, según el caso, cada responsabilidad puede recaer en una sola persona o en varias diferenciadas.

Responsabilidades frente a las tareas:

- Responsabilidad de ejecución: Surge cuando una persona debe encargarse de realizar una actividad predefinida. La persona es responsable de hacer.
- Responsabilidad de ocurrencia: Muchas veces las tareas son efectuadas por dispositivos autónomos, pero el hecho de asegurar que cada tarea se cumpla se asigna a una persona. La persona en sí no hace, pero asegura que se haga.
- Responsabilidad de diseño: Hay quienes son responsables de coordinar los recursos, las personas y las tareas para garantizar que estas se efectúen en el momento adecuado y de la forma correcta.

¿De dónde aprenden los humanos en las organizaciones?

Fuentes de aprendizaje

En general, las personas tenemos solo tres grandes fuentes (u orígenes) por las que el conocimiento —sobre el tema que fuere— nos llega y nos transforma:

- ✓ Libros, apuntes, manuales, tutoriales, guías, YouTube, Wikipedia, Google o similares.
- ✓ Explicaciones o clases que nos brindan maestros, profesores o mentores. La observación de otras personas que dominan la cuestión y a las que simplemente tratamos de emular.
- ✓ El mecanismo del autodidacta: la experiencia propia.

Más allá de todo lo que es posible analizar con respecto al tema del aprendizaje en las organizaciones, nos interesa que veas el asunto desde la perspectiva de los "tipos de tareas" que acabamos de clasificar más arriba en este manual. Resulta bastante más práctico pensar este tema de la siguiente manera: aprendemos de instructivos que están en los procedimientos; aprendemos de mentores o personas veteranas que ya han pasado por esa situación; aprendemos de nuestra propia experiencia, pensando y observando el error.

1. Aprendizaje de tareas repetitivas

Como ya sabemos, las tareas repetitivas se caracterizan por ser conocidas y previsibles. Por eso, habitualmente, la empresa cuenta con procesos y procedimientos que definen estas tareas, las aseguran y las estandarizan.

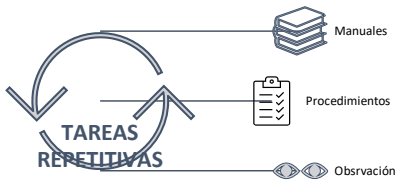
En estos casos la mejor recomendación —la más práctica— es evitar perder tiempo tratando de inventar lo que ya está inventado. Las mejores fuentes para aprender aquello que ya se ha inventado, que ya está escrito y estabilizado son los manuales.

En la empresa, la fuente de aprendizaje para las tareas repetitivas deberían ser los manuales y los procedimientos.

Sin embargo, no siempre todas las tareas repetitivas se encuentran manualizadas o procedimentadas. En ese caso, la estrategia recomendable para el aprendizaje es la observación.



Se aprende mirando qué hacen los que ya saben. En la tarea repetitiva, la observación también es una fuente de aprendizaje, en especial, cuando no existen manuales, libros o procedimientos.



2. Aprendizaje de tareas contingentes

Ya sabemos que las tareas contingentes se caracterizan por ser conocidas, pero impredecibles porque no es posible anticipar el momento en que han de ocurrir. Una segunda característica de las contingencias es que suelen ser el grupo de mayor número entre todos los tipos de tareas que hay en una organización. Mientras más antigüedad o experiencia tenga la empresa, mayor será la cantidad de tareas contingentes que podremos observar.

Ahora bien, que el número de tareas contingentes sea grande no significa que se desconozca cómo realizarlas o que no exista experiencia sobre cómo solucionarlas. La clave de gestión para este tipo de tareas pasa por la inteligencia tradicional y por la cantidad de conocimiento que una persona tenga sobre las alternativas para enfrentar cada situación.

En ninguna empresa pueden existir manuales y procedimientos para absolutamente todas las tareas contingentes. De hecho, los procedimientos existen solo para algunas de las tareas repetitivas. Entonces, ¿a dónde o a qué debemos recurrir cuando no hay manuales ni procedimientos?



En estos casos, la mejor fuente es la orientación, la guía o la enseñanza de quienes ya han enfrentado la situación y la han podido resolver con éxito. El término que suele utilizarse para nombrar a las personas que nos enseñan, que nos guían y que, además, se involucran en el afán de ayudarnos a resolver exitosamente las situaciones que enfrentamos es el de "**mentor**".

Por lo tanto, la fuente de aprendizaje más frecuente para las tareas contingentes es la orientación y el entrenamiento recibidos a través de un mentor.



3. Aprendizaje de tareas emergentes

Las tareas emergentes son inesperadas y, además, no imaginadas. Frente a este tipo de tareas, no será posible recurrir ni a manuales, ni a procedimientos, ni a la experiencia de otras personas que ya hayan resuelto la situación. También hemos aprendido que las tareas emergentes son *difíciles* debido a que no tenemos recursos disponibles ni experiencia para resolverlas.

Si hablamos de una tarea inesperada, desconocida y para la cual no contamos con estructura, no es difícil anticipar cuál será el resultado que cerrará la gestión. En estas situaciones, lo que habitualmente ocurre es el error.

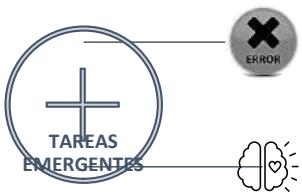
La abrumadora mayoría de las veces lo que se observa después de enfrentar una tarea emergente es un error.



Sin embargo, la mayoría de las veces, los seres humanos también revisamos lo que hemos hecho, capitalizamos la experiencia y volvemos a intentar resolver la tarea emergente tratando de no repetir la gestión anterior.

Si observamos con atención, podremos notar que cuando no existe experiencia la verdadera fuente de aprendizaje es el error.

Entonces, la fuente de aprendizaje para resolver tareas emergentes es el error que se comete al intentar gestionarlas por primera vez.



ESCUELA DE EJECUTIVOS

MÓDULO I - CUARTA SECCIÓN

Agrupamiento de las tareas

Organizar es agrupar

Hemos postulado que las organizaciones tienen "componentes" y que las "tareas" que se diseñan para alcanzar un objetivo son el objeto de interés primario de una organización.

Existen dos grandes criterios para organizar o agrupar las tareas: las **funciones** y los **procesos**.

Si utilizamos el primer criterio (funciones), el principio que rige es agrupar las tareas similares o las que posean algún factor en común. Si utilizamos el segundo criterio (procesos), el principio que rige es disponer las tareas en una línea de tiempo para asegurar su coordinación.

En esta sección, entonces, analizaremos los conceptos relacionados con las ventajas prácticas de agrupar y aprenderemos qué son y para qué sirven los procesos y los procedimientos.

Hacer simple lo complejo: "simplificar"

Historia

Corrían, en su primer lustro, los años ochenta. En las radios y en sus *rankings* musicales, los míticos Serú Girán (Charly, Lebón, Moro y Aznar) revolucionaban para siempre la historia del rock en Argentina con su emblemático álbum *Peperina* (1981).

Para saber de qué asunto prehistórico estamos hablando, podés escanear el código QR o hacer clic aquí: https://youtu.be/8VqqY_biL3U.

Vos estabas en segundo o, tal vez, tercer año del secundario y aquella chica de la que te habías enamorado en un acto de bondad infinita de adolescente te había prestado su mejor casete que cuidaba como el tesoro que era, claro: *Peperina*.

Decidiste, entonces, poner buen sonido en tu dormitorio. Con esos pequeños ahorros que habías logrado reunir *mangueando* unas monedas a tus tías, a tu madrina y a tu abuela llegaste a comprar aquel pasacasete de automóvil usado, un transformador para poder enchufarlo a la red de electricidad de la casa y dos pequeños, pero aún hoy muy deseables, parlantes Pionner. ¿Qué potencia habrán llegado a tirar? ¿100 W? No creo. De todas formas, vos estabas entusiasmado.



Con tus manos, fabricaste las cajas de sonido para colocarlos uno en cada extremo de la habitación. En eso consistía tu máxima aspiración de "sonido envolvente". (El término "*surround sound*" no se usaba en la época de los dinosaurios que te estoy relatando).

Demoraste dos semanas completas en instalar todos los cables que unían cada elemento. Como un artista, los colocaste sobre los zócalos de la pared usando grampas sujeta cables que clavaste con precisión de cirujano aprendiz. Finalmente, aquella tarde tuviste todos los elementos en posición: un único casete, el "estéreo" con su fuente y dos parlantitos de antología. Solo te quedaba el anhelo hecho realidad; bastaba con tirarte en la cama y poner tu equipo en reproducción automática. Hasta que, de tanto girar, la cinta de tu doncella terminó estirándose y enredándose dentro del equipo. Aquella chica jamás volvió a hablarte. Tal vez, amaba más a su casete que a vos, ¿quién sabe? Lo cierto es que habías puesto todos tus ahorros, te enmarañaste durante quince días y terminaste con los dedos machucados por el martillo y con un amor frustrado por los cables.

Mucho tiempo después, cuando iniciaban los primeros años del siglo XXI, decidiste equipar el *living* de tu casa con un buen sistema de sonido. Ya no te encontrabas en la casa de tu padre, sino en la tuya junto a tu hermosísima familia que tanta fuerza y motivación puede darte. Compraste el mejor y más sofisticado equipo de sonido de ese entonces: el afamadísimo Sony Muteki. Una obra maestra de la ingeniería, con cinco canales de sonido y dos *woofers* o altavoces para graves que te desmayan. Pero este ya no era un equipo que pudieses instalar vos solo, simple mortal. Decidiste llamar al Olimpo y, desde allí, te enviaron a uno de sus dioses disfrazado como técnico de Sony. Mientras instalaba el equipo de música en tu casa con su maletín de mago, el técnico se sumergió en una de las enormes cajas en las que te habían enviado los componentes y sacó aquel intergaláctico cable HDMI.

–¿HDMI? ¿Qué es eso? –le preguntaste al técnico con cierta extrañeza.

–Sí, HDMI –respondió el técnico fascinado y añadió–: Es lo último que inventaron los ingenieros japoneses. ¡Son locazos! En un solo mazo de cables meten TODO. Los siete canales de música y todas las vías que les hacen falta para mandar imagen HD. Es increíble.

Pasmado, te quedaste mirando fijo las puntas del mazo de cables repletas de pequeños hilitos recubiertos en oro. Hasta que apareció en la escena tu hija más grande, que tenía seis o siete años y, zamarreándote con fuerza, te preguntó:

–¿Qué te pasa? Parecés tonto.

¿Qué ibas a explicarle a ella si hacía tiempo te habías rendido frente a su lógica imbatible de niña y habías desistido de intentar cualquiera de tus argumentos?

–Hija, es que por cada uno de estos pequeños cablecitos viaja un sonido, ¡y también, imágenes! Y, así ni se mezclan ni se confunden entre ellas durante el viaje y llegan perfecto. Cada una llega a donde debe llegar –comentaste sin salir aún del asombro.

–¡Pa, no es para tanto! Es un simple cable. Vos lo enchufás y funciona. Si los sonidos se pierden, entonces el equipo no sirve y es una porquería. Tenés que tirarlo.

El dios bajado del Olimpo disimulado en traje de técnico y vos enmudecieron.

Epílogo:

Primero e importante, casi veinte años después, el equipo de audio Sony Muteki 5.2 sigue sonando con tu música preferida que, ahora, llega con formato de abastecimiento infinito a través de Spotify gracias a las maravillas de la era de la información en la que vivimos.

Suena increíble, como el primer día, mientras vos escribís estas líneas para tus alumnos.

Segundo y más importante, gracias a los dioses ingenieros del olimpo Sony, al delegado que habían enviado a tu casa disfrazado de técnico y a las maravillas de la lógica de tu hija, vos habías aprendido lo que era simplificar.

Simplificar es agrupar. Simplificar facilita y asegura.

Ahora bien, hay que destacar que no es para nada liviano el asunto. Si bien quien usa –quien gestiona– el producto apenas puede percibir lo que en realidad está pasando, para que exista ese agrupamiento primero tuvo que intervenir el dios del Olimpo que **tenía muy en claro lo que quería conseguir y sabía muy bien cómo hacerlo.**

CLAVE:

Agrupar tareas simplifica la gestión, eleva la productividad de la organización y coordina sus actividades.

¿Qué es una “función”?

¿Qué se gana con el agrupamiento funcional?

Historia: Un asado funcional

José había sido nombrado gerente de asados en nuestro –otra vez– ficticio y alocado ejemplo. Aún no había desarrollado suficiente experiencia en esta cuestión de hacer asados y estaba dando sus primeros pasos. La organización le había asignado a Hidalgo como asistente y miembro de un equipo que solo integraban ellos dos.

José decidió aceptar la responsabilidad y, con rapidez, asumió el mando del puesto. Llamó a Hidalgo y este acudió diligente a la convocatoria de su jefe. Entonces, José le indicó:

–Por favor, vaya hasta la carnicería y compre un kilo de costillas. ¡Tenemos que preparar un asado!

Hidalgo, con motivación y gran efectividad, se dirigió a la carnicería del barrio y regresó con el encargo que había recibido. Al llegar a la empresa, se encontró con su jefe expectante y ansioso que le ordenó:

–Ahora, por favor, vaya hasta la carnicería y compre un kilo de chorizos de cerdo para acompañar nuestro asado.

Hidalgo tomó el dinero suficiente, giró sobre sus talones y se marchó rumbo a la carnicería. Regresó rápidamente con la misión cumplida. Nuevamente, se encontró con José que lo esperaba con la misma expectativa y ansiedad que la vez anterior y –una vez más– con una nueva orden o tarea para asignarle. José comentó:

–Muy bien, Hidalgo. Pero he notado que nos faltará un poco de carne de pollo para complementar nuestro asado. Por favor, vaya hasta la carnicería a comprarlo.

El colaborador puso cara de sorpresa, pero giró sobre sus talones una vez más y se dirigió a cumplir la orden. Sin embargo, un cierto desgano y desasosiego comenzaban a embargarle.

Al rato, Hidalgo regresó a entregar el pedido. Esta vez se encontró con un José ligeramente sorprendido y enojado por la demora, pero que aún conservaba intacta la ansiedad del comienzo. Rápidamente, José le asignó la siguiente orden:

–Ahora, por favor, vaya hasta la verdulería y compre lo necesario para preparar la guarnición que acompañará a la carne.

Hidalgo, de mala gana, salió nuevamente rumbo al proveedor. No podía dominar su enojo y decepción. Sin embargo, no estaba en posición de rebelarse y perder el trabajo porque tenía una familia que alimentar.

Después de un rato, regresó a la empresa para entregar el pedido. Las piernas le pesaban y la moral estaba en el subsuelo. Nuevamente, lo esperaba José expectante para apercibirlo por la demora. Y para darle, otra vez, una nueva orden:

–Hidalgo, por favor, vaya de nuevo hasta el almacén. Nos ha faltado comprar el pan.

Supongamos que, aquel día, esta hipotética situación que estamos construyendo para explicar el sentido de la organización se repitió dos o tres veces más. Hidalgo fue a la carnicería y trajo cada producto que le solicitó José, uno por uno, una y otra vez. Hasta que no pudo soportarlo más. Nuestro pobre amigo hizo un esfuerzo supremo por no perder los estribos. Pensaba en su familia, por supuesto. Pero ya no podía seguir aguantando aquella situación. Entonces, con la mayor diplomacia y cuidado posibles, Hidalgo preguntó:

–Disculpe, jefe, pero ¿no existirá la posibilidad de que confeccionemos una lista con todos los productos que necesitamos comprar? Así voy y vuelvo una sola vez hasta la carnicería, perdemos menos tiempo, ahorramos en costos de viáticos, hacemos menos esfuerzo y logramos el resultado de una mejor manera.

José abrió los ojos con asombro. No podía creer lo que había sucedido. Hidalgo estaba intuyendo qué es y para qué sirve el agrupamiento funcional; había entendido la clave. Organizar consiste en agrupar las tareas para poder realizarlas en menos tiempo, con menos costo y con menos esfuerzo.

CLAVE:

Organizar consiste en agrupar las tareas para poder realizarlas en menos tiempo, con menos costo y con menos esfuerzo.



Hemos afirmado que una "tarea" es una obra o una acción que debe realizarse en un tiempo determinado, con un fin predeterminando y utilizando recursos. En el ejemplo de José e Hidalgo, son tareas las siguientes acciones: ir a comprar costilla, ir a comprar chorizo, ir a comprar pollo, ir a comprar verdura, etc.

Si agrupamos todas estas tareas, definimos la *función compras*.

"**Función**" es un sustantivo colectivo que se utiliza para nombrar un conjunto de tareas. Sin embargo, este agrupamiento no debería ser espontáneo. Por el contrario, debe tener un propósito predefinido y debe ser fruto de un análisis.

El agrupamiento de las tareas en la función "compras" permitirá que José aproveche las siguientes ventajas:

- Ganará en productividad, pues podrá cumplir la misma cantidad de tareas en un plazo mucho menor. (Si le está pagando un salario fijo o por tiempo a Hidalgo, ahora podrá pedirle que dedique el tiempo que sobra a hacer otras tareas con menos esfuerzo y estrés).

- Bajarán los costos y la magnitud de la inversión en capital de trabajo y, de esta manera, aumentará la rentabilidad. (Si bien el costo de la carne —directo y variable— no cambiará en nada, tanto el costo de ir y venir como el salario de Hidalgo se *diluirán* mucho mejor).

Tareas y funciones

Repasemos. En el ejemplo, Hidalgo razonaba lo siguiente: "Si me dan la lista de todas las compras, voy una sola vez al mercado y traigo todo lo necesario. Ocupo menos tiempo y reduzco los costos de ir y venir; además, disminuyo el esfuerzo y la energía que se necesitarán".

En definitiva, si agrupamos las tareas de acuerdo con algún criterio previamente definido, aumentaremos la productividad porque disminuiremos el costo, el tiempo y la energía mientras mantenemos constante el resultado.

- ¿Qué se gana con el agrupamiento de las tareas? Productividad.

- ¿Cómo denominamos a un grupo de tareas? Función.

Entonces, una "función" es un grupo de tareas. Naturalmente, este agrupamiento debe realizarse con algún criterio preestablecido que contribuya a facilitar la gestión, a reducir los costos o a disminuir el tiempo que se requiere para la ejecución.

Organizar consiste en agrupar **tareas.**

Una **función** es un conjunto de tareas.

¿Cuántas formas de agrupar tareas existen?

Respuesta: innumerables.

La clave consiste en tener claro el criterio para agrupar que nos permitirá disminuir los costos, el tiempo y la energía siempre en pos de un objetivo previamente identificado.

Cuando nos organizamos, lo hacemos *para* algo. Si el objetivo no existiese o fuse difuso, no habría forma eficaz de organizar.

Para organizar, primero, es necesario definir el **objetivo**.

¿Qué son los “procesos” y qué se gana con ellos?

Tareas y procesos

Agrupar funcionalmente es solo una parte de la historia. También existe una segunda perspectiva que es necesario tener en cuenta al organizar: el tiempo.

Si queremos cocinar el asado, es decir, si queremos transformar insumos en un producto final, no bastará con agrupar las tareas en funciones. Para “hacer” el asado, es imprescindible realizar las tareas en secuencia, con un tiempo predeterminado y en un orden preestablecido.

> Preparar la parrilla; prender el fuego; salar la carne; asar la carne; preparar las ensaladas; poner la mesa; disponer las bebidas; invitar a la mesa.

La gestión no solo requiere agrupamiento de tareas. También exige que esas tareas y funciones se “dispongan” o se coordinen en una sucesión temporal.

Proceso: etapas, fases o pasos



Un “**proceso**” es un agrupamiento de tareas, pero dispuesto sobre una línea de tiempo.

La utilidad fundamental de un proceso es que permite la coordinación. Nos indica qué tarea hay que realizar primero, cuál debemos cumplir en segunda instancia y así sucesivamente.

Proceso

En este caso, organizar no consiste solo en agrupar, sino en definir "fases" o "pasos" y en establecer el orden de las tareas en el tiempo.

> Un **proceso** es un conjunto de tareas o funciones que se realizan en forma sucesiva con el fin de lograr un objetivo determinado.

Nótese que un proceso puede describirse con diferentes grados de desagregación. Podemos ir de lo más grueso a lo más fino. Es decir, podemos referirnos a grupos de tareas o, específicamente, a cada tarea.

Veamos dos procesos con distinto grado de análisis[12] para una misma cuestión. (Otra vez, un ejemplo con la situación del asado).

- Simplificado (se nombran las funciones)
    1. Hacer las compras.
    2. Encender el fuego.
    3. Salar y cocinar la carne.
    4. Servir la mesa.
    5. Ordenar el lugar.

- Desagregado (se separa tarea por tarea)
    1. Hacer las compras.
        a. Elaborar la lista (inventarios).
        b. Hacer el presupuesto.
        c. Asegurar los recursos.
        d. Dirigirse al centro de compras.
        e. Abastecerse según el listado.
        f. Verificar o controlar que esté todo lo mínimo requerido.
        g. Abonar.
        h. Regresar a casa.
        i. Guardar la mercadería.
    2. Encender el fuego.
        a. Verificar la limpieza y el orden de la parrilla.
        b. Disponer las leñas o el carbón.
        c. Encender y atizar el fuego.
        d. Cuidar la evolución del fuego.
    3. Salar y cocinar la carne.

¿Hasta qué nivel desagregar?

Dependerá del interés que tengamos en ese momento.

Si nos tocase el rol de *responsables operativos de la operación*, sería recomendable desagregar el proceso tanto como sea posible para que las personas menos especializadas puedan ejecutarlo con menos posibilidades de error.

[12] En ciencias, "analizar" es un proceso que consiste en tomar un "todo" y separar cada componente que lo integra para poder observarlo y estudiarlo individualmente. Según define la RAE, un *análisis* es la 'distinción y separación de las partes de algo para conocer su composición'.

Clasificación de los tipos de procesos en una empresa

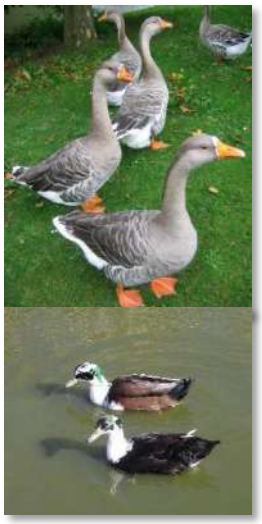
Tipos de procesos

Recordemos, una vez más, qué implicaba "definir". Dijimos que una definición debe tener al menos tres partes: género, componentes y nombre.

Respecto al género, la clave es distinguir si es una *acción* o un *objeto* —"verbo" o "sustantivo"—. Luego, si se quiere, es posible incluir aquello que queremos definir dentro de un grupo de acciones u objetos similares.

Un ***proceso*** es una acción, una "secuencia" de acciones. Dado que esas acciones son ejecutadas o diseñadas por seres humanos y que han de definirse previamente en el tiempo, le habíamos asignado un nombre específico: "**tarea**".

A un agrupamiento de tareas lo habíamos denominado "**función**" (sustantivo colectivo que nombra a un conjunto de objetos similares). Así las cosas, un proceso es una secuencia de tareas (o de funciones predefinidas en el tiempo) dispuestas para alcanzar un objetivo particular y a las que se les asigna un responsable y recursos.



A su vez, dentro de ese sustantivo colectivo que agrupe objetos y seres o acciones, podríamos perfectamente definir *subagrupamientos* de acuerdo con alguna particularidad específica que los elementos tuviesen en común.

Por ejemplo, si pensamos en "patos", el sustantivo colectivo es "bandada". Dentro de este agrupamiento, podemos volver a agrupar los elementos de acuerdo con algún criterio en particular que sea de utilidad. Si tenemos en cuenta el hábitat, "silvestres" o "de granja" sería una buena subclasificación. Si estamos pensando en almorzar, "viejos" o "tiernitos" podría ser de utilidad. Si vamos a pintar un cuadro, probablemente resulte útil subclasificar los patos por colores. Y así sucesivamente.

En el caso de los procesos, resulta útil agruparlos según el tipo de actividad al que se refiere la responsabilidad.

Tipos de procesos

- Procesos de negocio
- Procesos de gestión
- Procesos operativos

Un agrupamiento práctico en el diseño organizacional —que luego será de utilidad para tener perspectiva estratégica[13]— es clasificar los procesos de acuerdo con el *asunto al que se refieren*:

Procesos de negocio	Tener en claro cómo se genera valor económico. El primer tipo de procesos explica cómo la compañía "crea valor", es decir, cómo genera riqueza.
Procesos de gestión	Las tareas agrupadas en funciones. El segundo tipo de procesos explica cómo las diferentes áreas internas de la empresa se relacionan entre sí.
Procesos operativos	Las tareas propiamente dichas, desagregadas. El tercer tipo de procesos explica cómo se efectúan las operaciones dentro de cada área o puesto.

Dinamismo en los procesos

En los antiguos *Manuales de organización para pymes* de la EdeE, se relataba la historia ficticia de Clodomiro Hilario González Sánchez. Clodo era el dueño de una cadena internacional de pizzerías. Tras haber trabajado y haber visto crecer su empresa durante años, se disponía a legar la conducción de su empresa a su nieto.

Clodo había iniciado su emprendimiento con una pequeña pizzería ubicada en un barrio perdido de una ciudad del interior de Argentina. Nada parecía estar a su favor al principio. Sin embargo, contra todo pronóstico –debido a su constancia y habilidad– Clodo había llegado a convertirse en un referente del rubro de las pizzas de autor en toda América. Y, más increíble aún, era el hecho de que ahora su nieto estuviese entusiasmado con la idea de continuar con la enorme responsabilidad de conducir la organización.

Situémonos al momento del inicio, cuando el de Clodo era un microemprendimiento. Observemos y analicemos los distintos tipos de procesos.

¿Cuál sería un posible proceso de negocio?

Por ejemplo, fabricar y vender pizzas en el local y por *delivery* asegurándose de que el margen de contribución[14] de cada unidad nunca sea menor al 50 %.

[13] Adelantamos que cuando en la EdeE utilizamos el término "*estratégico*" nos referimos a cómo una organización se relaciona con su medio ambiente.

[14] Como veremos en el módulo "Análisis y gestión de costos", el "margen de contribución" es la diferencia entre precio de venta menos el costo variable y el costo directo unitario. En el ejemplo, precio de venta de la pizza menos harina, salsa y jamón.

¿Cuáles serían los principales procesos de gestión?

Por ejemplo, "compras", "cocina", "*delivery*", "atención al cliente", etc.

¿Y cuáles serían algunos procesos operativos?

Por ejemplo, la elaboración de pizzas, la atención telefónica, el *delivery*, la atención de mesas, etc.

¿Los procesos serán siempre los mismos durante toda la vida de la pizzería?

¡Claro que no! A medida que pase el tiempo y a medida que cambie el nivel de actividad, habrá que redefinirlos.

¿Los procesos siempre serán ejecutados por las mismas personas?

¡Claro que no! Precisamente, esta es una de las razones por las que los procesos se definen y se aseguran. Las personas han de pasar, pero las tareas deberán continuar ejecutándose. Incluso si las personas permanecen en la organización, sus responsabilidades irán variando y, con ello, los procesos que deberán gestionar también cambiarán.

Así mismo, cuando la empresa crezca e ingrese en la segunda etapa de desarrollo incluso el mismísimo proceso de negocio cambiará. (No es posible expandir si no se revisa y rediseña el proceso de negocio). En el momento en que el pizzero comience a abrir sus primeras sucursales, el proceso de negocio estará siendo redefinido. Ya no se trata de fabricar pizzas, ¡ahora se trata de desarrollar sucursales!

Y cuando el negocio se expanda a través de la estrategia de franquicias, los procesos que deberá gestionar Clodo ya no se centrarán en elaborar y vender pizzas de autor, sino en vender y en asegurar el funcionamiento de negocios rentables.

En definitiva, los procesos siempre son dinámicos. Dependiendo de cuál sea la "visión" de la compañía, se definirá el proceso de negocio. A su vez, dependiendo de cuál sea el proceso de negocio, se definirán los principales procesos de gestión. Y dependiendo de cuál sea cada proceso de gestión, se definirán los correspondientes procesos operativos.

Procesos estandarizados

El término "estándar" es un adjetivo —una *cualidad*— que, según el diccionario de la RAE, significa 'que sirve como tipo, modelo, norma, patrón o referencia'.

Entonces, un "proceso estándar" es una *forma modelo* de realizar un conjunto de tareas.

Cuando definimos un proceso estándar, intentamos lograr que la manera de realizar un conjunto de tareas sea siempre la misma para que el resultado pueda ser previsible y estándar.

Procesos y "procesos estándar"

Los procesos son secuencias de tareas. A veces, esta sucesión de tareas es un tanto "improvisada" (no así las tareas que, por ser *tareas*, algún grado de diseño tienen).

Ocurre que, en ciertas ocasiones, esa secuencia puede repetirse desde hace mucho tiempo. Otras veces, nos encontramos frente a una nueva situación y, entonces, secuenciamos las tareas "como nos va saliendo".

En ambos casos, son procesos. Pero, evidentemente, nos conviene asignarles un nombre que los diferencie y que diferencie la característica de la *improvisación* versus la de la *seguridad*. Para ello, utilizamos el término "proceso estándar".

En las pymes, la mayor parte de los procesos no tienen un diseño previo y son espontáneos. Ocurre que solo muy pocos sucesos son repetitivos. La mayoría de las veces no se justifica el esfuerzo de hacer un diseño.

Solo un pequeño grupo de tareas son repetitivas e importantes. En este caso, sí resulta *conveniente* invertir tiempo y energía en analizar las tareas y planificarlas con anticipación.

En definitiva, cuando tengamos que producir un determinado resultado muy importante o cuando este resultado deba producirse en forma repetitiva, será conveniente diseñar y planificar el proceso.

PROCESOS ESTANDARIZADOS:

Si pensamos en un proceso que siempre recibe como insumo una misma materia prima estandarizada y homogénea, que utiliza una misma herramienta o dispositivo de prestación asegurada y que es manipulado por un operador competente y enfocado, ¿qué cualidad tendrá principalmente?

¡Claro! Este proceso se caracterizará por producir siempre un único e igual resultado. Es decir, un resultado estándar, previsible y seguro. *Asegurar el resultado* es, precisamente, la principal característica de un *proceso estandarizado.*

Una vez que el proceso se haya analizado, planificado y ejecutado varias veces "a modo de prueba" y tras demostrar que el resultado buscado también es estable y que se produce en el tiempo y en la forma esperados, nos interesará **estandarizarlo**. Es decir, fijar el proceso como modelo para que, en el futuro, la gestión se realice de la misma manera.

Un proceso ***estándar*** es un proceso *modelo*. En otras palabras, un modelo que asegura que un resultado deseable se obtendrá.

Proceso estándar y "proceso asegurado"

Agrupar o disponer sobre una línea de tiempo un conjunto de tareas en orden sincronizado es una cuestión muy práctica para producir resultados predecibles. Sin embargo, estas definiciones de "qué" debe hacerse y "cuándo" debe realizarse no bastan por sí solas. Son condiciones *necesarias,* pero no *suficientes.*

Hay otras dos cuestiones que también deberán resolverse para lograr asegurar el resultado: "cómo" y "con qué".

El *cómo* indica la manera en que debe ejecutarse cada tarea que compone el proceso. Es un "instructivo" en definitiva.

El *con qué* define los recursos que habrán de utilizarse para ejecutar cada tarea. Ya sabemos que es importante tener en cuenta que siempre existen tres grandes grupos de recursos: el *ambiente* (espacio o lugar en el que la tarea se ejecutará); los dispositivos y las *herramientas* (con qué se realizará la tarea); las *materias primas* que se transformarán y los comerciales que deberán agregarse.

TIPOS DE RECURSOS:

- Lugar
- Herramientas
- Materias primas

Asegurar un proceso, finalmente, también está relacionado con el grado de conocimiento que una organización tenga sobre dicho proceso (veremos más sobre este punto cuando analizamos si existen las "organizaciones inteligentes").

Hace falta, entonces, que el proceso exista, que sea conocido por quienes integran la organización y que al menos algunos de estos integrantes sepan ejecutarlo de manera previsible o estándar.

En síntesis, para asegurar un proceso es necesario que se cumplan las siguientes condiciones:

- Que sea conocido.
- Que la persona sepa ejecutarlo.
- Que los recursos para ejecutar el proceso estén disponibles en el momento adecuado.

Procedimientos

¿Qué es un "procedimiento"?

Un procedimiento es un instrumento de gestión que se refiere a las mismas tareas del proceso que acompaña; sin embargo, en este caso, la finalidad es definir la forma en que habrán de ejecutarse las acciones. Es decir, un procedimiento define y explica **cómo** ha de ejecutarse una actividad.

Así mismo, en un procedimiento también se define un segundo componente particular: los "**recursos**" que habrán de utilizarse para ejecutar esas actividades.

En definitiva, los dos componentes que caracterizan a los procedimientos son los siguientes:

- Instrucciones (explican el cómo).
- Recursos (lugar, herramientas, materias primas).

Un "procedimiento" es un **método** para ejecutar determinadas cosas. Sin embargo, no termina aquí la distinción.

Un "método", a su vez, es un modo de obrar con un orden preestablecido. Según la RAE, es una 'manera de proceder que se pone en práctica en las ciencias para hallar la verdad y enseñarla'.

Para nosotros, en el ámbito de las organizaciones, un procedimiento debe cumplir las siguientes condiciones para ser considerado como tal:

- **Debe estar escrito.**
- **Debe explicar o instruir para que quien lo lea por primera vez pueda aprender a dominarlo por sí mismo.**
- **Debe nombrar los recursos que se requerirán para ejecutarlo.**

Atención: Procesos y procedimientos

PROCESO: Define "QUÉ" y "CUÁNDO". Es decir, establece qué tareas habrán de ejecutarse y con qué orden en el tiempo.

PROCEDIMIENTO: Define "CÓMO" y "CON QUÉ". Es decir, dispone las formas preestablecidas y seguras de efectuar una tarea y los recursos que deberán utilizarse.

Atención:

Al igual que en tantos otros órdenes, en este caso también ocurre que la definición y la interpretación de los términos varía en cada ámbito en el que se los nombra. Una cuestión de semántica, diríamos en el barrio para simplificar.

Por ejemplo, sabemos que no es lo mismo nombrar la palabra "democracia" en Venezuela, en Argentina o en Uruguay. Menos aún, en China, en Rusia o en Estados Unidos.

Con los términos "procesos" y "procedimientos" —a los que tanto espacio y tiempo estamos dedicando— ocurre un fenómeno similar. La interpretación de estos términos depende mucho de quién la escuche y en dónde la escuche. Y la definición puede llegar a variar en gran medida entre los diferentes centros educativos que la enseñen y —ni que hablar— en diferentes empresas bien organizadas.

Con esta aclaración, queremos advertirte que no sería sensato tomar las definiciones de este manual en "modo dogma". Es prudente que vos preguntes, en cada caso, qué entienden ellos por uno y por otro término y, sin discutir, te adaptes a esas interpretaciones. Eso sí, lo fundamental es que vos tengas en claro las siguientes cuestiones:

1. Las "**tareas**" se agrupan en tres grandes formas con diferentes fines complementarios.	Funciones: Cuando se utiliza la similitud o el propósito como criterio. La utilidad de las funciones es elevar la productividad y disminuir la incidencia de los costos fijos y de los costos indirectos. Procesos: Cuando las tareas se ordenan en el tiempo. La utilidad de los procesos es asegurar la coordinación y, de esa forma, asegurar los resultados. (Muchas veces estos procesos son complementados por una desagregación, "los procedimientos"). Algoritmos: Cuando las tareas se ordenan en el tiempo, pero no intervienen humanos en la ejecución. La diferencia fundamental es que en la ejecución de las tareas NO intervienen humanos. En un algoritmo interviene solamente un ordenador electrónico. A lo sumo, un humano presiona el botón Iniciar. La segunda característica es que se escriben en lenguaje matemático específico. La utilidad de los algoritmos es asegurar que la secuencia de tareas se efectúe de manera única, segura y con una velocidad altísima, en especial cuando se trata de procesar información.
2. Cualquiera sea el nombre que se le asigne al asunto de los "procesos" y los	¿*Qué* ha de ejecutarse y *cuándo?* (Proceso) ¿*Cómo* y *con qué* habrá de ejecutarse la tarea? (Procedimiento)

"procedimientos", lo fundamental es asegurarse de que se contesten dos grupos de preguntas.	¿*Puede evitarse el uso de humanos y manejarse desde la electrónica*? (Algoritmo)
3. Para poder asegurar un resultado, es necesario asegurar los procesos. (Es decir, contar con "procesos dominados").	Para que un proceso sea "dominado", debemos verificar dos grupos de asuntos: a. Que se establezcan todos los componentes de los procesos y de los procedimientos que hemos definido: ✓ Que se hayan definido las tareas (el qué). ✓ Que las tareas estén ordenadas en el tiempo (el cuándo). ✓ Que se haya definido y que se explique cómo habrán de ejecutarse las tareas (el cómo). ✓ Que se cuente con los recursos necesarios (lugar o infraestructura | herramientas y dispositivos | materias primas, insumos + comerciales). b. Que haya conocimiento en el ámbito de la organización: ✓ Que los procesos y los procedimientos existan predefinidos. *(Las tareas no se ejecutan como cada uno quiera).* ✓ Que estén en un soporte escrito o informático estandarizado y accesible para todos los involucrados. ✓ Que quienes tengan la responsabilidad de ejecutarlos estén calificados para hacerlo (que tengan la experiencia) y que mantengan la actitud (intencionalidad) adecuada. ✓ Que se indique cómo acceder a los recursos necesarios.
4. ORGANIZAR	El "proceso básico de **organizar**" consiste en AGRUPAR (y son 5 pasos): 1. Identificar las tareas. 2. Agruparlas (en funciones y procesos[15]). 3. Asignar un responsable. 4. Definir un tiempo. 5. Asegurar los recursos.

[15] Las "funciones" y los "procesos" se complementan. No funcionan el uno sin el otro.

Desafío: ¿cuántos procedimientos conviene diseñar en una pyme?

Ventajas de los procesos y los procedimientos:

- Aseguran la coordinación de las tareas y el resultado que estas producen.
- Son el primer requisito para el "APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL"[16].

Desventajas de los procesos y los procedimientos:

- Rigidez y limitación frente al cambio. Lentitud para que la organización se adapte.
- Burocratización de la pyme.

[16] En 1990, **Peter Senge** (1947-actualidad / Ph. D. de Stanford) fue el autor de una de las grandes revoluciones en el mundo del *management* contemporáneo. Su revolución consistió en estudiar las organizaciones sin utilizar el análisis tradicional que, como ya hemos explicado antes, consistente en desagregar un todo separando sus componentes para observarlos y estudiarlos. En lugar de estudiar los componentes o interesarse por las partes de las organizaciones, Peter Senge focalizó su atención en las "interacciones".

Hacia 1950, **Karl Ludwig vön Bertalanffy** (Viena, 1901-Nueva York, 1972), un crac de primer orden en la biología y especialmente en la filosofía, había revolucionado la epistemología al proponer un nuevo enfoque en el desarrollo del conocimiento humano: la *teoría general de sistemas.* En este nuevo enfoque, postuló que lo que define una entidad no es tanto de qué está hecha (como proponía el análisis clásico), sino el resultado que esta entidad produce a partir de cómo interactúan sus componentes internos. (No nos interesa primordialmente de qué está hecho algo, sino cómo interactúan sus componentes. Es decir, la "visión de sistema"). Seguramente alguna vez escuchaste hablar sobre uno de los principales términos (en realidad principios) de esta teoría: la "sinergia".

Peter Senge supo adoptar la perspectiva de la *teoría de sistemas* de Karl Bertalanffy y comenzó a predicar el asunto en el MIT (Instituto Tecnológico de Massachusetts) desde un punto de vista organizacional. En 1990, publicó su paradigmático libro ***La quinta disciplina***. En esta obra, se enfocó en qué es el conocimiento, en cómo este es una fuente de mejora e identificó claves para incorporarlo. Sin embargo, lo novedoso y revolucionario es que, en este libro, Peter Senge identificó un nuevo "sujeto" que tiene capacidad de aprender. Fue el primero en acuñar el término "**empresa inteligente**"; es decir, fue el primero en hablar sobre una organización con la capacidad de aprender. Tendremos oportunidad de adentrarnos en esta apasionante —y muy práctica— historia y en sus aplicaciones durante el módulo final sobre conducción y liderazgo.

Un poco de historia: las pymes y la burocracia

El término "burocracia" no goza de buena prensa entre el público en general. Es una pena, pues en realidad no se trata de un mal modelo de gestión, sino todo lo contrario. De hecho, es una de primeras "teorías" de organización que se acuñó, se extendió y se afianzó en la civilización occidental.

El problema de la burocracia radica en las llamadas "disfunciones" ("vicios") —o aplicaciones rígidas y extremas de su propuesta—.

El creador de esta teoría o modelo organizacional es el uno de los sociólogos más reconocidos en la historia de la humanidad: el alemán **Max Weber** (1864-1920). Weber no es famoso y fundacional únicamente en el mundo del *management*. También lo es, en especial, en el campo de la ética y de las ciencias políticas.



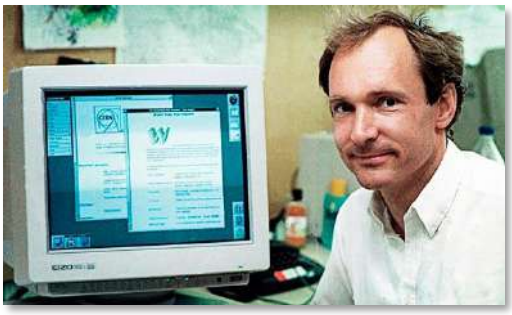
En relación con nuestro campo e interés, propuso varias cuestiones muy revolucionarias, por ejemplo, postuló que la autoridad no debía residir en las personas, sino en el cargo que estas ocupaban. De manera que, si una persona se iba de un puesto, la siguiente mantuviese la autoridad y la organización pudiese continuar. (Pensemos en el presidente de cualquier país o, mejor aún, en el papa de la Iglesia Católica Apostólica de Roma. Las personas pasan y pasan, pero el cargo continúa).

Para lograr esto, es necesario sistematizar las tareas y las responsabilidades. Cada puesto debe tener definida su responsabilidad y, también, sus procesos. Cada persona debe ejecutar lo que está previsto.

A principios del siglo XX, el impulso del cambio y la evolución de las tecnologías —en especial las "mecánicas" en aquella época— ya existía y generaba sus revoluciones. Algunos de los casos más destacados son la invención del motor a vapor y, luego, a explosión, el descubrimiento de la energía eléctrica y de la onda de radio, etc. En ese entonces, ya había revoluciones y cambios, por supuesto. Sin embargo, la diferencia radica en que estos cambios ocurrían a una velocidad increíblemente menor en comparación con la velocidad que ocurren en nuestra época. Para que una disrupción se notase, había que dejar pasar un mínimo de cincuenta años. Es decir, para ver una diferencia notable, uno tenía que dormirse medio siglo. ¿Qué pasaría hoy si nos dormimos apenas cinco años?

El "tema" —o la debilidad— es que, en realidad, ninguna organización puede prever todos los eventos y, entonces, es imposible que pueda haber procesos diseñados para todo.

Pensemos, por ejemplo, en el caso de internet. **Tim Berners-Lee** (1955-actualidad) nació en Londres, trabajó como profesor en el MIT durante muchos años y en 1995 inventó internet. ¡Mirá todo lo que



esto significó en apenas 27 años! Cuesta trabajo creer que, en el año 2022, la invención de internet tiene "apenas" 27 años. ¿Te imaginás un mundo sin Internet? [17] Te pregunto, por ejemplo, si en este momento quisieras saber la hora, ¿qué mirarías primero, tu reloj de muñeca o alguno de todos tus dispositivos de comunicaciones?

El enorme cambio que introdujo Tim fue un cambio diseñado. Tenía una finalidad específica, pequeña y de corto plazo en un principio, pues solo buscaba interconectar laboratorios universitarios, pero era algo diseñado.

Consideremos otro ejemplo, pero esta vez de un cambio no diseñado. Había una vez, hacia finales de 2019, una persona en la región de Asía Oriental que vivía convencida de que era una persona más, perdida entre muchas otras. Y esto era cierto. Simplemente era una persona más que vivía y hacía lo mismo que otros millones de personas.



Sin embargo, un día allá por el cercano diciembre de 2019, en una ignota ciudad de China llamada Wuhan, a esta persona se le ocurrió comerse un bicho raro que había en uno de los tantos mercados. No sabemos con certeza de qué bicho se trató, ni si estaba sabroso o no. De lo que estamos seguros es que, desde aquella ingesta, el mundo ya no volvió a ser el mismo porque esta simple acción terminó por desatar la cadena de sucesos que conducirían a la pandemia de la COVID-19 y a sus consecuencias económicas, sociales y de todo tipo.

No cabe ninguna duda que esto también es un ejemplo de cambio y revolución. Sin embargo, la diferencia pasa por la falta de diseño y por la falta de un propósito.

Volvamos a Max Weber y su teoría de la Burocracia…

Al proponer sus postulados, Max Weber no luchaba contra la misma velocidad del cambio e imprevisibilidad de los eventos que nosotros. En su tiempo, sí era muy posible definir un conjunto de tareas, escribir un procedimiento para cada una, entrenar al ejecutor, asegurar los recursos y esperar que nada cambiase.

Sin embargo, ese mundo ya no existe más. En nuestra época lo constante no solo es el cambio, sino su velocidad incremental. Cambia, todo cambia; pero cada vez más rápido.

[17] No sé cuál es tu caso, pero tu profesor de la EdeE pertenece a un grupo de humanos que un día podrá decirles a sus nietos que nació en un mundo en el que no existían ni internet ni los smartphones. ¡Ja! ¿Te imaginás la cara que le van a poner a este pobre viejo?

Es un sinsentido importante —el profe se resiste a escribir la palabra "idiotez" aquí— pretender que, frente a situaciones emergentes, se pueda contar con procedimientos estandarizados y asegurados. ¿Y entonces? Como ya te habrás dado cuenta, las personas se vuelven más importantes que nunca para las empresas y las organizaciones. Pero no por su fuerza muscular. Lo más valioso es ese órgano donde reside el don del compromiso (que es una emoción) y el conocimiento (que es un tipo de memoria).

Aquellos humanos que pretenden que todo sea previsible, seguro y esté resuelto de antemano viven en un mundo inexistente y, más pronto que tarde, también se extinguirán; pero no sin antes —como ya está ocurriendo cruenta y terriblemente— pasar a formar parte de lo que comienza a llamarse los "excluidos del sistema". Una especie de "subhumanos" que no pueden valerse por sí mismos y se convierten en lastre y amenaza para el otro grupo. Pichón de problemita estamos comenzando a enfrentar como sociedad, ¿no?

Los humanos que sí se llevan bien con este mundo son aquellos que no se oponen al cambio. En todo caso, o bien lo lideran, o bien lo surfean (se suman a él). Son aquellos que tienen **actitud** para afrontar y resolver las situaciones que se van presentando y **criterio** para combinar el conocimiento, la **experiencia y la prudencia**.

Aunque Max Weber dio pasos gigantes y podemos decir que fue otro crac en nuestro mundo del diseño de las organizaciones, los postulados que hemos abordado en estas líneas (previsibilidad y diseño del puesto) actualmente solo siguen vigentes para el conjunto de actividades que en la empresa llamamos "repetitivas".

¿Por qué no es posible desarrollar un modelo de gestión en el que esté todo previsto?

En primer término, porque por más experiencia que desarrollemos siempre habrá eventos emergentes a los que no podremos aplicarles procesos preexistentes.

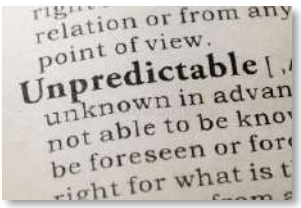
En segundo término, actualmente la sociedad evoluciona —cambia— a un ritmo nunca visto en la historia de la humanidad. Tanto nos hemos acostumbrado al aumento de la velocidad en el cambio que, prácticamente, ya nada nos asombra. Cuando un cambio es útil, se expande o se viraliza a una velocidad enloquecedora. Sin embargo, no todo cambio *emergente* llega para quedarse. Algunos pasan a la categoría de *contingente* (eventos conocidos, pero de ocurrencia imprevisible). De esta manera, aumentan las situaciones contingentes y lo paradójico es que las organizaciones no poseen la velocidad de respuesta adecuada para procesarlas. El gran riesgo es que apenas se logran sistematizar los cambios, esas contingencias quedan obsoletas.

Situémonos a mediados del año 2022 y pensemos, por ejemplo, ¿cuál es la vida útil promedio del costoso desarrollo de una "*app*", es decir, de una aplicación que se utilizará mediante tecnología de *smartphone*? ¿Te sorprende que sea menos de seis meses con toda la inversión y el esfuerzo que conlleva diseñarla y desarrollarla?

La clave del asunto no parece pasar por intentar resolver todos los desafíos, sino simplemente por enfocarse en lo pertinente.

Es necesario contar con un método (un proceso asegurado) para distinguir cuáles son las tareas emergentes que valdrá el esfuerzo prever y sistematizar en procesos y procedimientos. Unas pocas páginas más adelante, te contaremos la historia de Joseph Juran y Vilfredo Pareto. Juntaremos los aportes de estos otros dos cracs para armar un gran método que nos permitirá resolver esta cuestión.

Por ahora, volvamos al tema de no poder preverlo todo.



Las organizaciones, en especial las pymes, tienen ritmos de evolución que muchas veces resultan ***imprevisibles*** incluso para sus propios dueños o fundadores; además, enfrentan situaciones tecnológicas muy dinámicas y mercados altamente cambiantes.

Decimos que, para una pyme, la inestabilidad es lo estable. Por lo tanto, no es posible, y tampoco tendría sentido, definir procesos y procedimientos para todas las situaciones.

Así mismo, resulta fácil comprender que diseñar e implementar procedimientos sea una tarea que ocupa tiempo y energía. Si una pyme se centra en ello, debería dejar de lado su proceso fundamental de crear riqueza.

Primer criterio: repetitividad

¿Hay algo que nos guste más a los seres humanos que la seguridad y la previsibilidad? Ese es el gran atractivo que tiene para las organizaciones diseñar y gestionar los procesos.

En otras palabras, el diseño y la gestión permiten que toda situación que la organización deba enfrentar esté prevista, que la respuesta sea conocida y segura y, finalmente, que esa respuesta se sepa ejecutar.

Sin embargo, no hace falta mencionar que la vida real está llena de imprevistos y de cambios en el entorno que eran inimaginables hace apenas unos meses atrás. Mucho de lo que sabemos y hacemos puede quedar invalidado rápidamente.

Por eso, lo primero para tener en cuenta como guía práctica es comprender que las situaciones que enfrentamos las personas, las empresas y las organizaciones son de tres tipos:

- **Repetitivas**: Sabemos qué ha de ocurrir y podemos predecir cuándo ocurrirá.
- **Contingentes:** Sabemos qué es lo que puede ocurrir, pero no podemos predecir el momento en el que ocurrirá.
- **Emergentes:** Ni siquiera nos imaginamos qué puede ocurrir. Menos aún, podemos predecir cuándo ha de ocurrir.

Probablemente ya te estés dando cuenta de cuál es el criterio que más se destaca a la hora de definir procedimientos: la REPETITIVIDAD de la situación.

Segundo criterio: relevancia

La "RELEVANCIA" es una cualidad que implica ser importante o significativo. Hay asuntos que son importantes por lo positivo o por lo que aportan.



Además, existe un segundo grupo o criterio para asignarle importancia a un tema: la imposibilidad de fallar, pues en caso de que falle las consecuencias serían graves o catastróficas.

Entonces, podemos decir que para determinar la relevancia de los asuntos hay dos grupos de tareas que es necesario encontrar mediante las siguientes preguntas parecidas, aunque inversas:



- ¿Cuáles son las tareas repetitivas que más valor aportan?
- ¿Cuáles son aquellas tareas contingentes que, por lo grave de sus consecuencias, no pueden fallar?

Analicemos un ejemplo. ¿Qué ocurre cuando nos vamos de viaje en avión? Una vez que todos estemos embarcados y correctamente sentados en nuestros lugares, el personal de cabina —con la ayuda de un video informativo y de un montón de folletos—nos informará el "procedimiento de emergencia".



Lo mismo ocurre si viajamos en un crucero por más de una noche: nos ganamos un curso gratuito sobre cómo desembarcar en caso de emergencia. Ahora bien, ¿cuántas veces más en nuestra vida vamos a navegar justo en ese mismo barco o en ese mismo avión? Como vemos, no resulta posible clasificar este procedimiento como "repetitivo". A lo sumo y con todas las ganas, podríamos clasificarlo como "contingente" (hasta ahí nomás).

Sin embargo, no deja de ser RELEVANTE para nuestra supervivencia. Más vale prestar atención y practicar bien por las dudas.

Tercer criterio: aprendizaje organizacional

Ya te contamos sobre uno de nuestros cracs en la teoría de la organización: Peter Senge. A partir de su trabajo, se hizo famoso el concepto de la "organización inteligente"; es decir, la organización que puede aprender. Aprender, no solo es cosa de humanos, ¡las organizaciones también pueden aprender!



Durante la introducción, hemos analizado que la mente humana usa varios recursos para aprender. Los más importantes son el *foco de atención* y la *memoria*.

¿Qué recursos usará una organización para aprender? Los procesos y los procedimientos (entre otros componentes que no señalaremos ahora[18]).

Así como los humanos usamos la *sinapsis* entre neuronas (ya sea para el foco de atención o para la memoria), en las organizaciones la base del aprendizaje, la mejora y la excelencia se encuentra en los procesos y en los procedimientos.

[18] Ya te habíamos contado sobre Peter Senge y su famoso libro publicado en 1990: *La quinta disciplina*. En esta publicación, Senge introdujo el enfoque de la *teoría de sistemas* en el mundo del *management*. Gracias a él, aprendimos que no basta con *analizar,* desagregar y separar los componentes. También importa, y mucho, el resultado que se produce por la interacción entre aquellos compontes. Entonces, además de la "visión de sistema", Senge señalaba conductas importantes y prácticas que una empresa debería incorporar y asegurar para generar condiciones de aprendizaje organizacional.

Además de esto, hay otras perspectivas ajenas a los postulados de Senge. Por ejemplo, el diseño de una "cultura organizacional" que defina y seleccione los valores y las pautas de comportamiento que regirán a las personas que integran la organización. También, cabe mencionar el enorme desafío que representa la disrupción de la inteligencia artificial, de las comunicaciones instantáneas y de la mejora en la logística física tradicional.

Pero eso sí, los "procesos" (al igual que las sinapsis entre neuronas en el humano) siguen estando ahí para todo lo que haga falta y siguen siendo un tema común en casi todo lo que se desee caracterizar en el mundo de las organizaciones. De diseñar, cuidar y mejorar los procesos seguramente no vas a zafar.

¿Querés ser libre, pensante, feliz y dueño de tus actos? Entonces, cuidá tu conciencia. ¿Querés cuidar, preservar y expandir tu conciencia? Entonces, antes que nada, cuidá tus neuronas.

En el caso de las organizaciones, ocurre un fenómeno equivalente: ¡la clave es cuidar los procesos!

Ahora bien, ¿cómo y para qué aprenden las organizaciones? A continuación, responderemos esta pregunta mediante el relato de una situación ficticia a modo de ejemplo.

Historia: La pizzería de Clodomiro

En aquellos tiempos, Clodomiro Hilario González Sánchez aún era joven y comenzaba a desarrollar la idea de su emprendimiento con la esperanza de que le otorgase gloria y libertad económica. Precisamente, pensando en la libertad económica, en hacer algo divertido y en conocer gente –chicas lindas en especial–, Clodo había decidido que quería abrir su propia pizzería. ¿Qué más puede pretenderse a los dieciocho años?

Clodo también había decidido incluir en esta aventura a Pepe, su gran amigo de andanzas y eterno compinche. Ambos amigos se conocían desde niños, eran muy leales y unidos.

Lo cierto es que ninguno tenía mucha idea ni de negocios, ni de trabajo, ni de atender al público, ni de negociar con proveedores y –menos aún– ¡de cocinar pizzas!

A pesar de todo, los amigos se organizaron y dividieron las responsabilidades funcionales: uno se encargaría de las tareas "detrás del mostrador" y el otro, "delante del mostrador".

Quiso la suerte que Pepe tuviese una abuelita amorosa y sabia. Cuando el nieto comenzó a entrar en la juventud temprana, ella, con la intención de avisparlo, le había contado sobre un yuyo (una hierva silvestre) que crece sola en las serranías del lugar: la "cola de quirquincho". Resulta que esta planta funciona como energizante y afrodisíaco natural con sorprendente efectividad en los humanos. (Por supuesto que la abuela no usó estas mismas palabras, pero no olvidemos que esto es un manual. ¿De qué otra manera íbamos a escribir sobre este asunto?).



Phlegmariurus saururus
(Cola de quirquincho)

Lo importante es que el yuyo del amor funcionaba de lo mejor, infaliblemente. Clodo y Pepe pronto notaron una clara oportunidad para crear *y proponer valor al cliente*, según dirían los manuales de mercadotecnia.

Entonces, pusieron a secar al sol aquella plantita y, como era increíblemente igual en su aspecto al orégano –condimento infaltable en la mayoría de las pizzas–, la agregaron camuflada en su producto al que llamaron la "pizza del amor".

Fue un éxito rotundo en ventas y ganancias. Clodo y Pepe tenían lo que se denomina una ventaja competitiva sostenible.

Mientras los competidores lograban comercializar unas pocas unidades, nuestros amigos fabricaban y vendían cinco veces más pizzas que el competidor más destacado y a un precio que equivalía a más del doble. En definitiva, habían logrado un mayor margen por cada pizza y un mayor volumen de unidades. Pronto comenzaron a amasar una fortuna, además de las pizzas.

Pasaron varios años y el negocio de las pizzas continuó creciendo. Tanto Clodo como Pepe tenían una excelente vida y se habían convertido en empresarios poderosos. Tenían una buena casa; buenos vehículos de ruta, aire y agua; buena ropa; disfrutaban de buena diversión y de buenos viajes. Sin embargo, comenzaba a faltarles lo esencial.

Una mañana, Pepe habló con Clodo y le dijo:

–Hermano, quiero dejar la pizzería. Me voy.

–¿Estás loco? ¿Qué te pasa? ¿Cómo que te vas? –respondió Clodo con el corazón al borde del infarto.

–Es que la vida es mucho más que el éxito y el dinero. Hermano, me voy a Alaska a buscar una mujer para formar una buena familia y, de paso, tomar un poco de fresco que me anda haciendo falta.

–Pero ¿qué hacemos con la pizzería? –gritó Clodo.

–Vos podés seguir perfectamente con la pizzería. Y, según puedas, me vas mandado el dinero que creas justo. ¡Es tuya! –cerró Pepe.

Clodomiro pensó: "¿Qué debo hacer?". A pesar de que tenía experiencia y un buen dominio en el manejo del local, en la negociación con proveedores y en la atención al cliente, no sabía nada sobre amasar y cocinar. Si no encontraba pronto la solución correcta, la pizzería estaría acabada. O, al menos, no volvería a ser el mismo negocio exitoso de antes.

La primera opción que se le cruzó por la cabeza fue contratar a un cocinero o, mejor, a un pizzero con experiencia. Para esto podría recurrir a una de esas agencias de selección que se dedican al "*head hunter*". Sin embargo, pronto descartó la idea. Aunque no sabía amasar, había visto muchas personas en este negocio y podía intuir que un cocinero hecho y derecho sería un problema. Probablemente, intentaría incluir sus propios trucos y mañas en la fabricación del producto. Lo mejor era descartar esta estrategia.

La segunda idea que pensó fue contratar a un aprendiz y pedirle a Pepe que lo capacitara antes de irse. Pero cuando Clodo propuso la idea, Pepe le mostró su pasaje

en primera clase a la ciudad de Anchorage y Clodo comprendió que a su amigo le escaseaban tanto las ganas como el tiempo.

–¿Para qué le vas a enseñar el negocio a otra persona? –preguntó Pepe y luego agregó–: En dos meses seguro te abre una competencia enfrente.

Al igual que la primera, esta segunda idea también quedaba descartada. ¡Pepe se iría y se llevaría consigo todo lo que sabía sobre cómo amasar pizzas y ayudarlo a hacer crecer la fortuna! Clodo siguió pensando. Tenía que haber una manera de resolver el problema. Necesitaba encontrar la forma de no volver a depender de ninguna persona. Mirá el lío en que lo estaba metiendo su mejor amigo (a pesar de tener el derecho de hacer lo que quisiese con su vida). ¿Por qué Clodo debería pagar con esfuerzo y dinero la libertad y la autonomía de Pepe o de cualquier otra persona?

Esa noche, Clodo soñó con Peter Senge y Max Weber. En el sueño, ambos comían en la pizzería mientras tomaban cerveza. Clodo servía la mesa y se sentaba con ellos a conversar. En el medio de la conversación, ambos personajes mencionaron:

–La clave está en la pared de tu cocina. ¡Tu problema está solucionado!

Clodo se despertó sobresaltado, fue a su garaje y se subió a la hermosa Benelli TRK 502 que había estrenado la semana pasada. Eran las 04:15 de la madrugada. El guardia del moderno centro comercial donde estaba la pizzería se asombró, y también se asustó un poco, al verlo llegar. Bajó a escoltarlo desde el garaje y juntos ingresaron a la cocina de la pizzería. Allí, ansioso y un poco desorbitado, Clodo revisó todas las paredes. Hasta que, de pronto, vio la respuesta frente a sus ojos y todo se detuvo.

En una de las paredes de la cocina, pegada con cinta adhesiva, estaba la clave: una receta de un postre que Pepe había aprendido en uno de sus viajes a lugares inhóspitos. ¡Ahí estaba la clave!

Clodo haría que Pepe preparase una receta para cada producto antes de irse. Eso sí, además del típico escrito que todos conocemos, Pepe tomaría fotos de cada elemento que se usaba en la preparación y filmaría el proceso íntegramente. ¿Sino para que vivimos en pleno siglo XXI?

Más tranquilo y sintiéndose aliviado por haber encontrado una solución, Clodo se trepó a su moto y volvió a la cama. Sus amigos, Peter y Max, volvieron a aparecer en el sueño una última vez, interesados en terminar de degustar las excelentes pizzas y cervezas artesanales de Clodo. Ambos se reían mientras le decían:

–¿Viste? ¡Al final la solución no era tan difícil!

–¿Cómo no me advirtieron, sin tantas vueltas, que la solución pasaba por unas simples recetas? –preguntó Clodo en tono de reclamo.

–¡Es que no son recetas! Sabés que, en el mundo de las organizaciones, no hay "recetas" para el éxito –espetó el señor Max Weber con tono firme y frunciendo el ceño.

–Lo que sí hay –continuó Peter Senge con tono un poco más paternal– son "procedimientos estables, seguros y dominados".



–¿Entendés, ahora, el valor de los procesos? –preguntaron ambos a coro mientras Clodo solo atinaba a sonreír.

Luego, levantaron sus jarros de cervezas y brindaron por última vez.

Epílogo:



Clodomiro nunca volvió a encontrarse con sus amigos de aquel sueño. Pero sí continuó viendo a Pepe, su amigo de la realidad. Dos veces por año, lo visita en la fría y hermosa Alaska y en cada viaje ambos amigos viven apasionantes aventuras junto a sus jóvenes familias.

Desde aquella noche, dos extraños retratos marcan el rumbo en las cocinas de las pizzerías que integran la cadena de Clodomiro.

Son los retratos de dos grandes en la historia de las organizaciones: Max Weber y Peter Senge.



Nadie entiende por qué si no se le explica. Sin embargo, Clodomiro Hilario González Sánchez lo tiene muy en claro y, gracias a su experiencia, nunca olvidó los siguientes aprendizajes:

- Las organizaciones aprenden a través de los procesos.
- Los procesos nos permiten dejar de ser esclavos de las personas.
- La organización vence al tiempo.

Claves para gestionar el diseño de los procedimientos

¿Cómo encarar una tarea tan ardua?

Hasta aquí, hemos analizado las ventajas que los procedimientos tienen en las organizaciones.

Los procedimientos tienen valor, aseguran los resultados y traspasan el conocimiento de las personas hacia la organización —y viceversa—.

También, permiten que un mismo empleado cumpla diferentes funciones según vayan surgiendo las necesidades que la realidad impone.

E incluso permiten que la empresa siga adelante, al menos en lo esencial, cuando alguno de sus recursos humanos se ausente.

Sin embargo, diseñar los procesos requiere conocimiento específico sobre el asunto en cuestión y es una tarea diferente al negocio principal de la organización. El diseño de los procedimientos lleva tiempo y atención.

Un empresario pyme real no suele contar con mucho tiempo disponible para esta tarea. A pesar de tener en claro tanto la necesidad como el valor de los procedimientos y de tener ganas de diseñarlos, es probable que el tiempo disponible no sea suficiente.

Por eso, para finalizar esta sección, te haremos dos recomendaciones. Plantearemos dos criterios o claves que vos decidirás cuándo y si te conviene aplicar:

- "Paretear"[19] el asunto.
- Hacer que los procedimientos se diseñen solos. (Vos encargate de marcar, corregir y verificar).

[19] En español, un "epónimo" es una palabra que se crea a partir de un nombre propio para referirse a una cosa, a un concepto o a una época que se relaciona de alguna manera con dicho sustantivo propio. En algunos casos, el epónimo se utiliza como una forma de homenaje a una persona y, en otros, simplemente se usa como referencia a quien hizo el descubrimiento o invento. (Por ejemplo, Alois Alzheimer es el epónimo de "enfermedad de Alzheimer" y Louis Pasteur es el epónimo del verbo "pasteurizar").

Así las cosas, **Vilfredo Pareto** fue un economista italiano que, a mediados del siglo XX, estableció un par de principios económicos que lo llevaron a la posteridad. Nosotros combinaremos uno de esos principios con los aportes de otro grande del *management*: Joseph Juran. De esa síntesis, obtendremos una poderosa clave para la gestión empresarial: la *regla del 80/20*. El uso de esta regla es lo que precisamente hemos de llamar "paretear" en un lenguaje de entre casa. (Que quede claro que es una denominación no apta para no iniciados).

Primera clave: "paretear" el asunto

La ***regla del 80/20*** es una técnica de gestión extremadamente práctica que se aplica cuando las necesidades parecen insuficientes frente a la demanda de tiempo, atención y gestión. Es decir, cuando está todo mal ¿por dónde debemos empezar a atender los asuntos?

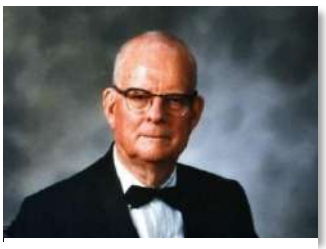
Pues bien, en este caso, resulta primordial concentrarse en lo poco que es importante y dejar de lado lo mucho que es superfluo.

En otras palabras, la clave es priorizar. Este es un principio (un criterio general o norma que rige el pensamiento y la conducta) muy útil en el mundo del *management*. Para explicarlo mejor, ahora sí, contemos la historia completa. ¿Recordás que habíamos mencionado brevemente este tema en la página 74?

El principio del "80/20": dejar de lado lo mucho que es superfluo y concentrarse en lo poco que es importante

William E. Deming (1900-1993) y Joseph Juran (1904-2008)

William E. Deming y Joseph Juran son considerados los "padres de la calidad". Ambos eran ingenieros, expertos en estadística. Formaron parte de los equipos de especialistas que EE. UU. promovió en Japón luego de la Segunda Guerra Mundial, durante la ocupación del general Douglas MacArthur, con el propósito de impulsar la recuperación de aquella economía desbastada. Como ya sabemos, a los estadounidenses les encanta expandir su imperio con la excusa de llevar la democracia allí donde no la hay o allí donde al ser humano no se le permite ser libre. En cuanto llegan, ponen en marcha su sistema *capitalista* de producción y consumo.



William E. Deming
(1900-1993)

William E. Deming postuló que *todo proceso productivo es variable* y que cuanto menor sea la variabilidad de este, mayor será la calidad del producto resultante.

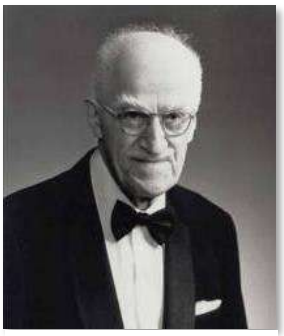
También afirmó que en los procesos ocurren dos tipos de desvíos en relación con el objetivo: las "variaciones comunes" y las "variaciones especiales". En un proceso, las variaciones comunes están presentes en forma permanente debido a su diseño y a sus condiciones de funcionamiento. Generan un patrón común y homogéneo que hace que la variabilidad pueda predecirse y, por lo tanto, detectarse y controlarse.

Las variaciones especiales tienen un carácter esporádico y puntual, por lo que provocan anomalías y defectos perfectamente definidos en la fabricación. En cuanto se conoce la causa que origina ese tipo de defecto, es posible eliminarlo y corregirlo. Por lo tanto, la clave es buscar las causas.

Es decir, en el caso de tu pyme, no creas que los errores frecuentes y repetitivos se producen a causa de la "gente". ¡El error está en el *proceso*, no en las personas! Si el error es repetitivo, lo más probable

es que la causa se encuentre en el abastecimiento, en las etapas del proceso, en las herramientas, etc. Cuando detectes un error, no te concentres en él. Buscá y eliminá las causas que lo producen.

Joseph Juran fue todo un *magiclick*[20], llegó a vivir 104 años. Hacia 1966, gracias a sus aportes como precursor de la calidad y de la mejora continua, se comenzó a proponer que el énfasis del control debía ponerse sobre las causas y no sobre los resultados de un proceso.


Joseph Juran
(1904-2008)

Es decir, si un resultado no era satisfactorio, había que preguntarse "¿por qué?" (¿qué lo causa?). Una vez identificada la causa del error, había que realizar nuevamente la misma pregunta. Tras identificar la nueva causa, había que repetir la pregunta por tercera vez.

De esta forma se lograba identificar el "origen" del problema sin confundirlo con simples síntomas o consecuencias.

Una vez resuelto el verdadero origen, el fenómeno no volverá a repetirse. Joseph Juran es, además, el padre de la filosofía (y metodología) de la "mejora continua".

Hacia la década de los cuarenta, conoció la teoría del economista italiano Vilfredo Pareto (1848-1923). En 1906, Pareto había publicado una famosa observación en la que estipulaba que el 20 % de la población poseía el 80 % de la riqueza en Italia.

Esta observación luego se generalizó a otras sociedades, se verificó y, de esta manera, se estableció el *principio de Pareto* (el 20 % de la población de una sociedad concentra el 80 % de la riqueza).

Joseph Juran fue quien extendió este principio del 80/20 al mundo del *management* y estableció la *regla del 80/20*: el 80 % de los errores es causado por el 20 % de las causas.

Si el ejecutivo se concentra en lo poco que es importante (el 20 % de las causas) resolverá el 80 % de las consecuencias no deseadas.

Una vez que hayamos finalizado el proceso de mejorar el primer "lote" del 20 %, será necesario volver a identificar el siguiente 20 % y así sucesivamente. De esta manera, se generará un ciclo continuo: el ciclo de la "mejora continua".

Como vemos, no era ninguna sanata[21]; ¡era un **método!**

[20] "Magiclick": (Solo para veteranos, argentinos, entendidos). En Argentina, magiclick es el nombre de una marca y de un dispositivo diseñado para encender la llama de gas en hornallas, estufas u otros electrodomésticos mediante una chispa. Por su revolucionario diseño, este chispero se volvió un elemento infaltable en todas las cocinas argentinas y, además, fue el protagonista de una memorable campaña publicitaria cuyo eslogan perduró en el tiempo: "104 años de garantía".

[21] "Sanata": (Término coloquial, en Argentina). Discurso extenso que resulta tedioso y aburrido debido a su contenido intrascendente, repetitivo e insolvente.

¡No dejes de leer esta sección!

Regla práctica: el proceso de mejora continua

Si nos concentramos en el 20 % de los asuntos más determinantes, lograremos un impacto en el 80 % del resultado global.



La clave es no volverse loco por resolverlo "todo". Vale más poner la atención en establecer cuáles son las prioridades para concentrarse en las dos o tres principales.

Luego, volvemos a aplicar el mismo proceso: observar, detectar, analizar, valorar, elegir lo determinante, solucionarlo.

Si convertimos este proceso en un *loop* (una serie de instrucciones que se repiten una y otra vez), después de unas cuantas veces nos habremos convertido —indefectiblemente— en "excelentes".

Excelente es lo que excede, lo que sobresale. Perfecto nunca, pero el mejor sin dudas.

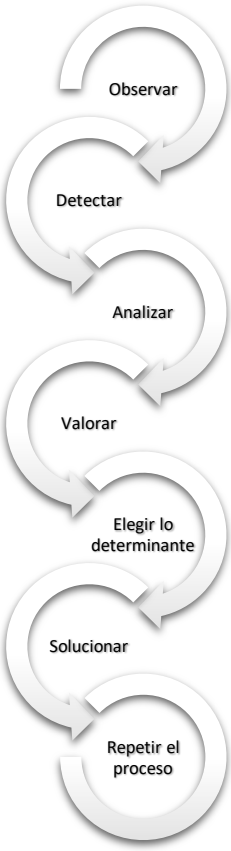
Incluso cuando ya no detectemos errores para eliminar, seguro habrá "puntos flojos" o "debilidades". Aquellas cuestiones en las que la organización no sea la mejor o no sobresalga. Entonces, será hora de repetir el mismo proceso una vez más, detectar esas debilidades y solucionarlas. En otras palabras, hacer mejorarás en lo que ya es sobresaliente.

En esto consiste lo que muchos denominan *mejora continua* y *excelencia*. ¿Cómo no estar de acuerdo con ese deseo o con esa aspiración que tan bien suena?

Bueno, ahora ya conocemos el método —o el proceso— para convertir la mejora continua en algo concreto y gestionable.

¿Existe un camino hacia el paraíso de la excelencia?

¡Claro que sí! Consiste en asegurar el proceso de mejora continua:



1. Observar: Tomar perspectiva de toda la situación. Diferenciar los asuntos en dos grupos: "repetitivos" y "contingentes".
2. Detectar: Concentrarse en las causas que originan la situación que vemos. En lugar de concentrarse en el hecho, es necesario buscar las causas. Si solucionamos las causas, aseguramos el resultado.
3. Analizar: Determinar cómo impacta en el todo. No debemos ver únicamente el asunto en cuestión (como algo aislado). Determinar el "costo de oportunidad", qué pasa si lo dejamos para después, qué pasa (qué impacto tiene) si lo solucionamos. Siempre debemos tener cuidado de observar los hechos reales y no las *sensaciones* o las *percepciones.*
4. Valorar: Comparar y hacer la cuenta de "esfuerzos" contra "resultados".
5. Elegir lo determinante: Seguramente, todo lo que detectemos será "importante". Sin embargo, es necesario elegir arbitrariamente dos o tres opciones que sean *recontraarchiimportates*. Eso será lo determinante.
6. Solucionar: Concentrase en lo determinante que hayamos elegido. Dejar de lado lo demás, ya habrá oportunidad para otras cuestiones. ¡Y que se hagan agua los helados!
7. Repetir el proceso.

ESCUELA DE EJECUTIVOS

MÓDULO I - QUINTA SECCIÓN

Componentes de una organización

WWW.ESCUELADEEJECUTIVOS.ORG

Elementos que componen una organización

Componentes y objeto

Al inicio del manual, anticipamos que habitualmente cuando se reflexiona sobre la pregunta "¿de qué están hechas las organizaciones?" la primera respuesta intuitiva suele ser "de personas". Esto es cierto, pero solo parcialmente.

Naturalmente, las organizaciones están hechas de personas y también de otros varios componentes que en esta sección buscamos identificar.

Es cierto que las organizaciones son diseños humanos, es decir, son entidades creadas por humanos. No se existe ninguna otra entidad en el universo capaz de diseñar y crear organizaciones.

CLAVE:
Los humanos son los únicos seres conocidos con la capacidad de construir comunidades y sociedades para darles un propósito predefinido y dinámico.

Algunas otras especies, como las hormigas, las abejas, ciertas aves y los mamíferos superiores, pueden crear entidades sociales. Así mismo, algunos primates —en especial los del género Pan (como los bonobos y los chimpancés)— son capaces de crear culturas simples de forma similar a lo que hacemos los humanos, de vivir en comunidad y de establecer algunas reglas sociales. Sin embargo, los humanos somos los únicos seres conocidos con la capacidad de construir comunidades y sociedades para darles un propósito predefinido y dinámico.

CLAVE:
Además, son los únicos que pueden construir organizaciones con un propósito específico que luego pueden modificar.

Son capaces de definir *responsabilidades* y *roles* para la organización y establecer diversas *maneras* de cumplir con las responsabilidades, de ejecutar las tareas y de relacionarse e interactuar con otros humanos u organizaciones tanto del mismo grupo como de grupos diferentes.

Así mismo, son capaces de generar las condiciones para que diversas organizaciones complejas e independientes interactúen entre sí.

Además de "comunidades" y "culturas", los *Homo sapiens* podemos construir "organizaciones" con algún propósito específico y, luego, incluso podemos modificar dicho propósito.

También podemos definir *responsabilidades* y *roles* para la organización; y —por si fuera poco— podemos establecer diversas *maneras* de cumplir con esas responsabilidades, de ejecutar las tareas y de relacionarnos con otros humanos tanto con los cercanos o pertenecientes a nuestro mismo grupo como con otras organizaciones que no integremos.

Por último, también somos capaces de generar las condiciones para que diversas organizaciones complejas e independientes interactúen entre sí.

El estudio de las organizaciones siempre resulto ser un asunto de gran interés para las ciencias, en particular, para la filosofía, la sociología, la biología, la psicología y, más recientemente, para las neurociencias. El interés de estas disciplinas suele centrarse en el ser humano y en cómo este se desempeña en el mundo de las organizaciones.

En la Escuela de Ejecutivos, nos interesa señalar que siempre existe un *propósito* que antecede al diseño, a la creación y a la consolidación de las organizaciones. Si bien nos importan los seres humanos que conforman las organizaciones, nuestro mayor interés se encuentra en el ***propósito organizacional***.

Toda organización es una entidad —diferente y más compleja que un ser humano individual— que se crea "para algo", ya sea para lograr algo material o para realizar alguna actividad en particular.

Definido ese objeto, lo que sigue en importancia es definir las actividades que se deberán efectuar; es decir, aquellas que permitirán alcanzar el propósito definido de la mejor manera. Como recordarás, llamamos TAREAS a estas actividades diseñadas y para las que se ha definido un momento de realización.

Entonces, dado un propósito u objetivo, lo que interesa es definir las tareas. Luego se verá cuáles son los mejores —más idóneos— humanos disponibles para integrar la organización.

CLAVE:
¿En las organizaciones, los humanos son un "medio" o un "fin"?

Aunque parezca muy poco cortés al expresarse, el verdadero objeto de interés de las organizaciones no son los humanos, sino las tareas que han de efectuarse para alcanzar el propósito predefinido.

Como ya sabemos, las tareas pueden ser realizadas por seres humanos, por máquinas simples, por máquinas complejas e incluso por algoritmos.

De manera general, llamamos a este conjunto de elementos "recursos". Los seres humanos son un recurso en particular, sumamente importante y condicionante. Pero no son la razón que justifica a una organización.

Para la organización, las personas son un "medio" o un "recurso": un RECURSO HUMANO. Como podemos notar, en este sintagma nominal el término "recurso" se coloca antes que el término "humano".

Otros elementos que es necesario tener en cuenta para el diseño organizacional

El ambiente

Todo objeto o sujeto existente siempre se encuentra invariablemente inmerso en algún lugar. Cuando nos referimos a los seres vivos, en general, denominamos "ambiente" o "entorno" al lugar en que dicho ser nace, vive y se desenvuelve.

Una *organización* es una entidad de humanos, pero es más compleja que los humanos. De manera potencial, tiene una expectativa de vida temporal superior al promedio de la que suelen tener los seres humanos.

Además, las organizaciones tienen otra particularidad: no son *seres* u *objetos* de existencia física material. NO son algo que se pueda palpar. Son entidades de existencia *ideal* con la capacidad de producir elementos de existencia real, es decir, sus productos.

Al principio de este manual, señalábamos que los *Homo sapiens* vivimos en una realidad dual: lo *existente* (objetivo) y lo *imaginado*. Nuestra increíble capacidad de crear "fantasías intersubjetivas" es la clave que nos permite estar bien arriba en la cadena alimentaria y ser la especie que domina en la Tierra. En la historia de la evolución, esta capacidad nos ha permitido construir tribus primero y civilizaciones al final.

Las organizaciones son un clarísimo ejemplo del resultado que tiene la capacidad de generar fantasías intersubjetivas entre humanos.

Todas las organizaciones (una iglesia que atraviesa sociedades y tiempos; un imperio; un país; un estado; McDonald's; Microsoft; YPF; Tiendas Zara y, por supuesto, también tu pyme) son el resultado de que muchos humanos nos hayamos puesto de acuerdo en imaginar lo mismo: todos percibimos que *la organización es real y que existe;* por lo tanto, actuamos en consecuencia asumiendo que es verdad.

El ambiente es el componente que crea a los individuos, los condiciona en cómo habrán de percibir e interpretar la realidad y les ofrece los medios para que satisfagan sus intereses.

CLAVE:

¿En qué "ambiente" vas a crear tu organización?

Ambiente: mercado/sector/país/ciudad

La cultura

Una vez más, recurrimos al diccionario de la RAE. En la tercera acepción del término *cultura*, se ofrece la siguiente definición: 'conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.'.

Si analizamos esta definición, en la primera parte (conjunto de modos de vida y costumbres) entra en juego el concepto de "valores".

Un ***valor*** es un principio o una norma de conducta que una sociedad trasmite a sus individuos para marcar una pauta de conducta y de comportamiento.

Los valores permiten que el sujeto distinga las conductas *buenas* de las *malas* y, de esta manera, diferencie el bien del mal (para una determinada sociedad) y lo que es aceptable de lo que no lo es (para esa sociedad).

La ética es la disciplina filosófica que estudia los sistemas de valores y los comportamientos humanos que rigen en una sociedad.

El punto que nos interesa es que una cultura *educa* a un individuo. Le enseña a diferenciar entre aquellas conductas que son aceptables y aquellas que son rechazables.

Por ejemplo, está *bien* decir la verdad y está *mal* mentir.

Otro ejemplo, pero en las antípodas: "El que no llora no mama y el que no afana es un gil[22]".

https://youtu.be/T0kTiKCC3UI

https://youtu.be/T0kTiKCC3UI

Lo interesante de observar es que los *valores* adquiridos durante la crianza de un sujeto marcarán sus conductas de por vida —como es razonable esperar—.

Sin embargo, estos valores adquiridos no son necesariamente invariables. En realidad, son dinámicos y cambian si el sujeto es capaz de percibirlos o si así lo desea.

Además, evolucionan con el tiempo. Pensemos cómo han ido cambiando nuestras ideas sobre el matrimonio igualitario, los golpes de estado y tantos otros ejemplos posibles.

Más adelante volveremos a analizar en mayor profundidad cómo influye en el comportamiento de las personas todo el asunto de las culturas en la que han sido criadas y en las que habitan; para eso tenemos un módulo entero al final.

[22] Dos de los versos, los más célebres tal vez, del emblemático tango "Cambalache" (1935) de Enrique Santos Discépolo. Te invitamos a escucharlo en cualquiera de estos dos videos. El primero es una versión destacada de Julio Sosa (grabada para televisión). El segundo video es la versión de Goyeneche y Piazzola juntos, nada más y nada menos.

Como seguramente ya tenés muy en claro, es práctico y, además, es necesario entender que, si hablamos de conductas esperables, no es lo mismo un individuo criado en un pueblo rural del interior que otro criado en alguna zona marginal a un gran centro urbano. Los aprendizajes que ambos han recibido para poder sobrevivir son bien diferentes.

No debemos juzgar, sino observar y evaluar la potencialidad o la conveniencia para una determinada organización.

Al fin y al cabo, ya hemos dicho que, para las organizaciones, los seres humanos somos un recurso.



En las empresas nos importa —y mucho— generar y mantener culturas en las que los individuos tengan espíritu de trabajo en equipo y orientación al cliente.

En contraposición, luchamos contra culturas individualistas y con falta de apego al trabajo o a la disciplina.

¿Cómo se desempeñará en tu empresa un individuo que se creó —se crio— en una cultura individualista, egocentrista, sin apego a las normas y en la que se desprecia el espíritu de colaboración?

El individuo

Decíamos que las organizaciones son entidades diseñadas y construidas por humanos con algún propósito. Para alcanzar ese propósito, es necesario ejecutar tareas y cumplir responsabilidades.

Tanto la organización y su diseño como las responsabilidades y las tareas son cuestiones muy humanas.

Los seres humanos son el "gran" componente de toda organización. Son quienes diseñan las organizaciones —las hacen—, quienes asumen los roles internos y quienes ejecutan las tareas que se requieren.

En la teoría de la administración, el ser humano siempre ha sido el objeto de estudio. Históricamente, se analizaban dos dimensiones para comprenderlo: la fisiológica y su capacidad de comunicarse o razonar para satisfacer sus necesidades.

De acuerdo con la perspectiva actual, el ser humano está constituido por tres dimensiones: la *fisiológica*, su capacidad de razonar que se expresa en el *lenguaje* y —como aspecto novedoso— las *emociones*.

También es influenciado por la cultura en la que habita. Esta le provee un sistema de valores, prácticas o hábitos que terminan por definirlo. Lo define porque, a partir de los requerimientos que le imponen la fisiología, las emociones y la *razón,* el individuo se ve *afectado* o *sensibilizado* para definir su interés específico en satisfacer sus necesidades percibidas.

Hoy sabemos —asumimos— que los humanos son seres emocionales que actúan de acuerdo con una emoción. Y, por lo tanto, su principal motor es el interés en satisfacer las necesidades que perciben y sienten. A veces, estas necesidades son de índole material;

otras veces están más relacionadas con lo subjetivo. Volveremos sobre este tema una vez más en el módulo sobre conducción de recursos humanos.

Ahora lo importante es destacar que, desde la perspectiva organizacional, nos interesan dos cuestiones de cada ser humano en particular:

- Sus "**competencias**" (su experiencia y su capacidad).
- Su "**actitud**" (la predisposición y la responsabilidad).

Otras preguntas que, como diseñadores de organizaciones, no deberíamos dejar de considerar respecto a un individuo y a su valor para la organización son las siguientes:

- ¿Qué tal es para aprender esa persona en particular? (¿Qué velocidad de aprendizaje tiene? ¿Cuál es su actitud para adaptarse al cambio?).
- ¿Esa persona en particular tiene valores y conductas que contribuirán al abroquelamiento y a la productividad?

El grupo

Para la teoría de la administración, los "grupos" de personas son individuos interactuando.

Al interactuar y relacionarse, los individuos ejercen influencia y, también, son influenciados de acuerdo con sus intereses y objetivos.

Observar humanos juntos es observarlos interactuar. Nunca serán un grupo en un estado inerte.

Lo interesante es que, para interactuar y coordinarse, los integrantes del grupo utilizan la comunicación a través de diversos códigos.

De esta manera, la **interacción** es la principal característica observable en un grupo y la **comunicación** es la clave.

La interacción tiende a darse en forma natural, sin un propósito inicial determinado. Pero también puede condicionarse, limitarse u orientarse según un propósito predeterminado.

En el primer caso hablamos de coordinación espontánea. En la mayoría de las situaciones, la coordinación espontánea suele derivar en conflicto hasta que un propósito en común surge y se afianza.

En el segundo caso, hablamos de interacción diseñada. Este tipo de interacción es uno de los requisitos del diseño organizacional. Es decir, una organización diseñada requiere de interacciones diseñadas.

Ahora bien, lo natural es que todo grupo evolucione y se transforme en una organización. Cuando esto no ocurre, el grupo se desintegra.

Todo grupo, entonces, o bien se desintegra, o bien evoluciona y se transforma en una organización.

La evolución del grupo hacia una organización puede darse en forma espontánea cuando las interacciones son espontáneas. La alternativa es que el grupo termine convirtiéndose en una organización diseñada cuando las interacciones de los sujetos lo componen también son diseñadas.

Más adelante en este manual, denominaremos "reglas internas" al diseño de estas interacciones. Este término busca abarcar la variedad de instrumentos que los humanos podemos generar en nuestros diversos tipos de organizaciones.

Por ejemplo, las *leyes* para la organización jurídica de un estado y una nación; las *resoluciones* para otro tipo de entidades; los *estatutos*, los *reglamentos* y los *procedimientos* para las empresas.

En todos los casos, se utilizan "reglas internas" para diseñar las interacciones dentro de la organización. Precisamente, este es uno de los requisitos para diseñar una organización y evitar que un grupo se desintegre o se transforme en una organización espontánea.

Unos párrafos atrás, decíamos que la comunicación es la clave.

Al interactuar en un grupo, los humanos se comunican. La comunicación utiliza "canales" y "códigos" que pueden seleccionarse, adaptarse y condicionarse para influir en las interacciones. Pueden transmitir mensajes que respondan a realidades objetivas, pero también pueden transmitir fantasías. Además, pueden responder a lo que interpretemos como "verdad" y también a lo que llamaríamos "mentira".

Como vemos, la idea de construir y manipular a través de lo que actualmente llamamos "relato" no es una cuestión ni nueva ni eludible.

Diseñar una organización también nos lleva a seleccionar y a diseñar los canales y los códigos.

Lo que cada uno trasmita a través de ellos es otro asunto, tu asunto, el que decidas. Usar los canales y los códigos para bien y hacer que nuestros mensajes se refieran —en la inmensa mayoría— a hechos reales y a verdades también es nuestra decisión.

Hablando de buenos y malos humanos, más que mencionar cómo diseñar canales y códigos de comunicación nos interesa compartir una frase impactante que tomamos de la excelente película ***La odisea de los giles*** de Sebastián Borensztein —un cráneo genial, con una pluma extraordinaria; hijo del mítico Tato Bores, por si hacía falta hacer referencia a la cuna que lo crio—.

> "Los hijos de puta no se sienten hijos de puta. No se levantan a la mañana, se miran al espejo y dicen: *¡pero mirá qué pedazo de hijo de puta que soy!* No. No sienten ninguna culpa. Eso es para los giles como nosotros".
>
> (***La odisea de los giles;*** Sebastián Borensztein y Eduardo Sacheri, 2019)

Tráiler oficial:



https://youtu.be/ZP_o6GQaFW8

¡Esperá!

No te vayas a ver la película tan rápido. Antes, recordemos las ideas centrales de este apartado que son muy importantes para el diseño organizacional:

1. Un conjunto de humanos conforma un "**grupo**".
2. En un grupo, siempre se observan **interacciones**.
3. Las interacciones tienen como herramienta principal a las **comunicaciones**.
4. Las comunicaciones ocurren a través de *canales* y utilizando *códigos* en común.
5. Diseñar organizaciones también requiere **diseñar interacciones y comunicaciones**.

Los objetivos

Hemos dicho que una organización es una entidad que se diseña, se crea y se afianza para alcanzar algún fin.

En el vocabulario coloquial, ese fin puede denominarse con los términos "deseo" o "propósito".

En el mundo de las empresas y organizaciones, buscamos ser un poco más precisos y, por eso, establecemos un encadenamiento (una conexión) entre los términos "visión", "metas" y "objetivos".

La principal diferencia entre estos tres términos pasa por el periodo (siempre futuro) al que se refieren.

Un objetivo es un deseo, propósito o interés al que se le ha asignado una medida y se lo ha ubicado en un momento determinado del futuro.

Volveremos a analizar la diferencia entre estos términos con mayor profundidad cuando abordemos el tema del proceso de planificación en el módulo sobre gestión comercial. Así mismo, adelantaremos lo necesario un poco más adelante en este mismo manual.

El sistema de toma de decisiones

Una organización requiere, antes que nada, de un objetivo o un propósito.

Es interesante aprender a dominar el arte —la técnica— de definir objetivos y compartirlos con un grupo de seres humanos, puesto que es la clave para diseñar organizaciones.

El primer paso para lograrlo es comprender de dónde surgen los objetivos. Pues bien, los objetivos surgen de quienes tengan la capacidad de definirlos y de lograr que un grupo los adopte, ya sea mediante el convencimiento o mediante la fuerza.

Muchas veces esta capacidad reside en diferentes individuos. Sin embargo, la mayoría de las veces esta capacidad radica en subgrupos dentro del grupo mayor.

De esta manera, existen sistemas de toma de decisiones "individuales" y "colegiados".

Sin un objetivo en común, las organizaciones mutan de diseñadas a improvisadas y se desintegran. Para que esto no ocurra, es imprescindible contar con una entidad que tenga la capacidad permanente de fijar objetivos. Esa entidad se denomina "**sistema de toma de decisiones**".

Las formas que puede adoptar un sistema de toma de decisiones son muy variadas y están fuertemente condicionadas por la cultura que un grupo o una comunidad haya definido.

Por ejemplo, la monarquía, la dictadura o la república son todos sistemas de toma de decisiones (de gobierno) en una comunidad.

Hoy, en nuestra cultura, decimos que la república democrática es mejor. Sin embargo, los mismísimos griegos precursores de la democracia no entendían la república con un sistema de división de poderes tal como pasó a concebirse después de la Revolución francesa. De hecho, chinos, romanos, turcos e incas, entre muchos otros más, no definen sistemas de toma de decisión iguales a los nuestros para sus organizaciones.

No obstante, en todos los casos y sin importar cuál sea la cultura, es indispensable que exista un sistema de toma de decisiones para que pueda existir el "diseño" organizacional.

Este sistema podrá ser individual o colegiado. Permanente o transitorio. Con integrantes fijos o renovables.

Lo importante será, en todo caso, que tenga la capacidad de armonizar los intereses individuales con los objetivos del grupo, además del grado de conflictividad negativa con el que logre dicha armonización.



La mesa redonda del rey Arturo: múltiples opiniones, un solo voto.

El tiempo disponible

Existen dos caminos para lograr establecer los objetivos comunes en un grupo: la seducción o la imposición forzada.

La **seducción** opera sobre el lado emocional de las personas y hace que asuman el objetivo como propio. Por lo tanto, permite estabilizar la conducta del individuo en el largo plazo porque lo "convence".

Por el contrario, la **imposición** solo opera sobre un comportamiento circunstancial en un determinado momento. Suele ser útil únicamente durante periodos breves.

Ahora bien, en todos los casos, acordar visiones y objetivos comunes es una tarea que requiere tiempo y que tendrá una validez durante un lapso determinado.

En nuestra cultura, lo óptimo y deseable es contar con sistemas de decisión que valoren y respeten las diferencias y que operen la imposición de los objetivos mediante la seducción.

Sin embargo, esta opción no suele ser posible ni razonable cuando el tiempo con el que contamos es escaso.

La mayoría de las veces ni los individuos ni las organizaciones cuentan con el tiempo *biológico* necesario para llevar a cabo este proceso.

Las organizaciones se crean para alcanzar un determinado propósito en el futuro. Cuando se define la temporalidad específica de ese futuro, también se asigna una *expectativa de existencia* para esa organización.

Si bien es cierto que la clave consiste en *renovar los* objetivos, la temporalidad de una organización siempre es un hecho observable.

En definitiva, una organización se diseña *para alcanzar tal visión, meta u objetivo, en tal periodo.*

Resumen: objeto y componentes de una organización

Ocho asuntos en total:

En este manual, identificamos siete elementos como componentes de una organización. Por otro lado, también señalamos que las "tareas" son el objeto de interés de una organización.

Entonces, para construir una organización es necesario tener en cuenta OCHO asuntos en total: el ambiente, la cultura, las personas, el grupo, los objetivos, el sistema de toma de decisiones, el tiempo disponible y las tareas que son el principal objeto de análisis hacia adentro de la organización.

OBJETO:

1. Las TAREAS (tanto a nivel individual como agrupadas en procesos, procedimientos y algoritmos).

COMPONENTES:

2. Ambiente
3. Cultura
4. Individuos
5. Grupo
6. Objetivo
7. Sistema de toma de decisiones
8. Tiempo

ESCUELA DE EJECUTIVOS

MÓDULO I - SEXTA SECCIÓN

Diseño de organizaciones

Estructura y organización

Los albores

¿Qué es una estructura funcional?

Como recordarás, una de las formas de agrupar tareas es según la "función". Todas las empresas ejecutan varias *funciones* para lograr su cometido.

Este diseño funcional o agrupamiento de las tareas es lo que llamamos "organización" (como sustantivo). No al hecho de agrupar tareas, sino lo que surge de haber agrupado dichas tareas. Para no confundirnos, resulta mejor utilizar el término "estructura funcional" o, simplemente, "estructura".

Por supuesto que, además, estas tareas y funciones deben coordinarse unas con otras. Para eso se utiliza la supervisión y la autoridad funcional.

En pocas palabras, hace falta quien controle y, también, hace falta quien ordene.

Entonces, la definición que resulta del agrupamiento de tareas en funciones, sumada a la coordinación y a los niveles de autoridad que existen entre ellas es lo que denominamos "**estructura funcional**".

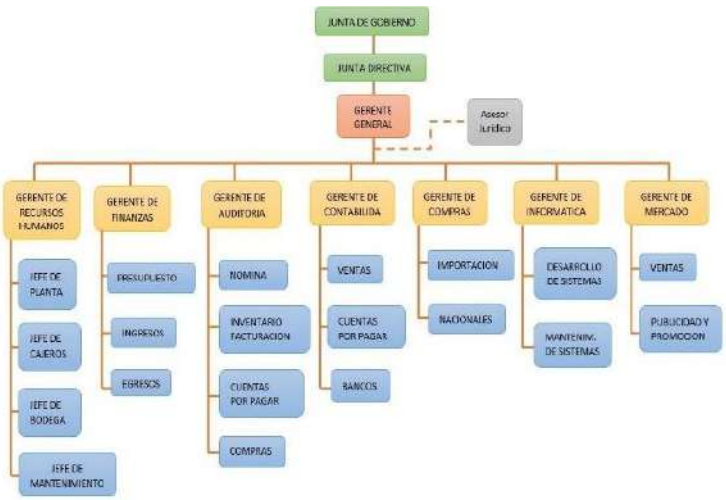
Esta estructura se suele representar en un tipo de gráficos: los organigramas. Pero cuidado, no te confundas. Un organigrama no es la estructura, sino que la representa.

Según cómo se diseñe, en este agrupamiento existirán grandes conjuntos funcionales que, a su vez, podrán subagruparse internamente en *subfunciones.*

Aquí te presentamos uno de esos típicos esquemas que tanto gustan en el mundo de la academia y en algunas empresas "a la antigua".

Además de indicar qué tiene que hacer cada parte y a quién reporta, un detalle NO MENOR en este esquema es que los cuadraditos de arriba no nombran la función (por ejemplo, "compras"), sino que nombran el puesto ("gerente de compras") y escrito en mayúsculas.

Imaginemos un mamut, ¿es antiguo? Pues bien, esta manera de diseñar estructuras y, por lo tanto, organizaciones es igual de antigua y de dudosa utilidad.



Versión "clásica" de un organigrama.
¡Ni se te ocurra usarla para tu pyme!

Repaso y un nuevo concepto: el diseño de puesto

Ya sabemos que el agrupamiento funcional (que responde a la pregunta "QUÉ" tareas deben ejecutarse) no es suficiente por sí solo. No tiene sentido definir funciones si, simultáneamente, no se definen los correspondientes procesos.

Los procesos son el segundo tipo de agrupamiento. En ellos, se tiene en cuenta el tiempo y la coordinación entre las tareas. Los procesos responden a la pregunta "CUÁNDO" han de ejecutarse las tareas.

En el siglo XXI, comenzamos a agregar un tercer tipo de agrupamiento de tareas: los algoritmos. Estos se parecen más a los procesos que a las funciones y tienen dos particularidades:

- Se escriben en lenguaje matemático o en otro lenguaje especial de programación.
- En la ejecución de un algoritmo no intervienen humanos.

En los albores de la teoría de la administración, una de las primeras cosas que se hizo en los estudios sistematizados realizados en occidente a principios del siglo XIX fue definir la diferencia entre función y proceso. En aquellos estudios, se imaginaban organizaciones en las que estuviese todo diseñado y previsto. Absolutamente todo.

Por eso, cuando se realizaba el diseño de las organizaciones, se imaginaban situaciones en las que el nivel de subagruapamiento en funciones llegase al máximo posible. Tanto, que cada función tuviese solo algunas —muy pocas— tareas operativas.

Así, se llegó a definir el concepto de "puesto de trabajo" que, según estos estudios, incluía una única tarea que debía realizarse de una única forma y repetirse continuamente infinidad de veces.

Si le preguntásemos al famosísimo **Frederick Winslow Taylor** (1856-1915) —sin duda uno de los cracs y padres de la administración—, nos diría que cada trabajador debería tener una única tarea.



Frederick Winslow Taylor

¡Sí, una sola! A su vez, debería ejecutarla siempre de la misma manera y con una única herramienta.

Este diseño se denominó "puesto de trabajo". Y, a pesar de que si se lo considera desde una perspectiva actual parece una locura en especial para las pymes, en muchos casos se logró implementar.

Por supuesto que, a principios del siglo XIX, el cambio era un asunto que ocurría de manera muy lenta. Existían grandes mercados que permitían obtener enormes volúmenes de producción repetitivos y constantes. Pensemos, por ejemplo, en la fábrica de Ford durante la época del modelo T. ¡Funcionaba!, siempre y cuando la actividad fuese más bien industrial y se procesasen grandes volúmenes.

Así fue como surgió este modelo que en la actualidad continuamos denominando "diseño de puesto" y que continúa usándose, pero de diferente manera.

Un diseño de puesto consistía en la definición de la tarea —mientras más desagregada mejor—, en las formas de ejecutarla y en las herramientas y materias primas que debían utilizarse.

Línea de producción

En esta misma época, también apareció un concepto adicional que seguro ya habrás escuchado nombrar: la "cadena o línea de producción".

Básicamente, consistía en una sucesión de puestos de trabajo muy coordinados y sincronizados en la que un solo operario ejecutaba una única tarea. ¡Una sola persona para una única tarea! Es decir, cada operario hace una sola cosa.



Línea de producción: concepción del **siglo XIX**

Cabe destacar que esto no solo se aplicaba a las tareas físicas o industriales. También regía para las cuestiones administrativas, los sistemas de contabilidad y la producción de servicios.

Un ejemplo actual podría ser un expediente en la administración pública. ¡Sí, todavía existe este concepto!

¿Te imaginás lo que costaban las estructuras organizacionales cuando había un empleado para realizar una única tarea? Y, lo peor, era la "lógica" de la época porque lo cierto es que ni los empleados ni la empresa querían ejecutar múltiples tareas.

Sin embargo, esta idea funcionaba porque el mundo era bastante más estable y los volúmenes de producción eran grandes y muy previsibles.

Tradicionalmente, definimos así, lo que denominamos "puesto" o puesto de trabajo.

En definitiva, en una empresa habrá varios puestos. El hecho de definir estos puestos suele denominarse "definición de la estructura organizacional".

Para que la empresa, como un todo, logre sus objetivos, habrá que relacionar estos puestos entre sí, de manera que las actividades se realicen en forma coordinada.

Sin embargo, debemos tener en cuenta una trampa: sin supervisores que controlen, la cuestión no funciona. Y esto es una catástrofe para los costos porque los supervisores no producen en el sentido estricto del término y, en general, cuestan bastante más que un operario.



Línea de producción: concepción del **siglo XXI**

Un poco más de historia que te servirá conocer

Una de las trampas de este modelo es que no funciona sin la presencia o sin la definición del puesto de supervisor.

¿Qué se encargaba de hacer un supervisor a finales del siglo XIX y principios del siglo XX? CONTROLAR. Observaba al operario, su desempeño y sus desvíos y, en función de lo que observaba, o bien lo premiaba, o bien lo castigaba.

En aquella época, surgieron algunos de los supuestos más bravos sobre la condición humana que aún hoy perduran en muchas empresas. No es que sean del todo falsos, sino que eran negativos e incompletos en su mayoría. En realidad, la "inteligencia múltiple" y la "acción colaborativa" existen desde la época de los primeros *Homo sapiens*, es decir, hace aproximadamente doscientos cincuenta mil años. Ocurre que los autores que hoy llamamos "clásicos" de la administración perdieron de vista estas cuestiones.

Sin embargo, creemos que es oportuno mencionar a algunos de estos próceres del mundo de la administración:



Frederick W. Taylor (1856-1915) se dedicó a estudiar los tiempos y los movimientos en el trabajo.



Henri Fayol (1841-1925) fue un ingeniero francés que sentó los principios de la teoría sobre el diseño de organizaciones.

La diferencia principal entre los aportes de Taylor y Fayol es que el primero se interesaba en el puesto de trabajo y en la tarea humana. Mientras que el segundó centró su interés en las estructuras organizacionales.



Finalmente, otro prócer del mundo de la administración que vale la pena mencionar es el mismísimo **Henry Ford** (1863-1947). Además de ser un brillante científico teórico, fue todavía un mejor empresario super realista y práctico. Inventó —nada más y nada menos— que la línea de producción con sus conceptos de "escala", "estándar" y "ensamble". Así mismo, logró que el trabajo viniese a las manos del operario, sin que el operario tuviese que moverse de lugar.

Claro que sí, Henry Ford cambió la historia de la humanidad más que ningún otro.



Unos párrafos atrás, destacábamos que estos pensadores de la época solían tener algunos presupuestos bastante bravos sobre la condición humana. No del todo inválidos, pero claramente insuficientes.

Interpretados por sí solos terminan siendo nefastos, en especial, para las organizaciones de la actualidad:

1. Hombre económico. Al ser humano se lo motiva solo con dinero.
2. Los humanos son vagos u holgazanes. Tienden a hacer el mínimo esfuerzo posible.
3. Si no se lo controla, el ser humano se distrae y hace cualquier cosa.
4. La humanidad se divide en dos categorías: los que están para "pensar" y los que están para "poner el músculo".

No parecen ser ideas muy geniales, ¿verdad?[23]

Si bien, en su momento, estos presupuestos sobre la condición humana sirvieron —y mucho— no fueron suficiente. Había otras cuestiones que se nos vendrían encima y que estudiaremos en el módulo "Conducción y liderazgo".

Aquí hemos llegado a un punto neurálgico. Para la teoría tradicional, el "diseño" y la "ejecución" eran actividades humanas esencialmente distintas.

Esta diferencia originó la clasificación que rige, incluso hoy, en la mayoría de las empresas: hay personas para "ejecutar" y otras personas para "pensar".

Sin embargo, existe una gran trampa en este razonamiento, pues las personas no pensamos **o** ejecutamos; en realidad, pensamos **y** ejecutamos.

Por eso, muchas veces es posible diseñar las tareas desde el mismo puesto y esta es una clave que habrá que aplicar en nuestra realidad pyme.

[23] Esta cuestión nos hace recordar lo que suele ocurrir cuando se menciona la "libertad" y el bienestar de los ciudadanos de la Antigua Grecia. ¡Era genial ser ciudadano en Grecia! El "temita" que muchas veces olvidamos mencionar es que, por cada ciudadano, en aquella sociedad había cientos de esclavos, cientos. ¿Te gustaría vivir en la Antigua Grecia? Depende, obviamente.

Del mismo modo, durante los siglos XIX y XX, ser "gerente" era —prácticamente— un privilegio de las castas superiores.

¿Y hoy en día? ¡Ja! Preguntale a cualquier dueño de una pyme.

Clave práctica: cambios en los criterios de supervisión

¿Qué debía hacer un supervisor de acuerdo con la concepción de los "clásicos"?

Observar y controlar para premiar o castigar en función del desempeño que observaba.



Versión "clásica" de un supervisor.
No lo apliques en tu pyme.

¿Qué hace un supervisor en un modelo más razonable y completo?

Inspira, crea condiciones, ayuda, integra y controla.

- INSPIRA a los demás.
- Crea y facilita las condiciones para que los equipos alcancen sus objetivos.
- Ayuda a integrar a las personas en sus respectivos equipos.
- Controla mediante la observación de los procesos más que de las personas.



Supervisar en tu pyme debe consistir en inspirar, facilitar, ayudar, integrar a las personas y controlar para mejorar.

¡Claro!

Hoy en día, el rol del supervisor es más complejo y difícil. SIN EMBARGO, al permitirnos aprovechar mejor todo el potencial del recurso humano ¡es un gran negocio!

Un buen líder crea abundancia tanto material como emocional.

Clave práctica: ¿cómo hacer diseño de puestos?

Con el paso del tiempo, la manera de "diseñar" un puesto de trabajo en nuestra organización ha *evolucionado*.

El asunto sigue consistiendo en lograr el agrupamiento de las tareas en funciones y procesos. Sin embargo, hemos aprendido que el ser humano tiene potencial creativo que debemos utilizar, en especial, cuando la persona es "competente" y tiene la "actitud" adecuada.

Así mismo, hay dos cuestione adicionales: hoy nos preocupa que tanto las comunicaciones como la interacción sean más ágiles y rápidas.

Veamos un ejemplo. En un modelo clásico, cuando surge una necesidad, un operario consulta con su supervisor. Este, a su vez, consulta con su jefe. Y este, a su vez, consulta con su gerente. Luego, para comunicar la respuesta, se produce el mismo recorrido, pero en sentido inverso. El gerente baja la consulta al jefe del área involucrada, este se la comunica al supervisor pertinente y así sucesivamente hasta llegar al operario.

¿No sería mejor que la interacción fuese directa? Precisamente, este fue uno de los cambios y —más que liberar— se pasó a "fomentar" las relaciones internas directas.

El otro gran cambio en la actualidad consiste en fomentar la mejora interna, pero desde el mismo puesto.

Cuando desarrolla cierta experiencia y tiene compromiso, la persona que ocupa un puesto es quien mejor conoce ese puesto y las oportunidades de mejora. Hay que hacer valer esa experiencia.

DISEÑO DE PUESTO SEGÚN EL MODELO "TRADICIONAL":

Las preguntas que guían el diseño son las siguientes:

1. **¿Qué tareas EJECUTA el puesto?** (Esta pregunta ayuda a definir la "función").
2. **¿Cuándo debe ejecutarse la tarea o sus partes?** (Está pregunta define el "proceso").
3. **¿Cómo y con qué recursos han de ejecutarse las tareas?** (Esta pregunta define el "procedimiento").

La principal diferencia pasa por el hecho de que, en el modelo tradicional, a cada persona se le indicaba cuáles eran sus tareas y cómo debían ejecutarse. Se le asignaban los tiempos, los recursos y se esperaba que todo siga igual y que nada cambie.

Si en ese modelo planteábamos la pregunta "¿para qué está usted en este puesto?", la respuesta esperable era la siguiente: para hacer lo que me dicen, cuando me dicen que lo haga (y nada más).

Además de dejar de dudar sobre el hecho de que el recurso humano aporta la mayor parte del valor en una empresa, con el paso del tiempo aprendimos que las personas tienen mucho potencial desaprovechado. Incluso, le estamos cambiando el nombre al tema. Ya no hablamos de "recursos humanos", sino de

"capital humano" (¡Fua! Como si el "capital" no fuese un "recurso").

Así mismo, actualmente las tareas ya no son tan "repetitivas" y "estables" como antes. Hay mucho —realmente mucho— que puede clasificarse como "contingente" sobre todo en la realidad de las pymes.

Ya no basta con que las personas se limiten a hacer lo que se les dice, pues con eso no hay forma de que alcance.

Se espera que sean ellas las que definan qué es necesario hacer y actúen en forma directa o a través de los dispositivos.

En otras palabras, ya no se espera que las personas aseguren la tarea, sino el **resultado**.



Aparece así, con importancia mayúscula, el concepto de RESPONSABILIDAD.

Este es un gran cambio que está ocurriendo: en el mundo pyme más profesional y moderno, pasamos de centrarnos en la tarea a centrarnos en la responsabilidad.

Una vez más, en el diccionario de la RAE encontramos la siguiente definición para el término *responsabilidad*: 'capacidad existente en todo sujeto para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente'.

Es decir, la responsabilidad consiste en reconocer y hacerse cargo de las **consecuencias** de un hecho.

Por si fuera poco, para el adjetivo *responsable* encontramos la siguiente definición: 'obligado a responder de algo o por alguien'. Tanto responsabilidad como responsable se refieren a *cualidades*.

En la actualidad, lo técnicamente correcto a la hora de definir un puesto es definir y exigir responsabilidad frente a un resultado, más que frente a una tarea.

En otras palabras, en vez de decir "usted está para hacer tal y cual cosa de tal manera", habrá que definir "usted está para asegurar que tal cosa ocurra, en tal momento". (Sin importar si lo hace una máquina, otra persona o incluso un algoritmo).

En definitiva, en el diseño de una pyme las claves radican en lo siguiente:

- Escapar del vicio de pretender decirle a las personas *qué* hacer y *cómo* tienen que hacerlo.
- Olvidarse de pretender que lo hagan cómo nosotros los haríamos.
- Concentrarse en que entiendan que están para asegurar un resultado según una medida y un momento determinados.

DISEÑO DE PUESTO MÁS PRÁCTICO Y ADECUADO PARA UNA PYME:

Las preguntas que deberían guiar el diseño son las siguientes: (Solo hay que AGREGAR la primera, el resto es igual).

1 **¿Para qué está el puesto?, ¿qué RESULTADO debe asegurar?**	Esta es la pregunta clave que ayuda a definir la responsabilidad.
2 **¿Qué tareas EJECUTA el puesto?**	Esta pregunta ayuda a definir la función.
3 **¿Cuándo debe ejecutarse la tarea o sus partes?**	Esta pregunta ayuda a definir el proceso.
4 **¿Cómo y con qué recursos han de ejecutarse las tareas?**	Esta pregunta ayuda a definir el procedimiento.



Joven Luke Skywalker, para emprender lo complejo y difícil, en camino te encuentras ya. Siempre recordar deberás: los puestos ya no deben ser definidos por tareas, sino por la responsabilidad funcional. El resultado que producen, lo único que importa es.

¡El resultado, de las muchas cosas que hay que hacer en una pyme, es lo que cuenta!

Historia sobre los diseños de estructura: no todo es una pyme

Situación

Cierta mañana, bien temprano, el padre salió de la casa para llevar a sus hijos a la escuela. Los dos niños cursaban los primeros años de la escuela primaria y tenían ese envidiable "sentido común" que la mayoría de los chicos suelen desarrollar.

Rumbo a la escuela, en la esquina, se toparon con la cuadrilla de la empresa de agua corriente de su ciudad. Una empresa de servicios públicos gestionada por concesión. Era una empresa privada, gestionada por capitales privados y ejecutivos profesionales.

Cuatro operarios habían llegado en una moderna camioneta. Todos estaban uniformados correctamente y habían señalizado convenientemente el lugar de la obra. Aunque había un detalle no menor: uno solo de ellos estaba cavando un pozo no demasiado grande ni profundo en la vereda mientras los otros tres simplemente observaban.

Naturalmente, los comentarios de los chicos no se hicieron esperar…

Los comentarios

–¡Papá! –dijo el más pequeño y añadió–: Pobre hombre. ¿Por qué los otros no lo ayudan?

–Es que son unos vagos que se aprovechan –afirmó el otro niño.

Finalmente, desde sus prejuicios, el padre respondió:

–Es que son empleados públicos. No son vagos, son unos vivos; les pagamos para que no hagan nada.

Tres personas comunes, tres opiniones comunes. No había maldad en sus afirmaciones. Opinaban así solo porque veían lo que veían y el sentido común los invitaba a razonar. Lo que el padre debería haber explicado, si hubiese tenido la información, es que esa gestión respondía a un determinado modelo de gestión y a una envergadura organizacional.

¿Hay mejores modelos organizacionales? Siempre los hay. Hasta el mejor puede mejorar.

Las razones

Esta es una empresa organizada según los preceptos tradicionales de la teoría, justamente esos que los profesionales han aceptado y tienden a no discutir.

Una de sus características es el enorme tamaño y la enorme cantidad de personas que conforman la organización. Esta es la estructura que se requiere para asegurar la provisión de agua a toda una ciudad.

En esta empresa, cada puesto es ocupado por un operario o empleado especialista que se encarga de asegurar que las cosas se hagan de la manera adecuada. Y no es para menos, la responsabilidad de esta empresa es proveer el agua potable que consumen los habitantes de la ciudad. Son responsables de uno de los elementos fundamentales que determinan la salud y la vida de la población.

Durante años, se han dedicado a estudiar las tareas y a definir los puestos. Cada empleado, desde el primer operario de calle hasta el último de los miembros del directorio, tiene una tarea específica. En cada puesto, se han definido la función, los principales procesos y los procedimientos que deben gestionarse y asegurarse.

Además, no es menor el detalle, tienen un negocio que puede pagar los costos de esa estructura perfectamente.

La jornada de la cuadrilla

Aquella mañana, había sido un día común para los cuatro integrantes de la cuadrilla. Uno más entre tantos. La vida en la empresa era absolutamente previsible. Ellos estaban muy conformes y seguros con esa rutina. Siempre ocurrían más o menos las mismas cosas; pequeñas variaciones matizaban de vez en cuando y hacían la cuestión más llevadera y entretenida.

Habrían podido afirmar que su puesto de trabajo estaba repleto de tareas repetitivas y de algunas –muy pocas– tareas contingentes. Tanta era la fortaleza, la antigüedad y la experiencia de la empresa que casi nunca ocurrían tareas emergentes. Parecía que todo estaba previsto y que para cada suceso habría tanto un procedimiento como un responsable de cumplimentarlo.

Uno de los integrantes, Jorge, era el responsable de Movilidad y pañol. Su tarea era preparar a primera hora de cada día el vehículo que conduciría a todo el grupo hacia la "misión" que les tocara. Además, debía velar por las herramientas y por todo el equipo que salía a la calle.

El segundo integrante era Jacinto, técnico en Seguridad e Higiene a cargo de la responsabilidad del puesto. Su tarea era asegurar las condiciones en las que sus compañeros realizarían las actividades. Además, debía encargarse de que los uniformes, toda la indumentaria y las herramientas se utilizasen en todo momento de acuerdo con las normas. Por otro lado, al llegar al sitio de trabajo debía señalizar el lugar, acordonarlo y disponer los elementos de manera que los transeúntes y los vehículos pudieran advertir el cartel de "hombres trabajando".

De las conexiones y de garantizar la calidad se ocupaba Raimundo, el tercer integrante. Había comenzado hacía pocos meses a trabajar en la empresa como peón, pero ya se notaba que pronto recibiría un ascenso. Era la persona encargada de cavar el pozo.

Finalmente, como cuarto integrante estaba Matías, el capataz del grupo. Además de controlar y asegurar que el plan de trabajo se cumpliese durante cada jornada, era el responsable de la confección de los informes y de todo el papelerío. Una vez al año, debía realizar la evaluación de desempeño de los miembros de su cuadrilla. Era un jefe

justo y un buen compañero; sus hombres lo respetaban por eso. Además, siempre tenía la gentileza de comprar los criollitos para el mate de media mañana.

El cruce con la familia

En el instante durante el que la familia observaba a la cuadrilla, esta se encontraba en la mitad del proceso.

Jorge había llegado bien temprano esa mañana, había equipado la camioneta, se había asegurado de que tanto el combustible como la limpieza estuviesen en condiciones. Luego había buscado en la administración la planilla de tareas para la jornada; había retirado de pañol las herramientas que sus compañeros necesitarían y, finalmente, se había estacionado en la playa para esperarlos con todo listo.

Al llegar al lugar donde debían realizar la tarea, Jacinto había desplegado los conos para demarcar el área, había encendido las balizas para alertar a los automovilistas, había tendido las cintas demarcatorias para evitar que algún peatón distraído tropezase con la obra, había verificado que sus compañeros estuviesen correctamente equipados y que en todo momento se cumpliesen las normas de seguridad. Eran sus amigos y, además, ese era su trabajo.

Matías estaba atento a los detalles que podían surgir. Si había algún factor no previsto, él debería resolverlo. Además, debía verificar y asegurar que todos los procedimientos se cumpliesen en forma completa y coordinada.

En el momento que se relataba en la anécdota, Raimundo se encontraba con las manos en la masa o en la "maza", mejor dicho. Estaba ejecutando las tareas que le correspondían; para eso había ido hasta allí.

El proceso que ejecuta la cuadrilla

Salir de la empresa para efectuar la reparación de un caño es, para esta gente, una cuestión repetitiva. Por ello, mucho tiempo atrás habían podido escribir un procedimiento con casi todas las situaciones previstas que les permitía asegurar que el objetivo se cumpliese.

Entre otras particularidades, este procedimiento se ejecuta con muy pocas tareas superpuestas. Es decir, los roles son sucesivos. Eso es todo. Pero, eso sí, cada tarea es efectuada por un especialista de carrera. Igual que lo que ocurre en un quirófano de cirugía: hay un anestesista, un instrumentista, un cirujano, etc. Cada uno para una sola cosa.

¡Claro que las pymes no son así, ni soportarían este modelo! Sin embargo, esto no significa que el modelo sea malo en sí mismo.

Diálogos imaginarios con el padre de los niños

–¡Muy linda historia! –comentó el padre y añadió–: Pero cómo se ve que quien relata no entiende nada de negocios. Mucha organización y poca plata. Todo bien, todo muy

lógico y bonito, pero ¿qué pasa con la rentabilidad de la compañía al tener que pagar tanto tiempo ocioso de cada empleado?

Esta es una pregunta lógica, pero carece de perspectiva. Aquí ocurren dos situaciones en simultáneo:

- La primera situación tiene que ver con las trampas que, a veces, tiene el sistema laboral. En esta empresa, existe un sindicato fuerte que tras años y años de injusticias y abusos realizados para con sus trabajadores en otras compañías logró establecer un escalafón o "carrera" profesional. Este sindicato se asegura de que cada operario esté bien pago (tanto como sea posible) y de que se respeten los derechos. Por otro lado, impide que quien no esté suficientemente calificado realice tareas para las que no está preparado, ya que esto podría perjudicar a todos.

  La situación es mala y triste: esta empresa no tiene muchas posibilidades de hacer que un solo operario efectúe varias tareas o que sus responsabilidades sean dinámicas. La organización, el sistema legal, el sindicato y hasta los trabajadores prefieren la especialización de las tareas.

- La segunda situación se relaciona con el costado económico. Piénsese en esto: ¿cuánto paga de abono mensual por el servicio de agua corriente cada propiedad de la ciudad? Es un valor entre 10 y 20 dólares. Esto significa, como mínimo, 120 dólares al año. Pues bien, si multiplicamos 120 dólares por la cantidad de propiedades que hay en esa gran ciudad, veremos que la cifra se vuelve realmente muy importante.

  Ahora hagamos el cálculo del ahorro posible en mano de obra y comparémoslo contra la facturación. Comparémoslo también contra el riesgo de clientes disconformes y de posibles demandas si nuestros procedimientos fallasen, contra los costos laborales y los juicios que habría que enfrentar en caso de algún accidente, etc. Además de las regulaciones y exigencias del estado concedente del servicio.

  Sin dudas, ¡es mucho dinero! Y justifica perfectamente el costo laboral, sin contar los gastos y dolores de cabeza que se ahorrarán por evitar eventos contingentes y emergentes.

Lo que ocurre es que, en este caso, el "proceso de negocio" condiciona los procesos de gestión. El negocio es así. ¡Y es un buen negocio, aunque la organización no sea tan eficiente como debería ser!

Asegurar las soluciones que se esperan de la empresa y, a la vez, generar valor, depende de que la organización se gestione de esta manera; de que se tenga la ecuación en claro. En realidad, el padre y los niños no entienden de qué se trata el negocio de esta empresa y, por lo tanto, tampoco entienden cómo se ha diseñado la estructura.

En este caso, la flexibilidad o la rapidez de cambio en la estructura no harán que la empresa gane más dinero, sino todo lo contrario.

¿Qué ocurriría si esta estructura fuese la de una pyme?

Una pyme no tiene la posibilidad de atender un gran mercado, ni de asegurar una gran operación ella sola. Habría que subdividir la ciudad en varias partes o en segmentos de mercado para que varias empresas, simultáneamente, los pudiesen atender.

Por otro lado, habría que bajar un poco los estándares de calidad esperada para darle oportunidad a estas pequeñas organizaciones.

Si este negocio estuviese gestionado por pymes, veríamos otro tipo de cuadrillas. Seguramente, más chicas. Y, probablemente, menos equipadas. Todos sabemos que las pymes no se caracterizan por su capacidad de inversión en capital fijo. Siempre les convendrá poner su dinero en capital de trabajo y en otras cuestiones que roten rápido.

La indumentaria y las normas de seguridad e higiene también serían flexibilizadas. Estas son inversiones cuyo retorno no se obtiene de manera rápida y directa. Por el contrario, generalmente los propietarios de pymes somos enemigos de este tipo de inversiones a las que llegamos a considerar "superfluas".

En el extremo de la imaginación para este ejemplo, probablemente veríamos llegar a un aguerrido emprendedor en su motito cargado de herramientas. No perdería un solo segundo. Haría muy bien y de manera muy rápida el trabajo él solo, pues en el relato vimos que no son tareas superpuestas. Con la misma velocidad de rayo con la que llegó al lugar, una vez finalizada la misión, partiría para atender la siguiente.

Eso sí, tendríamos que rogar que las circunstancias no hiciesen que dos o más conexiones fallaran en simultáneo en la misma zona. Porque, entonces, no habría quién pudiese solucionarlo.

Ser una pyme es bárbaro, pero no siempre es lo más adecuado

Claro que sí, ser una pyme es bárbaro. No requiere de grandes magnitudes de capital de inversión inmovilizada. También permite que las personas lleguen a desarrollarse, pues las tareas no son fijas, sino dinámicas.

Hay mucho espacio para la creatividad. La vida es las pymes no es rutinaria precisamente. Por el contrario, es una adrenalínica aventura repleta de desafíos (contingentes y emergentes) que deben resolverse.

Se puede ser muy rentable. Se puede dar un gran servicio a la comunidad. Se puede lograr el reconocimiento y hasta el agradecimiento de la sociedad. Se puede dejar un legado moral y material para las futuras generaciones de la familia.

Sin embargo, es un poco difícil que puedas construir un Boeing 747 en tu garaje.

No hace falta que te lo digamos: pretender gestionar una pyme como si se tratase de una gran y compleja organización es un grave error.

Diseños de puesto: dos situaciones

Una comparación de modelos

Mariela tenía 35 años y había hecho toda su carrera laboral –su experiencia– en relación con la gestión comercial en una tradicional empresa de su ciudad. Allí, comercializaban insumos de papelería y útiles de oficina para empresas.

Nunca había sido un mal trabajo. Tampoco estresante. Era una compañía de renombre y sus propietarios tenían muy buen trato. Solo que, quince años después, Mariela sintió que estaba aburrida y que su vida estaba demasiado cargada de rutina. Decidió, no sin sorpresa e incredulidad de los antiguos dueños, que era tiempo de cambiar y de partir.

Rápidamente consiguió una oportunidad laboral en una empresa de fotocopiadoras, mejor dicho, de servicios de copiado. En su primer día tenía mucha ansiedad y expectativa. Quería conocer en qué consistían sus tareas, cómo se hacían y con qué recursos contaba para realizarlas.

Al recibirla por primera vez, el jefe y propietario de la empresa, que también compartía la ansiedad y la expectativa, se preocupó por enseñarle las características del puesto. Había diseñado un "plan de inducción". Comenzó por mostrarle las instalaciones y los principales productos; luego, ya entrada la tarde, hicieron foco en cuestiones específicas del puesto.

Sin darse cuenta de la trampa en la que estaba cayendo, el jefe describió el puesto desde el viejo paradigma que ha regido por siglos a la organización de empresas:

–Mariela, vos tenés que realizar entrevistas –comenzó a explicarle y añadió–: El puesto de asesora comercial consiste en realizar entrevistas de venta en las que asesoramos a nuestros clientes sobre los aspectos administrativos y de logística, sobre el funcionamiento de nuestro sistema de servicios. No es necesario que sepas nada sobre las cuestiones técnicas; ese es un tema de los técnicos. Lo que importa es que el cliente tenga en claro cómo contactarnos cuando tiene una necesidad. Nosotros, rápidamente, le llevaremos la solución.

»Este trabajo es bastante sencillo, primero, conseguís datos de posibles clientes. Esto lo hacés buscando referidos entre los clientes que estén contentos con nuestro servicio. Las otras posibles fuentes son la guía de teléfono, la guía de la industria y los avisos que se publican en el diario de la ciudad. Después de hacer tu lista de "prospectos", les hablás, te presentás y les pedís una reunión para analizar cómo bajar los costos de reproducción en su empresa. Finalmente, vas a la reunión, analizás el sistema de copiado que usen. Calculás los costos actuales y lo comparás con nuestro sistema. ¡Listo! Si no te compran, es porque no valoran una buena oportunidad.

Los elementos necesarios para el trabajo estaban disponibles. ¡Hasta había un sistema armado para presentar los informes y los resultados de la gestión!

Mariela suspiró con alivio. Era una empresa organizada; tenían todo previsto y sabían cómo debían ejecutar cada tarea.

Así, todo marchó excelente durante dos años. Hasta que, de pronto y sin previo aviso, el jefe la llamó un día para comunicarle que la desvinculaban. Estaban en medio de una crisis de rentabilidad y ya no podrían hacer frente al costo de su puesto.

Ella no supo qué pensar, no tenía explicaciones razonables. Siempre había cumplido con sus objetivos e incluso los había superado. Había trabajado de acuerdo con la forma y el sistema que le habían indicado. No entendía las causas del despido, no tenía explicaciones. Ni siquiera podía imaginarse lo que realmente estaba pasando. Partió decepcionada en búsqueda de su futuro.

En realidad, el mercado de la empresa había migrado en sus determinantes de valor. Esto que tanto suele mencionarse sobre el "cambio" había ocurrido con la tecnología de copiado. Los sistemas de reproducción e impresión estaban cambiando. Los volúmenes de necesidades de reproducción de papelería habían disminuido dramáticamente en las empresas y el costo de las máquinas había cambiado. En definitiva –y sin entrar en detalles– ocurría que el negocio había cambiado y la empresa no lo había advertido, no se había adaptado.

Mariela no demoró demasiado tiempo en conseguir una nueva actividad laboral. Esta vez, ingresó en una empresa dedicada a la tecnología IT. Era una actividad sobre la que solamente sabía que existía. Sin embargo, no tardó en notar que la organización estaba en constante expansión. La mayoría de las empresas había comprendido que era necesario desarrollar sus portales web y gestionar a través de ellos las relaciones con los clientes.

Durante la primera entrevista, se sorprendió. El propietario y único jefe era una persona de casi sesenta años. No vestía desalineado; por el contrario, tenía aspecto de gerente de banco en una "banca de empresas" o de cliente vip. El estereotipo que Mariela tenía sobre el *emprendedor tecnológico* se derrumbó en un instante. Este sujeto era un "veterano" gerente de aspecto típico.

Amablemente, condujo a Mariela a recorrer la empresa. Era una vieja casona reciclada en la que no se veían grandes inversiones en mobiliario. Sí había mucha luz, música de fondo, murmullos y un ambiente de moderna biblioteca universitaria.

Luego, invitó a Mariela a tomar un café en su escritorio y allí le explicó:

–Mariela, la situación es bastante simple. El mundo ha cambiado, nosotros queremos asistir a ese cambio y ayudar a nuestros clientes a resolverlo con éxito. Todo es bastante curioso. Hace algunos años yo apenas si podía encender una computadora. Ni siquiera entendía los conceptos de "conectividad", "convergencia" o "redes sociales". He tenido que aprender rápidamente. Aunque, para ser sinceros, parecería que he tenido que enseñar antes de haber aprendido; todos siempre esperan respuestas de mi parte. Cualquiera se da cuenta que nadie está en condiciones de enseñar cuando no sabe, cuando no tiene conocimiento ni mucha experiencia. Mi mayor logro ha sido aprender junto a mi gente; inspirarlos y aprender todos juntos. Me pasa lo mismo, tanto aquí, en esta empresa de tecnología como también en el acopio de cereales que mi abuelo legó

a mi padre y este, a su vez, a mis hermanos y a mí. ¡Parece de locos!, pero por un lado gestiono esta organización de tecnología y, por otro, llevo adelante una agropecuaria de la familia. Dirigir ambas organizaciones es bastante similar. Solo cambia un poco el ambiente y las tareas que hacemos en cada una. En fin, lo que más me interesa de esta primera reunión –le dijo mientras la seriedad se adueñaba por un instante de su rostro– es que entiendas que vos estás en esta empresa para traer negocios rentables. Tu responsabilidad es traer negocios rentables; no hay mucho más que pueda agregar. Entiendo que esto pueda sonarte raro o injusto. Y, también, que pueda desconcertarte. Pero para integrar este equipo vas a tener que aprender a resolverlo. Eso sí, te vamos a apoyar en todo lo que podamos.

Luego, el jefe dedicó casi dos horas a explicarle a Mariela en qué consistía lo que él llamaba un "negocio rentable" y cuáles eran los criterios que lo definían.

Terminada la explicación sobre la responsabilidad del puesto y los criterios que determinaban el éxito y el trabajo, continuó:

–Mariela, tus tareas van a ser muy variadas para alcanzar el objetivo que tiene tu puesto. Se me ocurre lo básico: tendrás que conseguir entrevistas y, obviamente, referidos. También sería muy bueno diseñar y ejecutar algunas acciones de relaciones públicas. No sé, lo que se te ocurra que sirva.

»Eso sí, no enloquezcas tratando de hacerlo todo. Analizá lo que tenés por delante y elegí solo unas pocas cuestiones. Definí un criterio para generar valor y, si querés, podemos revisarlo juntos, pero siempre concéntrate en aquellas cosas que más impacten. No ejecutes todas las ideas, solo las que sean rentables.

»Bosquejá en borrador cuáles serían los principales procesos. Vemos juntos esa lista y, si estamos de acuerdo, te ponés a escribir los cinco procesos más importantes. ¡Vamos! Ya vas a ver, nos va a ir muy bien juntos. A la larga siempre nos va bien, no sin esfuerzos, claro. Al principio cuesta y siempre metemos un poco la pata. Pero nos terminamos levantando, enderezando y alcanzamos el objetivo.

Conclusiones:

- Un puesto en la organización no debería definirse para "hacer algo", sino para "aportar algo".
- Quien no sabe no está en condiciones de enseñar, es cierto; PERO sí puede estar en condiciones de liderar en el aprendizaje.
- Más que las tareas, debemos definir y asegurar las responsabilidades.
- Un proceso se define y se estandariza después de haber desarrollado experiencia.

Estructuras para pymes

Estructura

Una estructura es una definición formal e intencional de los roles y las responsabilidades en la que se establece cómo los diferentes puestos de una organización se relacionan entre sí. Se la suele representar con un organigrama.

Sin embargo, el organigrama no es la estructura. Solo es el dibujo que la representa. Así como un mapa no es el territorio, sino que es un simple dibujo que lo representa.

Una advertencia: aferrarse a un organigrama puede ser una debilidad en la pyme. Las personas y sus hábitos pueden aferrarse a él y aumentar su resistencia al cambio.

Sabemos que, por lo general, en los diseños de los puesto que conforman una organización el error típico es poner énfasis en las tareas repetitivas y contingentes. También hay situaciones "emergentes" que deberían asumirse. Por lo tanto, el diseño de la estructura organizacional pyme debería tener en cuenta esto.

A este asunto lo habíamos denominado "asignar la responsabilidad".

Recomendación:

En la práctica, lo que vas a hacer es nombrar todas las tareas repetitivas y contingentes que sean pertinentes y, además, vas a agregar un párrafo o una consigna que deje en claro la responsabilidad ante situaciones emergentes. Por ejemplo: *y todo lo que surja como necesidad, que afecte el resultado buscado y que no esté previsto en este momento.*

Otra aclaración no menos importante: las estructuras deben ser dinámicas. De lo contrario, generan "confort" y acrecientan la resistencia natural al cambio que todos los humanos tenemos.

La clave, entonces, es adecuar y modificar la estructura periódicamente.

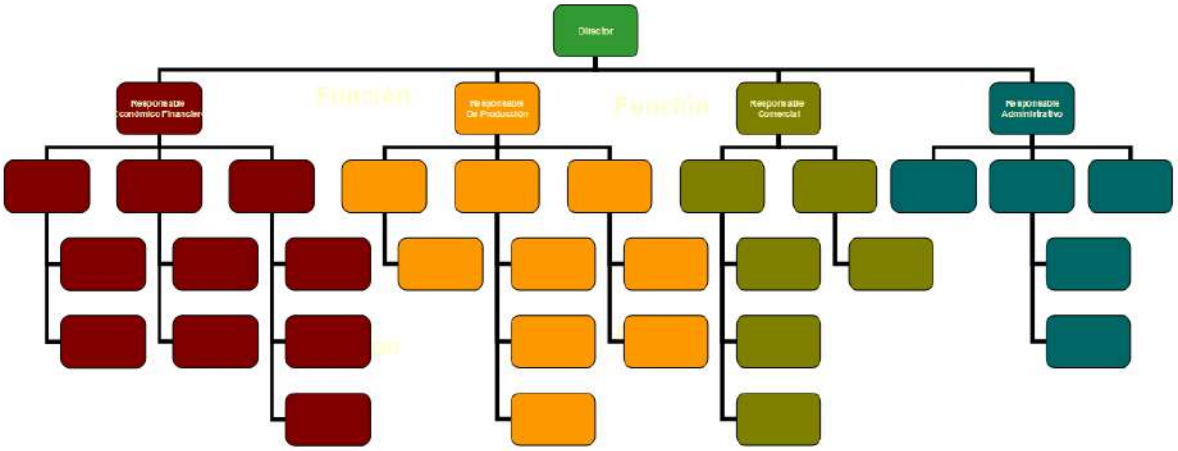
Podríamos pensar que el modelo de los equipos de vóley, en el que los jugadores rotan en cada jugada, es muy potente si lo aplicamos en el mundo pyme. ¡Pero, cuidado! No te extralimites.

Modelos de organigrama

Modelo tradicional

En el caso de una pyme, podríamos identificar los cuatro o cinco agrupamientos funcionales y, luego, subdividir estas funciones internamente. De esta manera, es posible dibujar un organigrama "clásico".

Organigrama tradicional



¿Por qué "tradicional"?

- Unidad de mando: Cada puesto[24] reporta a un solo puesto, que a su vez reporta a otro. Es decir, cada subordinado tiene un solo jefe que lo controla y ante quien rinde cuentas. Esto, para los pensadores clásicos que mencionábamos más arriba, se denomina "principio de unidad de mando" (cada puesto con su jefe).
- División funcional: La empresa está dividida en partes o funciones para realizar mejor las tareas. "Principio de división funcional".
- Especialización de las tareas: Quienes ocupan puestos en un área no realizan tareas de otras áreas. Mientras más específica y enfocada sea cada tarea, mayor será la productividad. "Principio de especialización en las tareas". (Esta es una de las cuestiones que más ha cambiado, en especial, en el mundo pyme).
- Jerarquía: La persona de mayor autoridad es la que ocupa el puesto de mayor *jerarquía*. El término "jerarquía" se toma como sinónimo de autoridad, no de reconocimiento. A medida que aumenta la jerarquía, el puesto estará más orientado hacia diseñar, pensar y tomar

[24] No nos referimos a "personas", sino a "puestos". En una organización, los puestos son ocupados por personas que pasan por ellos. Las personas pasan; en cambio, los puestos quedan.

decisiones. A medida que descendemos en la jerarquía, mayor será la orientación hacia las tareas. Esto se llama "principio de la división escalar" o, simplemente, "jerarquías".

"Clásico" no es necesariamente malo

No creas que por ser "clásico" es un mal diseño. De hecho, los principios[25] que mencionamos en el párrafo anterior han brindado excelentes resultados durante siglos a las empresas de occidente.

También se sabe que —sin haber estudiado con los mismos libros—, cinco mil años antes de Cristo, el imperio chino se organizó en regiones bajo el mandato de *gobernadores* siguiendo preceptos similares a los de este modelo.

Por si fuera poco, en el Antiguo Testamento está relatado que, cuando Moisés condujo el éxodo, la comunidad estaba organizada y subdividida en pequeños grupos que tenían un líder que se ocupaba de administrar justicia. Los problemas que no podía resolver el líder grupal se pasaban a una especie de *coordinador* que debía gestionarlos. Si este no podía resolver el problema, lo pasaba a otro puesto de mayor nivel. De esta manera, a Moisés le llegaban solo las cuestiones más importantes y las más profundas. En caso de duda, él las consultaba, a su vez, con Dios. (Inevitablemente y sin ánimos de ofender a ningún amigo, esto nos hace recordar la dinámica actual de varias pymes en las que el dueño todo lo sabe y conoce).

En fin, el Imperio romano, la Iglesia Católica y todas las comunidades que lograron constituirse en imperio y perdurar durante grandes periodos han utilizado estos principios que, durante nuestra era, rescataron y divulgaron los autores clásicos de la administración como Henri Fayol (Francia)[26],

---

[25] Los principios que mencionamos aquí solo son los cuatro más significativos para nosotros. El "modelo tradicional" se basa en los "14 principios de la administración" que propuso Henri Fayol en 1916 en su célebre y —para la época— revolucionaria obra *Administración industrial y general* que continúa siendo la "biblia" de quienes estudian la organización de empresas.

[26] Con el fin de informar al alumno (y para que quede demostrado que la administración pyme siempre evoluciona a partir de lo anterior, perfeccionando, pero sin descartar o contradecir), sintetizamos aquí los *14 principios* de Fayol. Vale la pena invertir un minuto en la lectura.

Subordinación de los intereses particulares a los intereses generales de la empresa: Los intereses de la empresa se ubican por encima de los intereses de los empleados.

Unidad de mando: En cualquier trabajo, un empleado solo deberá recibir órdenes de un superior.

Unidad de dirección: Hay un solo jefe y plan para todo grupo de actividades que tenga un solo objetivo. Esta es la condición esencial para lograr la unidad de acción, la coordinación de esfuerzos y el enfoque. La unidad de mando no puede darse sin la unidad de dirección. Sin embargo, no se deriva de esta.

Centralización: Es la concentración de la autoridad hacia los altos rangos de la jerarquía.

Jerarquía: Es la cadena de jefes que va desde la máxima autoridad hasta los niveles más inferiores y hasta la raíz de todas las comunicaciones que van a parar a la máxima autoridad.

División del trabajo: Las tareas que el personal debe desarrollar en su trabajo tienden a especializarse.

Autoridad y responsabilidad: Es la capacidad de dar órdenes y esperar obediencia de los demás. Esto, a su vez, genera más responsabilidades. (Atención: Este concepto es el que más está cambiando en la actualidad. La responsabilidad ya no implica tener autoridad, sino que consiste en generar las condiciones para que un resultado futuro se presente. Es "hacerse cargo" del futuro).

Frederick Taylor (EE. UU.), Max Weber (Alemania) y Henry Ford (EE. UU). En función de estas propuestas, el capitalismo logró extenderse en el mundo, demostrar su supremacía frente a otros modelos de organización económica (como el comunismo) y llevar la productividad de los factores de la producción a niveles inimaginables, incluso durante la época en la que estos pensadores hacían sus aportes.

En todo caso, dadas las falencias e inequidades que nos toca observar en la producción, en la generación y en la distribución de riqueza y al ser testigos de cómo muchas veces el capital somete al hombre, nuestro desafío como líderes organizacionales debería pasar por perfeccionar estos postulados y construir una sociedad más centrada en el hombre, en su desarrollo y en su bienestar. En otras palabras, no una sociedad que reparta y excluya, sino una sociedad que **produzca** en equidad. Pero este, como sabés, no es tema para este manual.

Eso sí, es bueno tener presente que, sin importar lo que te digan, lo que te hagan sentir, ni las trabas que te pongan, liderar una pyme siempre es una gran oportunidad para generar bienestar y abundancia. Pierde el que se rinde, no necesariamente el que más golpes recibe.

Claves para pensar un modelo más adecuado

En el caso de una pyme, deberías tener en cuenta TRES claves:

1. Pocos niveles de jerarquía. Hasta tres, no más de tres.

2. No dibujes "puestos" en el organigrama. Dibujá grupos o células. En cada uno, asigná un "coordinador" (¡No! No lo nombres como "gerente". Mejor usá la palabra "*coordinador*"; las personas lo entienden bien diferente).

3. Al frente de la función, no escribas, por ejemplo, "gerente comercial" (como se hacía en los tradicionales). Mejor dibujá y escribí "célula comercial" y que todos los integrantes vayan adentro en un único y mismo nivel de jerarquía.

Disciplina: Esto depende de factores como las ganas de trabajar, la obediencia, la dedicación y un correcto comportamiento.

Remuneración personal: Se debe tener una satisfacción justa y garantizada para los empleados.

Equidad: Amabilidad y justicia para lograr la lealtad del personal.

Orden: Las personas y los materiales deben estar en el lugar indicado en el momento preciso.

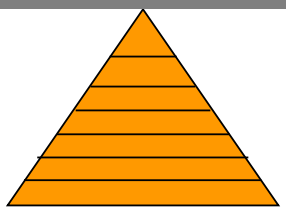
Estabilidad y duración del personal en un cargo: Las personas tienden a permanecer en sus cargos.

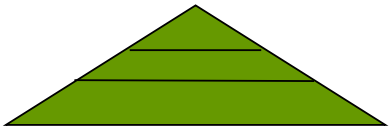
Iniciativa: Tiene que ver con la capacidad de visualizar un plan que deberá seguirse y con poder asegurar el éxito de ese plan.

Espíritu de equipo: Consiste en hacer que todos trabajen dentro de la empresa con gusto y de manera coordinada como si fueran un equipo. Contribuye a la fortaleza de una organización y al control.

Ventajas y desventajas de los diferentes niveles de "jerarquías"

Estructura "tradicional" o piramidal vs. estructura "plana"

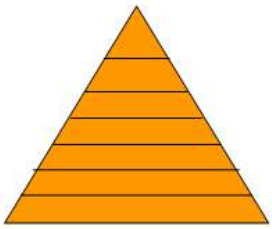


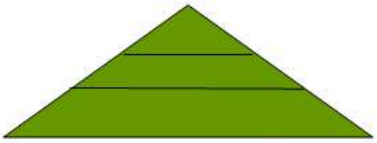


Niveles	Muchos	Pocos
Comunicación Interna	Se dificulta - Rígida	Se facilita - Flexible
Costo	Mayor (más puestos)	Menor (menos puestos)
Control	Mejor y más específico	Requiere más "confianza" No puede controlar todo
Productividad de cada puesto	Alta: están especializados	Baja: las tareas son cambiantes
Mercados	Requiere altos volúmenes	Se adapta a pequeños volúmenes

© Escuela de Ejecutivos / Ciclo Académico 2011

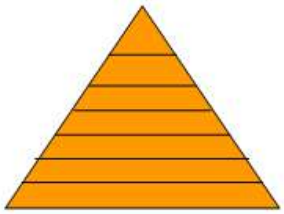
Principales ventajas





Controla bien	Se concentra más en "hacer" que en "controlar
Especializa a cada puesto y eleva la productividad	Las personas cumplen múltiples responsabilidades
Si hay alto volumen, el costo unitario de producto baja	El costo total de la estructura es más bajo
Es una organización previsible aunque rígida	Flexible y adaptativa al cambio

Estructura "tradicional" o piramidal. Obsérvese la "forma"





Principales Desventajas	Alto Costo Total	Alto costo unitario de producto
	Rigidez y resistencia al cambio	Baja especialización del puesto
	Poco desarrollo de las personas	Sobre carga de las responsabilidades de las personas
Recomendable para	Organizaciones grandes	PyMEs

Modelo pyme

Organización en células

El uso del término "células" está inspirado en la bilogía. Para esta disciplina, un organismo *superior* es aquel que se denomina *multicelular.*

Los organismos *multicelulares* están integrados por una compleja organización de "entes", "entidades" o, simplemente, "componentes" que pueden observarse en forma autónoma. Existen algunas características muy interesantes que podemos resaltar en estos componentes:

- Cooperan entre sí.
- Pueden multiplicarse.
- Evolucionan y se modifican a sí mismos para adaptarse al ambiente en el que viven.

Y claro, lo que ocurre a nivel celular en estos organismos termina siendo un ejemplo que nos encanta usar para inspirar las relaciones internas de los componentes en una organización.

RECOMENDACIÓN: Organigrama típico de una estructura en células

Un organigrama en células no incluye "puestos" como los organigramas tradicionales. Además, tiene pocos niveles de jerarquía o autoridad, en general no más de tres.

1. El **primer nivel** se reserva para los aspectos estratégicos de la dirección, por ejemplo, el "proceso de negocio".
2. El **segundo nivel**, se reserva para los niveles de coordinación. En este nivel se agrupan los principales componentes de los procesos de gestión. Se intenta integrar el concepto de estructura con el de "cadena de valor"[27].
3. Finalmente, en el **tercer nivel**, se desagregan los grupos operativos.

[27] El concepto de "cadena de valor" se abordará en el módulo sobre marketing para pymes. Por ahora, solo digamos que se trata de un modelo que describe las principales actividades de la empresa, pero puestas en un orden de gestión para asegurar la satisfacción del cliente y, al mismo tiempo, crear valor económico para la empresa. Todos los grupos de actividades que se definan se agruparán en dos categorías: primarias y secundarias. Las primarias habitualmente son actividades físicas (fabricación, logística, ventas). Las secundarias son actividades que sirven de "soporte" para las primarias (recursos humanos, calidad, administración). Como puede verse, en el fondo, es un proceso que agrupa actividades o funciones. Y, como se divide en categorías, es posible aplicarle los principios de diseño de la estructura.

La "MAGIA" consiste en que una misma persona puede integrar varias células.



Cada óvalo representa equipos de personas y no puestos de trabajo.

La característica principal es que una misma persona puede integrar varias células. En algunas, como coordinador o facilitador y, en otras, como operario.

Una misma persona puede tener varias tareas y varias responsabilidades.

Características de una estructura en células

- En este modelo no se grafican "puestos de trabajo", sino "equipos de trabajo".
- Una misma persona puede integrar varios equipos o varias células.
- Una misma persona puede estar en uno, en varios o en todos los niveles jerárquicos. Por ejemplo, es posible formar parte de la célula de dirección y, a la vez, integrar una célula operativa.
- La autoridad se otorga a las personas más competentes para cumplir la función de la célula.
- Más que pensar en una autoridad tradicional, hay que pensar en "facilitar" la tarea de los compañeros.
- Es un modelo ágil y muy adaptativo. Soluciona muy bien la presencia de los eventos emergentes.
- Requiere compromiso de los integrantes de cada equipo. También requiere predisposición para el aprendizaje.
- El modelo de organización en células hace que el costo de la estructura sea considerablemente más bajo que en los modelos tradicionales.
- Las personas pueden cambiar de rol de tareas y de rol de responsabilidades. (Diferentes actividades y diferentes niveles de autoridad según cada célula).

Algunas claves de gestión necesarias para adoptar este modelo

- Este modelo requiere actitud y compromiso de colaboración tanto entre los compañeros de una misma célula como con los integrantes de otras. Aquí, el trabajo en equipo significa pensar "qué puedo hacer para facilitar el trabajo de los demás", "qué puedo aportar para que el trabajo del grupo sea mejor, más fácil y productivo".

- Es necesario entender que no hay una persona para cada tarea. A un mismo individuo le pueden tocar tareas diferentes, no necesariamente seguidas ni complementarias.

- Resulta esencial comprender que las tareas se asignan al "mejor individuo con el que contamos". Sin embargo, esto no significa (de ninguna manera) que la persona esté bien preparada, ni que tenga los recursos, ni que sea perfecta. Simplemente, "es el mejor de nosotros" y hay que apoyarlo. ¿Te suena la frase "es lo que hay"?

- La autoridad debe otorgarse a quien sea más competente.

- No existe un solo jefe para cada persona. De hecho, existen coordinadores, que dependen del tema.

- Para nombrar los cargos, resulta conveniente usar el término "responsable de…".

- Los incentivos y los premios por la productividad deben establecerse en una porción para el empleado y, también, en una "gran" proporción para la célula. Se evalúa y se premia el desempeño individual por un lado y, en forma complementaria, el desempeño de cada célula.

- Es necesario ser muy cuidadoso en las formas de relacionarse con el compañero. Se puede ser un subordinado en un momento y, apenas unos instantes después, se puede ser un superior.

- Es necesario aprender a adoptar "roles" o "papeles" como en una obra de teatro. Por más que una persona sea el dueño, si integra una célula operativa, debería poder adoptar el rol correspondiente, subordinarse a la autoridad del líder de célula y cumplir los procesos internos tal como se definan.

- Resulta esencial entender que las células son dinámicas. Es decir, en cada célula cambia la conformación, cambian los objetivos y cambian los procesos internos para lograr adaptarse a los requerimientos del mercado con los recursos disponibles y con rapidez.

- Es crucial entender los nuevos paradigmas de la gestión: ante eventos emergentes, el error no es malo; de hecho, debería buscarse y valorarse como fuente de aprendizaje.

- En cada puesto, habrá que actuar con disciplina, pensar rápido o ser creativo según el tipo de evento que se enfrente.

Recomendaciones para diseñadores de pymes

- No pretendas y no quieras hacerle creer a tu gente que en la empresa todo está previsto.

- No pretendas que siempre haya recursos, conocimientos y experiencia para gestionar. La mayoría de las veces gestionamos con lo "mejor que tenemos". Esto no implica que sea lo más adecuado necesariamente.

- Tené en cuenta que un buen modelo de estructura organizacional para las pymes es el modelo de "células". En este diseño, las personas tienen roles y tareas variables, muy dinámicas. Cambian las tareas y, también, cambian los niveles de autoridad.



- Enseñale a tu gente que hay tres tipos de tarea (repetitivas, contingentes y emergentes). Y que tanto la actitud como las claves de gestión que deberán aplicarse son diferentes en cada caso.



- Tené en cuenta que la "especialización en las tareas" no es un modelo ni deseable, ni recomendable para la pyme. Por el contrario, la característica fundamental en el caso de una pyme debería ser el dinamismo y la flexibilidad.



- Considerá que un diseño correcto de la célula (utilizando lo que aprendimos sobre diseño de puestos) debería responder las siguientes preguntas: ¿para qué está?, ¿qué hace?, ¿cuándo lo hace? y ¿cómo lo hace?

- No cometas el error de dividir a las personas entre los que "piensan" y los que "ejecutan". Por el contrario, estos dos roles se presentan en casi todos los puestos.

- Si sos el propietario o líder, predicá con el ejemplo desde la conducta. Una vez que se hayan definido las responsabilidades y los ámbitos de autoridad, cumplí y hace cumplir lo que se decida orgánicamente.

- Desarrollá como valor una fuerte orientación al trabajo en equipo.



- Enseñale a tu gente las siguientes cuestiones:

  ☑ Hay circunstancias en las que está bien equivocarse, incluso es deseable. Buscamos el error. Esto ocurre en los casos de eventos emergentes.

  ☑ Las personas no solo tienen responsabilidades operativas. No solo están para hacer.

  -En el caso de los eventos contingentes, debemos pensar.

  -En el caso de los eventos emergentes, estamos para aplicar nuestra creatividad y actitud. (Y actuar con precaución).

  ☑ Todos los puestos presentan en algún momento situaciones repetitivas, contingentes y emergentes. Las claves de gestión son diferentes en cada caso.

  ☑ Hay que mantener un sano equilibrio entre la especialización de la tarea y la rotación. Todos deberíamos estar preparados para hacer cosas diferentes.

  ☑ NO debemos pensar que "todos hacemos de todo", ni que "hacemos cualquier cosa". Lo adecuado es pensar que *"hacemos lo que haya que hacer"* en el momento en que está dicho que debe hacerse.

  Las personas pueden rotar de tarea; sin embargo, la responsabilidad sobre el resultado no debería rotar tanto.

ESCUELA DE EJECUTIVOS

MÓDULO I - SÉPTIMA SECCIÓN

Construir organizaciones

De grupo a organización

Diferencias entre "grupo" y "organización"

Este punto será breve porque ya hemos desarrollado la diferencia entre estos términos a lo largo del manual, pero sin ponerle un título que la identifique.

Empecemos, una vez más, recurriendo al diccionario de la RAE para conocer los significados de amos términos:

Grupo: 'Pluralidad de seres o cosas que forman un conjunto, material o mentalmente considerado'.

Organización: 'Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines. Disposición, arreglo, orden'.

CLAVE:

¿Qué es un "grupo" y en qué se diferencia una "organización"?

¿Qué elementos fundamentales tiene la organización que el grupo no tenga?

De acuerdo con estas definiciones, podemos establecer una primera diferencia fundamental. Un grupo es, simplemente, un conjunto de personas. Una organización también es un conjunto de personas, ***pero*** que poseen normas que regulan sus relaciones en función de un fin determinado.

Digamos que una organización es una entidad "superior" o más compleja que un grupo. Como ya sabíamos, una organización es la evolución del grupo. En principio, tiene dos elementos que la diferencian: las reglas (normas) y los objetivos (fines).

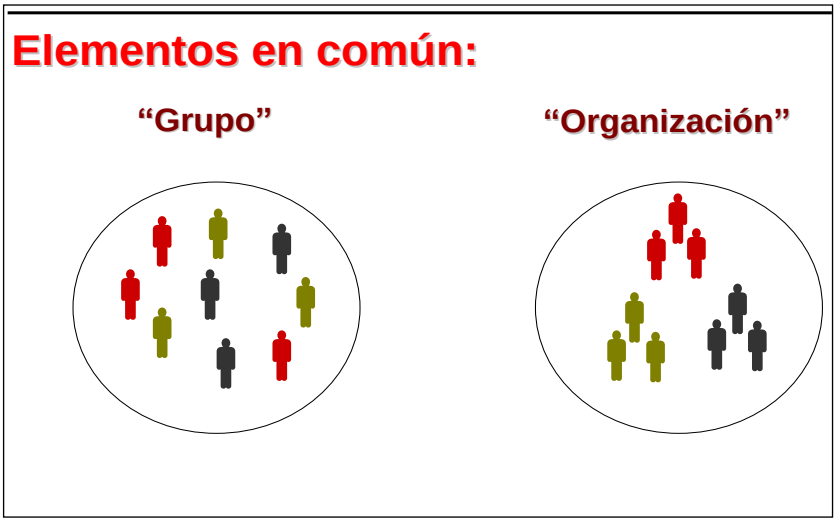
En esta sección, analizaremos dos "claves" que te serán de suma practicidad a la hora de la gestión:

- Comprender cuál es la clave fundamental para hacer el diseño organizacional.
- Asegurarse de que una organización tenga la oportunidad de consolidarse y subsistir en el tiempo.

Según vimos, en la definición de la RAE, se establece que un "grupo" es un conjunto de cosas o ***seres***. De las infinitas posibilidades de elementos o seres que podrían constituir un grupo, a nosotros nos interesa solo uno en particular: el grupo de personas. A lo largo de este manual, hemos visto que los seres humanos son los que constituyen las organizaciones y las empresas, también son quienes definen y realizan las tareas y actividades dentro de ellas. Describiremos, entonces, los grupos de "seres humanos".

DOS elementos en común

Si observásemos un grupo y una organización, a primera vista[28], se nos presentaría un fenómeno similar al siguiente:



Habitualmente, cuando presentamos este gráfico a los alumnos en clase y les planteamos la pregunta: ¿cuáles son los "dos" elementos que observan en común?, todos suelen desconcertarse un poco.

Los primeros comentarios que surgen suelen relacionarse con el hecho de que, en el gráfico de "organización", las personas aparecen agrupadas u ordenadas. Alguien las ordenó o se ordenaron por sí mismas. Si bien esto es cierto, la respuesta no es pertinente porque la pregunta no hace referencia a las cualidades o las diferencias entre elementos, sino a los elementos en común.

Ahora te pedimos que dediques un momento a pensar la respuesta vos mismo: ¿qué dos elementos tienen en común el "grupo" y la "organización" en este gráfico?

Como ya dijimos, el primer elemento en común son los íconos que representan personas. Incluso podría tratarse de las mismas personas en ambos casos.

¿Ya viste el segundo? Pues sí, en ambos gráficos, los iconos que representan humanos están dentro de un círculo. Este círculo representa lo que denominamos "ambiente", "medioambiente" o "entorno" como suele preferirse en la jerga del *management*.

El elemento en común es el ambiente, pero no en el sentido de "clima interno en el que un grupo de personas se relaciona", sino en un sentido más amplio que hace referencia al lugar o al ámbito en el que un ser vivo es concebido, nace, crece y se desarrolla.

[28] Recordá que los elementos que señalamos en este manual como componentes de una organización son siete en total y que diferenciamos a las "tareas" como objeto de interés. Para construir una organización, entonces, tenés que tener en tu radar OCHO asuntos: *el ambiente*, la *cultura*, las *personas*, el *grupo*, los *objetivos*, el *sistema de toma de decisiones*, el *tiempo disponible* y las *tareas* que *son* el principal objeto de análisis hacia adentro.

Veamos la definición del diccionario de la RAE para el término *ambiente*: 'Condiciones o circunstancias físicas, sociales, económicas, de un lugar, de una reunión, de una colectividad o de una época'. Tanto un grupo como una organización son fenómenos que ocurren en un ambiente. Los grupos de personas y las organizaciones surgen y se manifiestan en ellos. (Ya hemos visto este tema más arriba.)

Entonces, los elementos básicos que tienen en común los grupos y las organizaciones son las **personas** y el **ambiente**.

El ambiente posibilita que un ser viva y se desarrolle; es el que provee los medios de vida y el que, también, lo condiciona fuertemente. Nos gusta mucho una definición que, en cierta ocasión, compartió un alumno en clase: "Lo que pasa es que el ambiente estaba de antes, por eso no lo tenemos en cuenta como algo que podamos manejar". Efectivamente, la "trampa" por la que no solemos notar este elemento fundamental se relaciona con que el ambiente siempre es *preexistente*. Esta circunstancia nos hace creer —ingenuamente— que no podemos hacer nada respecto a él.

Una gran decisión que podemos tomar, pero que no siempre vemos: elegir el ambiente

Si bien es cierto que una organización no puede crear un ambiente para desarrollarse, una de las decisiones que sí puede tomar la organización es la de mantenerse o cambiar de ambiente dependiendo de si este le es favorable.

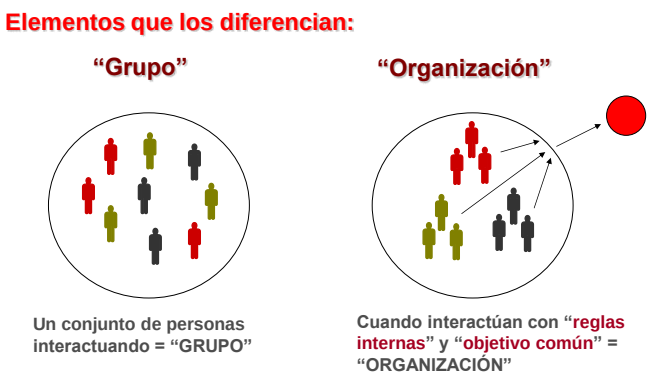
La estrategia de negocios bien entendida se ocupa de este tema fundamental: las relaciones de la empresa con su entorno y no solo con el mercado y los competidores.

Cambiar o mantenerse en un ambiente de negocios o en una comunidad no es una posibilidad de poca importancia. Es una decisión fundamental a la hora de hacer el diseño organizacional.

Dos primeras decisiones a la hora de construir una organización:

- ¿Qué personas integrarán la organización?
- ¿En qué ambiente (comunidad, sociedad, mercado) se desenvolverá la organización?

Elementos que diferencian un "grupo" de una "organización"



En las definiciones de la RAE que hemos visto, había quedado en claro que una organización se diferencia de un grupo en dos elementos: "normas" y "fines".

En nuestro caso, es posible identificar al menos tres tipos de *normas*:

- Los "valores" que derivan de la cultura y que no suelen estar escritos.
- Las "funciones" que asignan responsabilidad.
- Los "procesos" que ordenan las actividades humanas en el tiempo.

Sin embargo, a la hora de construir una organización, elegiremos el ambiente, seleccionaremos a las personas y definiremos las tareas **para lograr algo**. Es decir, para alcanzar un propósito o un objetivo.

POR ESO, LA CLAVE EN LA CONSTRUCCIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN PASA POR DEFINIR EL OBJETIVO.

Diferencias:

- Reglas internas
- Objetivos en común

Los objetivos

El *management* como disciplina, ha acuñado varios términos para referirse a aquellas cuestiones que una persona u organización debería alcanzar como logro o estado.

Los términos más genéricos que se aplican para el largo plazo son "visión" (en el caso de las organizaciones) y "nivel de aspiración" (en el caso de los individuos). El término que se utiliza para designar los logros o estados de mediano plazo es "metas". Por último, el término más específico que se aplica para un momento determinado en un futuro no tan lejano es "objetivo".

Sin embargo, por ahora, alcanza con mencionar que la palabra "fines" utilizada en el diccionario engloba a todos los términos anteriores.

Entonces, si reemplazamos en forma definitiva los términos que se utilizan en la definición del diccionario, podemos decir que, para nosotros, una organización es tal por tener dos elementos que la diferencian: los objetivos y las reglas.

Deseos y objetivos

¿Por qué tanto interés en el término "objetivo"?

Analicemos estas dos frases:

- Frase 1: "Quiero ser rico cuando sea grande".
- Frase 2: "Quiero poseer un capital de dos millones de dólares antes de los cincuenta años".

Si prestamos atención, podremos observar que ambas frases se refieren a lo mismo, pero no son la misma frase ni implican las mismas cuestiones.

En la primera frase hay dos problemas. No se define o no se explica ni qué es ser "rico" ni qué es ser "grande". Estos dos conceptos serán absolutamente subjetivos para cada persona que los escuche.

Si en el ámbito de la empresa se usasen frases de este tipo, ¿cómo sería posible lograr que las personas se coordinen entre sí y puedan gestionar? Efectivamente, esta primera frase no puede gestionarse con eficiencia.

Si no fuésemos estudiosos del *management*, podríamos llamar a este tipo de frase "deseo". Sin embargo, para ser más precisos, hemos de utilizar el término "visión". La visión es una intencionalidad o un interés que se refiere al futuro general de la empresa como un todo. Nótese que es una intencionalidad o un interés de la empresa, no del individuo. Para los individuos la terminología que utilizaremos es "nivel de aspiración".

Lo importante es que quede claro que tanto "visión" como "nivel de aspiración" son deseos. Y que, a pesar de no ser un concepto muy sofisticado, sí es muy práctico y necesario.

Una diferencia d-e-t-e-r-m-i-n-a-n-t-e

En cambio, la segunda frase tiene dos componentes fundamentales: establece "cuánto implica ser rico" y "cuándo se es grande". Es decir, tiene los siguientes dos componentes:

- Unidad de **medida**.
- Unidad de **tiempo**.

Al tener definidas de manera explícita las unidades de medida y tiempo, la interpretación de esta frase queda menos expuesta a la subjetividad de cada individuo que la escuche. Este no es un deseo, es un objetivo. Los objetivos sí pueden gestionarse, pues pueden coordinarse por tener unidad de medida y tiempo.

La importancia del deseo

La cadena funciona más o menos de la siguiente manera:

- En primer lugar, un sujeto (que bien puede ser una persona humana real o una entidad que surja de alguna fantasía intersubjetiva, como una empresa, un club o cualquier tipo de agrupamiento humano que se te ocurra) siente una necesidad y esa necesidad dispara un *deseo*.
- Este *deseo* es procesado por neuronas humanas y termina adoptando la forma de un propósito o una *meta*. (Este último término se usa en la disciplina de la administración). Las "metas" son proposiciones lingüísticas —típicamente humanas— en las que se propone algo que hay que hacer o algo que hay que lograr.
- A su vez, estas acciones definidas en las metas se ubican sobre una línea de tiempo. De esta manera, se determina el "momento" en que deberían lograrse. Este tipo de proposición lingüística que establece la medida de la acción o del objeto y la sitúa en un punto en el tiempo futuro se denomina "objetivo".

"Objetivo" es, entonces, un término muy específico para nosotros. Además, es clave en el diseño y en la construcción de organizaciones. ¿A dónde vas cuando no tenés claro y firme tu objetivo?

Un objetivo tiene dos elementos ineludibles: una "*unidad de medida*" y una "*unidad de tiempo*".

Lo interesante es que esto se aplica a la organización en su conjunto, a una parte que compone la organización e incluso a los individuos que la componen. Claro que sí, dado un objetivo para el todo, surgen subobjetivos interdependientes para cada una de las partes. (Como si fuese una cadena de fichas de dominó que se empujan unas a otras).

Podemos afirmar que sin un objetivo claro y compartido no hay organización posible.

Objetivos y estados de la organización

Las organizaciones son entidades dinámicas. Permanentemente están evolucionando y cambiando.

Si cambia el entorno, cambian las organizaciones. Si cambian las personas, cambian las organizaciones (ya sea poco o mucho), pues son las personas las que siempre establecen los objetivos y las formas de cumplirlos de una manera u otra.

Cuando cambia el conocimiento (por pequeño que sea el cambio), también cambia la organización, pues el conocimiento siempre impacta de lleno en los procesos internos.

En fin, las causas que modifican en forma permanente la organización son múltiples. Sin embargo, lo que más nos interesa ahora es comprender que los posibles estados a los que puede llegar una organización tienen dos extremos:

- Por un lado, uno de los extremos es la **consolidación** e integración que se verifica cuando los componentes de la organización se abroquelan y le dan mayor fortaleza.
- Por otro lado, la segunda tendencia posible es la **desintegración** que ocurre cuando los componentes de la organización tienden a dispersarse y a dejar de interactuar, lo que provoca que la organización desaparezca.

Dado que son entidades dinámicas, decimos que las organizaciones, o bien tienden a la integración y se consolidan, o bien tienden a la desintegración.

Ahora bien, ¿cuál es la clave para alcanzar el primer estado? La existencia (o la falta) de objetivos bien firmes, correctamente definidos y que sean reconocidos por todos los integrantes de la organización hará la diferencia.

El OBJETIVO COMÚN es la clave para el abroquelamiento organizacional.

Causas de la desintegración organizacional

Sobre los objetivos

Las causas más determinantes para la destrucción de una organización son la falta de objetivos y la falta de comunicación de los objetivos cuando estos no se comparten con todos los integrantes.

La existencia de la organización se complica cuando el compromiso con el objetivo se pierde. Y se complica más aún cuando el objetivo está *flojo*, es decir, cuando falla el sistema de toma de decisiones que lo define y que lo pone en común para el resto de los integrantes.

CLAVE:

¿Cuáles son las DOS causas básicas que hacen que una organización desaparezca?

Entre las principales causas que hacen que una organización tienda a desintegrarse podemos mencionar las siguientes:

- Que el objetivo no exista.
- Que el objetivo no sea conocido o compartido por los miembros de la organización.

Es posible fallar en la definición de un objetivo. Tené en cuenta que, para que la organización se haga fuerte y prospere, la clave no consiste en "acertar" con la elección del objetivo o en que este sea bueno o malo. En general, no pasa nada si nos equivocamos en la definición de un objetivo. Sin embargo, sí habrá muchas consecuencias —y muy malas— si la organización se queda sin un objetivo en común.

Incluso cuando nos equivoquemos con el objetivo, siempre que la organización esté abroquelada y coordinada será posible dar un giro con rapidez, adaptarse y sobrevivir. Por eso, lo más importante es que haya objetivo compartido.

Situación:

¿Qué ocurriría, por ejemplo, en una empresa de tres socios en la que cada uno se preocupa por su objetivo particular y no por establecer un "objetivo compartido" para la empresa?



Sin embargo, esto no quiere decir que cada persona o cada miembro de la organización no pueda tener sus propios objetivos individuales. Así mismo, es bueno tener en cuenta que, desde la perspectiva individual, las personas siempre tenemos organizaciones o trabajamos en ellas como un "medio" para alcanzar nuestros propios fines particulares.

Interés individual vs. interés colectivo

Es imprescindible comprender que lo "individual" y lo "grupal" son dos dimensiones diferentes. Si pretendemos que nuestros fines individuales se conviertan en los fines de la organización, la cuestión no funcionará correctamente. Incluso si parece funcionar durante un breve periodo, la situación terminará mal y la organización se desintegrará indefectiblemente.

Todo ser humano tiene sus propios intereses, sus propios deseos y, por lo tanto, sus propios fines e incluso un objetivo. En ciertas ocasiones, estos fines individuales pueden armonizarse con los de otras personas. Así, en la búsqueda individual, estas personas podrán ayudarse, colaborar y complementarse mutuamente.

No obstante, lo individual siempre debería estar subordinado y coordinado con lo organizacional. La base de la colaboración humana consiste en que los individuos alcancen su propósito al aportar para que la organización alcance el suyo.

Tanto los objetivos como los intereses individuales pertenecen a un plano diferente de los de la organización. Desde el punto de vista del diseño de organizaciones, los objetivos de la organización tienen una mayor jerarquía y deben prevalecer.

Sobre las reglas

Ya sea que reciban el nombre de "valores", "criterios", "normas", "funciones", "procesos", "procedimientos" o "instructivos" siempre estamos hablando de una misma cosa: reglas que explican cómo y cuándo.

Las reglas coordinan la acción entre los humanos. Si no existiesen, cada uno haría lo que quisiese, en el momento en que quisiese y de la forma en que se le ocurriese. ¿Podría ser esto una organización?[29]

Sin importar que denominación se utilice, el término "regla" los engloba a todos e implica que, en una organización (a diferencia de lo que ocurre en un grupo), se ha preestablecido qué debe hacer cada persona, cómo debe hacerlo y cómo debe relacionarse con los otros miembros.

Si una organización careciese de reglas internas o si estas no se cumpliesen, resultaría imposible coordinar las acciones y las tareas. A su vez, al no poder coordinarse, los objetivos no podrían alcanzarse y la organización terminaría por desvanecerse.

Por lo tanto, la falta de reglas internas o la falta de disciplina para cumplirlas también constituye una grave fuente de desintegración organizacional.

¿Quién crea las reglas internas y cuándo las crea?

Cuando abordamos este tema en clase, una pregunta habitual de los alumnos es ¿quién debería crear las normas?

Analicemos la situación. Hemos afirmado que una norma o regla es una manera de hacer algo que se ha indicado previamente. También dijimos que responde a tres preguntas básicas: "qué" hay que hacer, "cuándo" y "cómo" debe hacerse. Los tres son asuntos bien diferentes. Ahora bien, no es necesario que quien diseñe la norma (o indique el *qué*) sea la misma persona que defina el *cómo*.

Al definir el *qué*, estamos definiendo un subobjetivo. Es importante, entonces, tener en cuenta de qué manera este subobjetivo se coordinará y se relacionará con otros para lograr de la mejor forma posible el objetivo "macro" u organizacional. Quien defina el *qué* debería ser una persona que entienda tanto las interrelaciones con otros subobjetivos como la relación de todos los subobjetivos en conjunto con el entorno. Es decir, una persona que comprenda el "todo" y —en especial — las relaciones entre las partes.

¿Te acordás del ejemplo del cocinero que utilizamos al principio del manual? Bueno, una cuestión es definir "hagamos una torta" y otra cuestión diferente es definir "quién y cómo hará la torta". Nótese que "hagamos la torta" es una decisión de mayor jerarquía. Es la que llamamos objetivo

[29] En la segunda acepción del término, el diccionario de la RAE define ***quilombo*** de la siguiente manera: 'Propio del lenguaje vulgar. **Lío, barullo, gresca, desorden**'. De allí, que ni se nos ocurriría incluir ese término en este manual. 😊

y la que siempre debería surgir en primera instancia. Luego vendrán las cuestiones de quién y cómo.

¿Qué es lo primero entonces?

El objetivo compartido para toda la organización y, a partir de este, se establece toda la cadena de objetivos subalternos que se desencadenan.

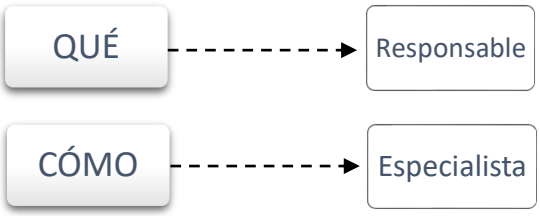
El objetivo global (muchas veces también denominado "objetivo estratégico") es responsabilidad de quien diseña la organización. O bien puede ser el dueño en una pyme, o bien puede ser un directorio que representa a la asamblea de accionistas en una sociedad anónima.

Luego, la primera "capa" de objetivos subalternos debería ser asunto de los responsables funcionales. Finalmente, los objetivos operativos deberían ser tema para los ejecutivos.

Ahora bien, el mejor especialista con el que cuente la organización debería definir todo lo relacionado con el *cómo*. Aquí, "especialista" se refiere a la persona con mayor experiencia y grado de compromiso.

Como guía general:

- El "qué" de un proceso debe definirlo el responsable.
- El "cómo" debe definirlo el especialista.



A veces, "responsable" y "especialista" coinciden en la persona que ocupa un puesto.

Otras veces, el responsable es un superior ante quien se reporta el puesto y el especialista es alguien que se contrata fuera de la organización. En fin, hay infinitas posibilidades.

Una clasificación de organizaciones

Los objetivos pueden surgir de dos formas: de manera espontánea o de manera diseñada.

Decimos que hay objetivos espontáneos (y, por lo tanto, la organización será un fenómeno espontáneo) cuando los deseos, los intereses y los objetivos surgen y se acuerdan sin una visión o un plan previo. Simplemente, surgen de liderazgos circunstanciales o de individuos que tienen mayor fuerza e imponen sus intereses al resto.

Por el contrario, decimos que hay un diseño organizacional cuando los objetivos del grupo son identificados, consensuados e impuestos por algún individuo o subgrupo de individuos que conforman un "sistema de toma de decisiones" para reunir y movilizar a los otros.

Esto nos permite observar dos tipos de organizaciones:

- Organizaciones espontáneas
- Organizaciones diseñadas



La diferencia fundamental entre una organización espontánea y una organización diseñada tiene que ver con qué tan meditados y evaluados están los objetivos.

Naturalmente que una empresa no es un club de amigos. Para este último, sería muy bueno y provechoso que los objetivos fuesen espontáneos —al menos al principio— porque esto impulsaría a los integrantes a involucrarse y comprometerse. En una empresa, no es tan simple. Las organizaciones "empresa" no se conforman con objetivos espontáneos, sino todo lo contrario.

Pymes: ¿organizaciones diseñadas o espontáneas?

Es cierto que los objetivos no suelen ser claros cuando una organización es muy joven y recién se está formando. Por el contrario, son difusos y pueden llevar a múltiples interpretaciones.

Esto hace que no sea posible coordinar las actividades entre sí, ni controlar los resultados que dichas actividades producen. El mejor ejemplo para esta situación es, precisamente, el caso de las pymes.

La mayoría de las veces, cuando los emprendimientos pequeños se fundan, no existe un "para qué" muy claro. Por lo tanto, en estos casos, tampoco resulta sencillo definir los principales procesos internos.

En general, los emprendimientos comienzan por motivaciones que se relacionan con cuestiones económicas o con cuestiones vocacionales.

Solo después de que transcurre cierto tiempo (siempre y cuando no se desintegran antes), estos pequeños emprendimientos logran definir objetivos específicos; es decir, logran definir sus objetivos en forma autónoma (diferenciada de los objetivos del propietario) y, finalmente, pueden diseñarse a sí mismas.

Esta característica de los emprendimientos pyme no es ni buena ni mala. Para nosotros es un hecho razonable y habitual ahora que comprendemos la evolución natural de un grupo hacia su caracterización como organización.

No obstante, para asegurar que la empresa sea viable y que se consolide, se deberá incorporar rápidamente la característica fundamental de imaginar, evaluar y definir sus propios objetivos.

CLAVE:

Si hay una visión y objetivos comunes, el grupo será una organización.

Si se identifica previamente la visión y los objetivos, se los impone y el grupo los acepta, el grupo será una organización diseñada para cumplir un fin específico.

Tu pyme debería ser así.

El gran desafío del diseño organizacional

Lograr que personas que no han participado en la definición de un objetivo lo tomen como propio parece un escollo insalvable. Es cierto, los humanos tendemos a involucrarnos más cuando sentimos que los objetivos son nuestros.

Sin embargo, sentir como propio un objetivo no necesariamente significa haberlo definido o haber participado en su definición. Diseñar un objetivo y sentirlo como propio son temas diferentes.

Si una persona acepta un objetivo por algún motivo, diremos que lo ha adoptado más allá de que lo haya definido o no.

Los objetivos pueden apropiarse únicamente de dos formas:

- ✓ Por **convencimiento**, convicción o seducción.
- ✓ Por la fuerza, la **imposición** o la obligación.

Si una persona siente que el objetivo le es impuesto por la fuerza y no siente que este le conviene, tenderá a resistirse y a no comprometerse con él. En este caso, será necesario poner mucho énfasis en el control para que el objetivo se cumpla de manera apropiada.

Por otro lado, si la persona siente el objetivo como propio, lo comparte, siente que le gusta y que le sirve, *pondrá ganas* para cumplirlo. Entonces, no será necesario implementar tantos sistemas de control y la dirección resultará más sencilla.

Para una organización, el gran asunto no pasa por quién fija el objetivo, sino por el hecho de que sus integrantes se apropien de él.

Históricamente, esta cuestión ha generado el error de considerar que las organizaciones que utilizan el consenso para fijar sus objetivos son *mejores,* pues las personas tienden a involucrarse más ellas.

Sin embargo, esto no es cierto. Las empresas no son organizaciones de consensos, son organizaciones de imposición verticalista de objetivos. Lo que no significa que las personas no puedan sentir como propios los objetivos que se imponen.

La clave, en todo caso, se relaciona con cómo los objetivos se imponen; es decir, con *la forma* y no con el hecho de que sean definidos por consenso o por imposición.

CLAVE:

Para una organización, el gran asunto no pasa por quién fija el objetivo, sino por el hecho de que sus integrantes se apropien de él.

La clave se relaciona con la forma en que se establecen los objetivos y no con el hecho de que sean definidos por consenso o por imposición.

Regla práctica fundamental para el diseño organizacional

Por fin, ya estamos en condiciones de hacer "diseño organizacional". En la práctica o en la vida real cuando uno dirige organizaciones, el diseño organizacional no consiste en definir o escribir procesos y procedimientos; esto es secundario.

El diseño organizacional consiste en fijar el OBJETIVO.

- Hemos aprendido que la primera definición necesaria para evolucionar de grupo a organización pasa por los objetivos. Las reglas surgirán o se definirán después, incluso en forma espontánea.
- Sabemos que en una empresa los objetivos deben diseñarse previamente o con anterioridad. Es decir, deben definirse incluso antes de la conformación de un grupo.
- Estos objetivos deberán imponerse a los miembros de la organización, pero siempre cuidando las formas.

CLAVE:

¿Quién es la persona o entidad con el poder de realizar el diseño organizacional?

La persona o entidad que define el objetivo.

¿Qué debemos asegurar si deseamos diseñar una organización?

Si deseamos diseñar una organización, debemos definir e imponer el **objetivo** cuidando las formas que se utilizan para imponerlo.

Dado que las organizaciones son un agrupamiento de personas con reglas internas que persiguen un fin, resulta fácil comprender que las organizaciones se forman para alcanzar un fin. También es para este fin que se generan sus reglas internas.



Quien defina el "fin" le estará imponiendo a la organización su razón de existir y, por lo tanto, la habrá creado.

Crear una organización consiste en definir su **objetivo**.

¿Cuál es el génesis o el Big Bang de una organización? La organización inicia cuando el objetivo se define.

Final

Tres minutos con el maestro Yoda y Luke Skywalker

Entre humanos, "creer" en lo que sea una fantasía es. Pero esa fantasía es madre de la "voluntad", que bien real y concreta es. La voluntad cambia tu realidad, cambia el mundo.

Maravilloso poder el de los humanos: crear cosas reales empezando por fantasías. En especial, cuando en grupo lo hacen.

¿Y la experiencia? La experiencia huérfana tampoco es. Tiene como madre al error. El error también tiene su madre: el intento vacilante.

No. No lo intentes. Hazlo o déjalo. Lógralo o fracasa, pero no lo intentes.

La capacidad de aprender otro maravilloso poder de los humanos es.



https://youtu.be/UphFe1ndy1w



ESCUELA DE
EJECUTIVOS



Créditos y propiedad intelectual

Contenidos y manuales



Ignacio Moyano Camihort

(1966, Argentina. Reside en Córdoba, Arg.)

Director fundador de Escuela de Ejecutivos

Presidente de Fundación Dinamai

Profesor de empresarios desde 1992



Coordinación académica:

Celia Maldonado



Corrección literaria:
Macarena Moyano Moreira



Producción audiovisual:
Virginia Huespe



Sonido:

Santiago Aguirre

Propiedad de este manual del alumno

© 2022 - Escuela de Ejecutivos, Fundación Dinamai

Queda hecho el depósito de la Ley 11723.

Todos los derechos reservados.

Cursos y programas no adscriptos a la enseñanza oficial.

Escuela de Ejecutivos es propiedad de Fundación Dinamai.

Escuela de Ejecutivos, Dinamai y sus correspondientes iso- y logotipos son marcas registradas.



ESCUELA DE
EJECUTIVOS



ESCUELA DE EJECUTIVOS

DIPLOMA EN

ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE PYMES

MÓDULO II

Conducción de recursos humanos

Aprender es evolucionar

Prof. Lic. IGNACIO MOYANO CAMIHORT

© Escuela de Ejecutivos – Fundación DINAMAI
Agosto de 2022.
Todos los derechos reservados.
Queda hecho el depósito que indica la Ley 11723.

DINAMAI
FUNDACIÓN



Inspirar, motivar, desarrollar el talento y coordinar la colaboración; eso es LIDERAR.





ESCUELA DE
EJECUTIVOS

Índice de contenidos

MÓDULO II: CONDUCCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

PRIMERA SECCIÓN: LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES 7

Las personas en las organizaciones 8
- Genéricamente iguales e individualmente diferentes 8
- 1. El desafío de las interpretaciones: "No existen dos tazas iguales" 9
- ¿Qué hace que cada individuo interprete en forma diferente? 11
- 2. Una complejidad de "tres dimensiones" para explicar al ser humano 13
- Claves para comprender el comportamiento de las personas (también en la empresa) 13
- Tipos de necesidades 17
- 3. La importancia de las emociones 18
- ¿Qué mueve al ser humano? 18

Emocionalidad y claves para influir en las personas 20
- Estados emocionales básicos 20
- ¿Cuál es la utilidad de poder reconocer estos estados emocionales básicos? 22
- Una aplicación práctica: "formas" de impartir una orden 24
- ¿Por qué es importante la forma? 25
- Claves para dirigir personas resumidas 27

SEGUNDA SECCIÓN: ELEMENTOS DE LIDERAZGO 28

El poder en las organizaciones 29
- ¿Qué es el poder? 29
- Sobre liderazgo y autoridad 30
- Autoridad y liderazgo como fuentes de poder 32
- Fuentes de liderazgo y autoridad 34
- ¿Cómo hacer para que la autoridad y el liderazgo se complementen? 35

La autoridad como fuente de liderazgo 37

La firmeza como fuente de liderazgo 39
- Claves prácticas para la conducción de personas 39
- Un ejemplo de firmeza 42

¿Qué hace que una persona se comprometa con una organización? 46

La confianza 48
- Claves para desarrollar la confianza 48
- 1. Claves para convertirse en "confiable" ante otras personas 48
- 2. Claves para convertir en "confiable" a otra persona 50
- ¿Una persona competente es confiable? 50

Apuntes sobre las teorías de liderazgo 52
- Evolución de las teorías de liderazgo 52
- Rasgos que se consideran "distintivos" en los líderes 55
- Reseña sobre los "estilos de liderazgo" desde una perspectiva tradicional 56
- Para reflexionar: otra clasificación posible y más moderna sobre los estilos de liderazgo 58

TERCERA SECCIÓN: ELEMENTOS DE MOTIVACIÓN ... 59

Motivación ... 60
Introducción ... 60
¿Qué es la motivación? ... 60
Teorías de base ... 61
1. Teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow ... 62
2. Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg ... 65
3. Modelo: fisiología, emocionalidad y lenguaje ... 67

Motivación, emociones y estados de ánimo ... 68
Estados emocionales y acción ... 69
Relaciones entre las tres dimensiones ... 72
CUIDADO: ¡Las emociones se contagian! ... 73

CUARTA SECCIÓN: DELEGACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO ... 74

Apuntes sobre delegación ... 75
¿Qué es delegar? ... 75
Claves para diseñar o planificar la delegación de tareas ... 75
Actitudes que obstaculizan la delegación ... 77

Trabajo en equipo ... 78
¿En qué consiste el trabajo en equipo? ... 78
Tipos de equipo: ¡cada situación o desafío requiere un tipo de equipo específico! ... 80
Claves para tener en cuenta a la hora de organizar un equipo ... 82
Compromisos que requiere el trabajo en equipo ... 82

Características de los equipos de alta efectividad ... 86
La investigación de Marcial Losada ... 86

Créditos y propiedad intelectual ... 89

ESCUELA DE EJECUTIVOS

MÓDULO II - PRIMERA SECCIÓN

Las personas en las organizaciones

Las personas en las organizaciones

Probablemente, una de las áreas que más estudia el *management* sea la del comportamiento del ser humano en las organizaciones. En el origen de esta disciplina, junto con quienes estudiaban la dinámica organizacional y hacían los primeros aportes en la teoría de la administración tal como hoy la conocemos, surgieron también otros pensadores que se encargaron de estudiar la dinámica del comportamiento humano. De hecho, parece imposible separar el estudio de las organizaciones y su diseño del estudio del comportamiento humano; las organizaciones están hechas de personas.

CLAVE:

No existe una receta simple ni única a través de la cual se pueda decir "esta es la mejor manera de dirigir personas".

Desde el principio de los tiempos, la humanidad se interesó por la productividad del ser humano en la organización. No obstante, aún no existe una respuesta clara ni hay una receta simple que nos permita decir "esta es la mejor manera de dirigir personas".

Genéricamente iguales e individualmente diferentes

Todos los seres humanos, por ser parte de una misma especie, poseemos ciertas características en común. Pero, a la vez, cada individuo de nuestra especie es único. Esta es una gran paradoja.

Por un lado, todos somos iguales y, por el otro, cada uno tiene sus particularidades o aspectos diferentes que lo hacen único e irrepetible. Somos genéricamente iguales, pero individualmente únicos.

De allí que sea imposible recomendar a quien dirige personas en una organización una receta, un método o un proceso único e infalible para conducir a cada individuo. En cambio, sí podemos proponer técnicas y claves que podrán aplicarse a las cuestiones que todas las personas tenemos en común. Cada alumno deberá encargarse de adaptar y aplicar estas claves a la realidad que le toque enfrentar.

Suelen ser bastante comunes las situaciones en las que un líder o directivo de una empresa cree haber dado en la tecla para dirigir a su gente. Cree haber encontrado las cuestiones clave que motivan a las personas, que las comprometen y que no necesariamente tienen que ver con el dinero únicamente. Sin embargo, luego todo se desordena y las condiciones cambian nuevamente.

Por el momento, presentaremos la siguiente idea: el ser humano es un individuo complejo y dinámico.

Es **complejo**, pues son muchas las variables que intervienen e influyen en su comportamiento. (Como vimos en su momento, lo "complejo" puede simplificarse agrupando de acuerdo con algún criterio en común; criterio que aplicaremos en las siguientes páginas).

Es **dinámico**, pues los factores que influyen en su comportamiento no son los mismos en todo momento y no permanecen ni iguales ni estáticos a través del tiempo.

1. El desafío de las interpretaciones: "no existen dos tazas iguales"

Situación:

Cuando abordamos este tema durante las reuniones de clase, compartimos un ejercicio simple con los alumnos. Recurrimos a este ejercicio con el fin de presentar el desafío que suponen las diferencias entre individuos para quienes dirigen y el impacto que se genera en la conducta.

El ejemplo consiste en pedirles a todos los alumnos que imaginen una taza, es decir, un recipiente de esos que se usan en la cocina para beber café o té… una "taza". No una "tasa" de interés ni una "tasa" de rentabilidad. Una taza, con zeta.

Al decirlo de esta manera, intentamos explicar que lo primero que debemos vencer en un proceso de comunicación son los llamados "**filtros**" que generan problemas en la interpretación de un término.

En este caso, al escuchar el vocablo "taza" pronunciado en la variante del español rioplatense, un contador podría confundir el significado con facilidad porque la "z "y la "s" no tienen diferencia alguna fonéticamente.

Superada esta etapa y tras ponernos de acuerdo en que estamos refiriéndonos al utensilio de la vajilla, la mente de los alumnos (su conciencia) se centrará en la visualización de una taza. Todos "imaginarán" una taza.

Aquí observamos un primer elemento o conclusión importante: cuando imponemos un tema a un grupo, la conciencia de los individuos (lo que estos piensan) puede orientarse. Cada alumno –al igual que vos en este momento al leer estas líneas–, imagina o visualiza una taza en su mente. Todos los seres humanos que habitamos en la Tierra tenemos esta capacidad de generar una imagen para visualizar un término en nuestra mente. Podemos definir un término y representarlo en nuestra mente.

A continuación, les preguntamos a los alumnos qué taza ven y les pedimos que nos cuenten cuáles son las características de la taza que están visualizando o imaginando en ese momento, empezando por el color. Siempre ocurre que alguien ve una taza blanca; otro imagina una azul; otro ve una verde y, finalmente, aparece

una segunda persona que también ve una taza blanca. Es decir, tenemos varias tazas distintas y, entre ellas, algunas son del mismo color.

La siguiente pregunta es sobre el formato: ¿de qué forma y tamaño es la taza que ves? Sin mucha precisión, el primero indica, por ejemplo, que la taza blanca tiene algo así como 5 cm de alto. El segundo que ve una taza blanca comenta que la suya tiene 8 cm de alto. El primero la describe con forma de cono perfecto y el segundo con un poco de forma triangular. En fin, aunque del mismo color, serán dos tazas distintas.

Todas las que se describan serán tazas. Sin embargo, es interesante notar que no hay ninguna posibilidad de que diferentes individuos a los que no se ha coordinado previamente visualicen tazas idénticas. Lo que cada individuo visualiza o interpreta es único. Sin coordinación previa, no hay posibilidad de que un grupo de humanos tenga la misma "taza" en su mente. Por eso, afirmamos que, sin coordinación, no existen dos tazas iguales.

No caigas en la ingenuidad de creer que la persona con las que estás hablando te interpreta con exactitud; nunca ocurre eso. La situación es más desafiante aún en el caso de los grupos.

Las "tazas" serán siempre únicas dependiendo de cada persona que las describa. Es más, imaginemos que fuese posible preguntarles a los siete mil millones de seres humanos que habitan la Tierra en este momento cómo es la taza que ven. Si fuese posible imprimir esos siete mil millones de imágenes, notaríamos –¿milagrosamente?– que ninguna es idéntica a otra.

El mismo fenómeno ocurre con las personas en la organización.

Quienes estudian el lenguaje han propuesto diferenciar los términos "denotación" y "connotación".

Para explicar la diferencia brevemente, podemos mencionar que la denotación es la definición generalmente aceptada sobre un tema; por ejemplo, la que puede encontrarse en el diccionario. Es el significado primario u "objetivo" de una expresión que hace referencia a una realidad determinada.

CLAVE:

La denotación es la definición generalmente aceptada sobre un tema.

La connotación es la interpretación particular que cada individuo hace sobre un término.

Por otro lado, la connotación es la interpretación particular que cada individuo hace sobre un término; es decir, lo que ese término significa para cada individuo en particular. Es el matiz secundario que rodea al sentido de una expresión y que depende de los sentimientos o valores de quien hable.

La clave es entender que la interpretación, la connotación, es siempre subjetiva.

¿Qué hace que cada individuo interprete en forma diferente?

En principio, la cultura en la que la persona nació y se crio.

Cada cultura tiene dos conjuntos de factores que influyen fuertemente en el individuo: los valores y las costumbres.

Los valores son aquellos principios que el ser humano utiliza para discernir si algo es correcto o no, aceptable o no, si está bien o mal. Se transmiten fundamentalmente a través de la educación.

Las costumbres definen los hábitos, es decir, qué cosas hacemos y cómo las hacemos.

En segundo lugar, la experiencia (lo que nos ha ocurrido o nuestra experiencia de vida en el pasado). Si bien no nos determina, nos condiciona. ("He tenido tal problema y lo he enfrentado o resuelto así").

El ser humano actúa de acuerdo con su experiencia previa. Es muy gráfico aquel dicho que cuentan en el campo: "el que se quema con leche ve una vaca y llora".

Pasamos así del ambiente en que nacimos y la cultura en la que fuimos criados a la propia experiencia del individuo.

El tercer factor que determina la interpretación subjetiva está constituido por las aspiraciones que tiene cada individuo para su propio futuro, es decir, sus intereses.

La mayor parte de lo que pensamos y hacemos está influenciado por nuestros intereses, nuestros deseos y nuestras emociones. El interés es uno de los dos factores que nos mueven hacia el futuro (el otro es el temor, volveremos sobre esto más adelante).

Hasta aquí, entonces, hemos identificado tres factores: la "cultura" (el ambiente en el que el sujeto se ha criado), el pasado del sujeto (la "experiencia" que el sujeto ha desarrollado) y su futuro (los "intereses", los deseos, lo que la persona quiere lograr en el futuro).

El cuarto conjunto de elementos que influye en la interpretación subjetiva de cada persona es su propia realidad o el presente en el que se encuentra.

En el presente, en su realidad, cada persona observa los recursos disponibles y los contrasta con su propia interpretación.

Si pensamos en el ejemplo de la taza, notaremos que el individuo estará condicionado por cómo es su familia, en qué trabaja, qué cosas le gustan y —claro— qué tazas tiene o conoce. Cierta vez, un alumno que tenía una familia con niños de cinco años describió un tazón azul que tenía en el borde un osito con patitas colgantes. Al mover la taza, las patitas tintineaban. Claro, era la taza de su hijo y él disfrutaba de desayunar en familia cada mañana.

En definitiva, nuestra interpretación subjetiva está condicionada básicamente por cuatro factores:

- ✓ El ambiente en el que hemos nacido y la cultura en la que nos hemos criado.
- ✓ Nuestra experiencia de vida.
- ✓ Nuestros intereses para el futuro.
- ✓ La realidad de nuestro presente.

Para comprender mejor la dinámica de estos factores y lo que implican para las relaciones humanas imaginemos el siguiente ejemplo.

Ejemplo:

Pensemos en un habitante de cierta ciudad. Supongamos que se trata de un individuo nacido en un tradicional barrio de Buenos Aires, por ejemplo, en Retiro. Más precisamente, en la esquina de avenida Santa Fe y calle Esmeralda. Supongamos, también, que nació en el año 1940 y que pasó allí la mayor parte de su vida. Tuvo un hijo y un nieto.

Ahora bien, resulta que su nieto nació en la misma ciudad, en la misma esquina de Santa Fe y Esmeralda, pero en la década de los noventa. Más allá de que sea el mismo lugar y la misma familia, de que habiten en la misma casa y de que hayan asistido a la misma escuela, todo es muy diferente. El mundo ha cambiado, la cultura ha cambiado; el ambiente es otro en un mismo lugar geográfico.

Las experiencias de vida serán, entonces, diferentes y específicas. También las aspiraciones para el futuro serán distintas.

Esta es la maravilla y, a su vez, la gran trampa de complejidad. No hay dos personas iguales. No existe una persona que sea exactamente como vos. No ha habido en toda la historia ni habrá en todo el futuro de la humanidad otro ser exactamente igual a vos.

Es más, vos no sos la misma persona que antes; tampoco sos la misma persona que serás dentro de un tiempo. Tu experiencia evolucionará, tus intereses cambiarán.

Deberíamos comprender y aceptar esta maravilla. No tiene sentido tratar a dos personas de la misma manera; tampoco tiene sentido intentar relacionarnos de forma idéntica con todas las personas. Lo que hoy somos es único e irrepetible.

Nuestro desafío consiste en articular esta singularidad con el mundo de la empresa.

Sin dudas, es un trabajo complejo, artesanal y, en principio, parecería ser un mensaje desalentador para quien dirige personas.

Sin embargo, existen algunas líneas, recomendaciones o criterios que facilitarán la labor de dirigir personas y nos permitirán comprender esta gran maravilla que somos los seres humanos.

2. Una complejidad de "tres dimensiones" para explicar al ser humano

Claves para comprender el comportamiento de las personas (también en la empresa)

Desde hace tres décadas, especialmente en Latinoamérica, ha irrumpido en escena y se ha puesto de moda un conjunto de técnicas que se engloban en una disciplina denominada "coaching organizacional". Los principales impulsores de esta disciplina fueron tres autores chilenos: Rafael Echeverría (1943-actualidad/filósofo), Fernando Flores (1943-actualidad/ingeniero, político y sociólogo) y Humberto Maturana (1928-2021/renombrado biólogo y filósofo). La particular visión de estos autores intenta explicar al ser humano como un ser "conversacional" y llega a considerar que las organizaciones son "redes conversacionales".

A pesar del debate sobre la calidad de los postulados pseudocientíficos que proponen estos autores y sobre la universalidad de sus principios —o la falta de esta—, sí es un hecho muy real y observable a simple vista que los seres humanos nos coordinamos entre nosotros a través del fenómeno de la comunicación. Por medio de la comunicación, nos explicamos, nos influimos y nos coordinados.

En esta pretendida "teoría" del coaching ontológico, al igual que en una de sus principales fuentes: la *Ontología del lenguaje* (una serie de ensayos y postulados que tienen como propósito estudiar y explicar qué componentes fundamentan el fenómeno de la comunicación humana), se propone que el ser humano puede observarse o analizarse desde tres perspectivas denominadas "dimensiones": la fisiología del cuerpo (cómo es y cómo funciona la "máquina" humana), las emociones que el humano siente y el lenguaje; es decir, el fenómeno de la comunicación.

Más allá del cuestionamiento sobre la calidad de esta "teoría" o disciplina del coaching ontológico, resulta práctico —y cierto— adoptar estas tres *perspectivas* para observar al ser humano y su comportamiento en las organizaciones.



¿Qué duda puede caber de que, cuando el aspecto fisiológico de una persona no anda bien, la persona no andará bien?

¿Qué duda puede haber en el hecho de que las emociones de una persona, en un momento determinado y frente a una circunstancia cualquiera, condicionan y anteceden a su conducta?

Tampoco hay duda alguna con respecto al hecho de que un ser humano puede influenciarse a través de la comunicación.

Elementos en común:

El ser humano posee tres grupos de características, dimensiones o factores que lo conforman y que lo hacen precisamente "ser" humano:

- ✓ La dimensión fisiológica
- ✓ La dimensión de la emocionalidad
- ✓ La dimensión del lenguaje

Estas tres dimensiones tienen la particularidad de interactuar y modificarse mutuamente hasta cierto límite.

Dimensión fisiológica:

La primera dimensión, la fisiológica, probablemente sea la más fácil de observar. Un humano es, ante todo, un conjunto de células agrupadas en función de un ADN específico.

Todos lo hemos experimentado en algún momento; cuando esta dimensión falla, por ejemplo, cuando nos duele una muela o una infección nos causa fiebre, nuestra mente o nuestra conciencia no funciona plenamente o en armonía. La fisiología nos condiciona.

Sin embargo, es la misma fisiología la que también nos brinda oportunidades maravillosas y la que nos ha colocado por encima de todos los otros seres vivos conocidos con respecto a las capacidades y a la potencialidad.

Pensá, por ejemplo, en la maravilla de tu cerebro como máquina o dispositivo. ¡Las cosas que puede hacer! Se asegura de que todo tu cuerpo esté en funcionamiento, lo cuida, lo desarrolla, lo reproduce. También te hace "sentir" bienestar o malestar y, a partir de estas dos grandes fuerzas, hace que te muevas hacia mejores lugares y realidades. Te ofrece la posibilidad de contar con otras maravillas como la memoria y el foco de atención. Por último, mencionaremos solo una maravilla más, entre tantas otras, que aquí en la EdE nos encanta: esa parte del cerebro ubicada en el lóbulo prefrontal que sirve para imaginar. La imaginación sirve para crear. Crear sirve para innovar y para hacer algo distinto y, tal vez, mejor. De esta manera, la capacidad de innovar nos permite cambiar la realidad del mundo que nos rodea y del mundo de nuestra organización.

No obstante, siempre volvemos a la misma cuestión fundamental: cuando la fisiología no funciona correctamente, el ser humano tampoco puede funcionar correctamente.

CLAVE:

Cuando la fisiología no funciona correctamente, el ser humano tampoco puede funcionar correctamente.

La emocionalidad:

Esta segunda dimensión probablemente sea la más estudiada en el campo de las teorías del comportamiento humano en las organizaciones.

Entre los aportes fundamentales en esta área, podemos destacar los de **Abraham Maslow** (1908-1970) con su teoría de la jerarquía de necesidades (sí, la famosa pirámide de Maslow) o la teoría de los factores higiénicos y motivacionales de **Frederick Herzberg** (1923-2000) que explica cuáles son los determinantes de la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo.

En la actualidad, hay aportes muy revolucionarios que vinculan el aspecto fisiológico con el emocional. Provienen,

especialmente, del campo de las neurociencias.

Hoy se habla de "inteligencia emocional" e "inteligencia social" como cuestiones determinantes para el desarrollo humano. En la ciencia y en las prácticas más modernas sobre técnicas de administración, se asume que, antes de ser "racional", el ser humano es un ser que se rige por sus emociones.

Tanto los que estudian el funcionamiento fisiológico del cerebro como aquellos que ensayan sobre el problema de la ética y el sistema de los valores concuerdan en que la emoción es lo que realmente moviliza e involucra al ser humano a largo plazo. Todas las personas buscan la felicidad como objeto trascendente y, como ya sabés, la felicidad es una emoción.

CLAVE:

La emoción es lo que moviliza e involucra al ser humano.

El lenguaje:

Los humanos nos comunicamos. Más allá del "medio" que elijamos, utilizamos un vocabulario o "código"; es decir, los términos y símbolos que representan el mensaje. Además del significado, las palabras entre humanos conllevan un sentido subyacente, implican asuntos y cuestiones.

Al hablar, además de nombrar y pronunciar, ejecutamos otras acciones; hablamos "para algo", por ejemplo, pedir, prometer, afirmar, opinar, preguntar. Todas estas cuestiones que hacemos al hablar tienen el poder de modificar nuestro comportamiento y la coordinación con otras personas.

Así mismo, esta capacidad del lenguaje permite que nuestro cerebro razone. El razonamiento humano es un fenómeno químico que involucra la transmisión de cierta energía eléctrica en el ámbito de las neuronas. Cuando las neuronas se conectan y se transmiten electricidad, ocurre lo que denominamos "sinapsis", la base del pensamiento humano.

Pues bien, el pensamiento —cualquiera que fuese— se expresa siempre en algún lenguaje.

Razonar es procesar ideas y emociones en nuestro cerebro. Pero razonamos porque poseemos lenguaje (y química, claro).

Sin lenguaje, no es posible razonar; no se es persona.

CLAVE:

La dimensión del razonamiento es la capacidad de procesar información, guardarla y seleccionarla.

Ejemplo:

Pensemos en una persona de 35 años que tiene dos hijos pequeños y un tercero en camino y que recibe una remuneración mensual de bolsillo de 400 dólares en un momento determinado, en cualquier economía y en cualquier país. Si para alimentar, vestir y educar a sus hijos con lo básico necesitase 700 dólares mensuales, seguramente, esta persona estaría muy poco feliz con su vida bastante compleja, difícil y arruinada. Probablemente, se sienta presa en su trabajo e incluso disconforme, pues no vislumbra alternativa. Por supuesto que, dadas las circunstancias, el dinero sería una influencia fuerte para esta persona. Este individuo no estaría analizando su vocación, sino que simplemente buscaría cubrir sus necesidades básicas. La fisiología manda en este caso.

Ahora bien, ¿qué ocurre cuando esta persona logra cubrir sus necesidades básicas y las de su familia? ¿El dinero realmente seguirá ejerciendo influencia con tanto poder? ¿Es el dinero lo único que le importa en la vida a esta persona? Estas son preguntas que no pueden contestarse a partir de la dimensión fisiológica, sino que debemos pensar en otro conjunto de factores: las cosas que le gustan o que motivan a la persona y que hacen a su vocación.

Una vez que la persona tenga sus necesidades básicas –las fisiológicas– satisfechas, surgirán otras necesidades más trascendentales que el dinero. Estas son las necesidades que el ya citado Frederick Herzberg denominó "motivacionales".

Consideremos un segundo caso. Si en vez de una persona de 35 años, pensamos en una persona de 25 años que recién ha terminado sus estudios universitarios, que está empezando a desarrollar su profesión, que todavía vive en la casa de sus padres y que, por lo tanto, tiene solucionados los problemas de alimentos, vestimenta y vivienda, resulta factible preguntarse ¿hasta qué punto el aspecto económico es importante para esta persona? Tal vez, con solo 200 dólares ya esté económicamente satisfecha. La situación y los intereses de esta persona son totalmente diferentes a los del caso anterior. Así mismo, las cuestiones que motivan a esta persona son diferentes porque se encuentra en una situación distinta de la vida.

El equilibrio entre la dimensión fisiológica, la dimensión de las emociones y la dimensión de la razón es distinto en cada caso.

Dirigir personas implica asumir que es necesario interpretar y entender a cada individuo en sus propias circunstancias, identificar cuáles son sus **necesidades básicas** y cuáles son **sus necesidades trascendentes**.

Tipos de necesidades

Según la teoría tradicional del comportamiento humano en las organizaciones, las necesidades se dividen en dos grupos[1]:

- **Necesidades básicas:** Se relacionan con la cuestión fisiológica y con la supervivencia del ser humano como estructura física. Es decir, tienen como objetivo satisfacer las cuestiones fisiológicas de la corporalidad.

- **Necesidades superiores:** Se relacionan con la emocionalidad y con la trascendencia. Es decir, tienen como objetivo satisfacer las necesidades —emocionales— de trascender, de cumplir con la vocación, de hacer las cosas que a uno le gustan y de sentir que uno se desarrolla a través de la felicidad.

En una empresa, los seres humanos también actuamos según dos conjuntos de factores.

Por un lado, trabajamos porque tenemos que vivir, comer y mantener a nuestra familia.

Sin embargo, la razón por la que —en el largo plazo— permanecemos en un trabajo es porque, además de solucionar nuestro costo de vida, nos gusta.

En definitiva, el conjunto de razones que hacen que un ser humano se comprometa tiene que ver con dos factores: la necesidad y la vocación.

¿Qué hace que cada individuo se sienta motivado?

Lo que hace que cada individuo pueda satisfacer sus necesidades es siempre circunstancial.

Motivar es un arte que se aprende con la práctica. Si bien es necesario un poco de teoría y conocimiento abstracto, lo fundamental es la propia experiencia.

Quien dirige a un grupo debería preocuparse por alinear los objetivos individuales de cada miembro con el objetivo —más trascendente— de la organización.

EN ESPECIAL, debería comprender que, **si el sujeto no tiene la oportunidad de satisfacer sus necesidades particulares, no se involucrará con el objetivo de la empresa.**

[1] Veremos la explicación de esto en la sección sobre motivación (tercera sección de este manual) cuando analicemos los modelos teóricos fundamentales.

3. La importancia de las emociones

¿Qué mueve al ser humano?

Hasta aquí, hemos afirmado que los aspectos referidos a la estructura biológica, es decir, los que llamamos "fisiológicos" tienen un peso muy importante en el comportamiento, especialmente cuando algo nos falta. Pero podemos dar un paso más y afirmar que, cuando tenemos una necesidad de la corporalidad insatisfecha, no es posible realizarnos como personas.

Lo que mueve al ser humano, en definitiva, es el interés; el **interés en satisfacer sus necesidades**.

Ahora bien, las necesidades humanas no son solo las biológicas. Existen dos fuentes de interés: el material y el emocional.

El primer tipo de interés es más básico y de corto plazo. El verdaderamente importante y trascendente es el interés emocional. Es triste y equivocado suponer que todo ser humano tiene un precio únicamente material.

Para resumir, entonces, podemos afirmar que los intereses humanos se dividen en dos grandes grupos:

- ✓ Interés material
- ✓ Interés emocional

Las emociones nos dan felicidad y explican el sentido de la existencia para cada individuo. Son las más importantes.

CLAVE:

La primera razón que mueve a un ser humano a la acción suele ser el interés material.

La razón por la cual la persona mantendrá esa acción en el tiempo es la vocación.

Quien dirige debe comprender esto.

- Hacemos lo que hacemos —por ejemplo, trabajar— por una razón: nos **interesa**.
- Y nos "interesa" por dos razones:
  - Primero, por **necesidades materiales**
  - Luego, por **necesidades superiores** o por **vocación**.



El dinero

Ya hemos abordado este punto en el módulo I.

Dijimos que el ser humano vive dos realidades en forma paralela. La primera es la objetiva y la segunda es la imaginada. Interpretamos e imaginamos permanentemente.

Sin embargo, no termina allí el asunto. Los humanos imaginamos "grupalmente", en sociedad. Existe un fenómeno que denominamos "fantasía intersubjetiva".

La mejor manifestación de este fenómeno es, justamente, el dinero.

Un pedazo de papel hecho billete no posee la capacidad objetiva de satisfacer ninguna necesidad humana real.

Ese papel no serviría prácticamente para nada si no fuese porque todos los humanos nos hemos puesto de acuerdo en asignarle un "valor" y porque estamos dispuestos a entregar bienes y servicios reales a cambio de esta fantasía intersubjetiva.



El dinero NO motiva; sin embargo, lo que este representa SÍ es un incentivo inmejorable. Cada ser humano intercambia el dinero por algo que necesita o desea.

Emocionalidad y claves para influir en las personas

Estados emocionales básicos

Hemos adelantado que la emocionalidad de un sujeto determina su predisposición para la acción.

Hacia la década de los sesenta, el profesor **Frederick I. Herzberg** (1923-2000), destacadísimo psicólogo organizacional, cambió la interpretación que se tenía sobre el tema de la motivación al proponer la **teoría de los dos factores motivacionales**. Herzberg buscaba respuestas sobre cuáles son los factores que determinan el compromiso de las personas en la organización.

Siguiendo estos postulados y contrastándolos con los más modernos sobre la "inteligencia emocional" que, hacia 1995, propuso **Daniel Goleman** (1946-actualidad) —y que revolucionaron el concepto de "inteligencia" que se aceptaba hasta ese entonces—, hemos preparado la siguiente explicación y aplicación práctica al mundo de la pyme.

- ✓ Frederick Herzberg: La teoría de los dos factores motivacionales busca comprender la satisfacción y el compromiso.
- ✓ Daniel Goleman: La inteligencia emocional busca comprender y reconocer los sentimientos —las emociones— tanto propios como ajenos y desarrollar la habilidad para diseñarlos e influir en ellos.

Comprender estos dos aportes nos permite desarrollar una herramienta simple y práctica que podremos utilizar sin ser especialistas en conocimientos tan sofisticados.

Antes de que F. Herzberg propusiera la teoría de los dos factores, por sentido común, se suponía que una persona satisfecha era una persona comprometida con su trabajo. Sin embargo, resulta que no es así.

Una persona que ha solucionado sus necesidades básicas no necesariamente estará motivada. (La relación no es directamente proporcional). Pero, a su vez, si las necesidades básicas del individuo estuviesen insatisfechas, su estado emocional también estaría "insatisfecho". Es decir, cubrir las necesidades básicas nos saca de la insatisfacción, pero NO nos lleva a un estado de "motivación".

Para que una persona se sienta motivada, además de no tener necesidades básicas insatisfechas, hacen falta otros factores superiores y vinculados a cuestiones subjetivas.

Herzberg demostró que los estados emocionales *básicos* no eran dos como se suponía (satisfecho o insatisfecho), sino tres (satisfecho, **indiferente**[2] e insatisfecho). Veámoslo a través de un ejemplo.

> El ejercicio de clase para explicar este tema consiste en preguntarle al alumno si en ese momento, en esa situación, se encuentra "feliz". Habitualmente, con algo de temor y duda, los alumnos responden que sí. Sin embargo, esta respuesta no es tan cierta.
>
> Pensá por un momento en tu propia situación. En este momento, al leer este manual, ¿estás en un estado de "felicidad"? ¡Seguro que no! Sin embargo, tampoco estás "infeliz" (¡esperemos!). Si de sorpresa te hacemos esta misma pregunta en público, probablemente afirmes que sí estás feliz por compromiso y por motivación. Pero será un "sí" dubitativo. Tratá, ahora, de ser un poco más específico con respecto a tu emocionalidad. Al igual que el resto de los alumnos que no están "tan" felices en clase, vos tampoco debés estar feliz mientras lees este ejemplo.
>
> De esta situación, se deriva una segunda pregunta. Si no estás feliz, entonces, ¿estás infeliz?
>
> En este caso, los alumnos suelen responder con un no categórico. "De ninguna manera, en este momento no estoy infeliz", señalan. Probablemente, vos tampoco estés "infeliz" al leer estas líneas. (A lo sumo un poco aburrido, pero no infeliz). Precisamente este estado es el que consideramos emocionalmente "neutro" o de "indiferencia".
>
> Los estados emocionales, entonces, no son dos contrapuestos. Son tres: positivo, negativo y neutro. He aquí la propuesta que sistematizó F. Herzberg, un capo.

De este modo, los estados emocionales básicos no son solo "feliz" o "infeliz", sino que pueden clasificarse en tres categorías: feliz, neutro e infeliz.

De la misma manera, la satisfacción en el trabajo puede clasificarse en tres estados básicos: satisfecho, indiferente e insatisfecho.

Finalmente, el grado de compromiso de un sujeto con respecto a su tarea o responsabilidad en la empresa también puede diferenciarse en comprometido, indiferente o en contra.

En definitiva, y para simplificar aún más la herramienta, podemos afirmar que los tres estados actitudinales podrán ser los siguientes:

Estado emocional positivo	Estado emocional neutro o indiferente	Estado emocional negativo
Ocurre cuando la persona se siente feliz, predispuesta, comprometida o satisfecha.	Ocurre cuando la persona no está mal, pero tampoco está excelente.	Ocurre cuando la persona se encuentra infeliz, insatisfecha o descomprometida.
		

[2] Aquí no estamos siguiendo en forma estricta ni exhaustiva los términos utilizados por Herzberg, pues buscamos un enfoque práctico de aplicación. El término "indiferente" no es el original, sin embargo, creemos que resulta más útil para nuestra explicación. (Más adelante, veremos más detalles en el apartado sobre motivación).

¿Cuál es la utilidad de poder reconocer estos estados emocionales básicos?

¿Recordás la clasificación de las situaciones y de las tareas que analizamos en el primer módulo?

Identificamos tres grupos: tareas repetitivas, tareas contingentes y tareas emergentes.

Resulta que los **estados emocionales neutros** o de indiferencia son óptimos para que un individuo lleve adelante **tareas repetitivas**.

¿Qué actitud preferís en una persona que, por ejemplo, tiene como tarea principal preparar papas fritas en una hamburguesería?

Si la persona está demasiado comprometida, la repetitividad de sus tareas pronto la frustrará. Lo mejor, en este caso, es el estado neutro. Veamos otro ejemplo.

Ejemplo:

Supongamos que estás cerca de los setenta años y te encontrás en la mesa de operaciones de tu cardiólogo. Están a punto de practicarte una angioplastia debido a un problema de arterias. Supongamos que se trata de una intervención con anestesia local y que permaneces consciente mientras te practican el cateterismo.

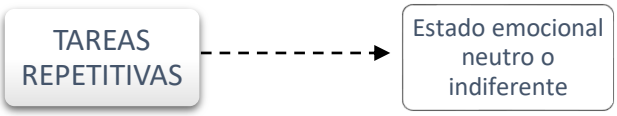
En un determinado momento, el médico llega a la parte enferma, determina el problema y, dado que ese día se encuentra muy "motivado" para la investigación, te propone "practicar" una innovación en el procedimiento:

–¿Qué tal si, ya que estamos, probamos un nuevo procedimiento que nos haga famosos a los dos? –te pregunta el médico.

¡Qué pedazo de susto te llevarías! Y en buena hora que así sea. Este hombre pretende probar y experimentar con tu vida en sus manos. Yo que vos le respondo:

–Tranquilo, doc. No te emociones mucho. Sigamos nomás con el procedimiento aburrido de siempre.

La actitud neutra o indiferente es muy útil y recomendable en el mundo de la empresa (aunque exista un falso mito que establece que, para trabajar bien, la gente debe estar en un estado emocional "positivo"). Las tareas repetitivas (sin importar si se trata de tareas muy complejas como una operación cardiovascular o de tareas muy simples como preparar papas fritas en una cadena internacional de restaurantes) requieren, preferentemente, un estado emocional neutro.



El estado emocional negativo con respecto a la tarea no debería admitirse en ningún caso porque, además de no aportar nada, va en contra de los intereses de la organización. Las personas con actitud negativa, en realidad, solo destruyen.

La emocionalidad (actitud) negativa es una situación que la empresa no debería admitir de ninguna manera. Este estado emocional hace que la persona esté "en contra". Pues, si busca perjudicar, es probable que el individuo nos esté saboteando, robando o esté haciendo que las cosas salgan mal a propósito.

No obstante, es importante tener cuidado y no precipitarse. Recordemos que, para una pyme, no es ni fácil ni barato despedir o desvincular a un empleado. Una mala decisión en este tema puede ocasionar un gran costo laboral. Habrá que analizar con cuidado los pasos que deberán seguirse y, especialmente, las formas de hacerlo.

El principio general que debemos tener en cuenta es que la emocionalidad negativa no debería admitirse en la organización.

Es cierto que los postulados y la bibliografía tradicional proponen como idea de fondo que la emocionalidad negativa debería reconvertirse en predisposición positiva y que ese es uno de los desafíos del líder. Sin embargo, esta idea no es del todo correcta. Un líder organizacional necesita trabajar con gente competente y predispuesta (y no arruinarla). "Trabajar con" no significa "hacer" gente. Basta con buscarla, seleccionarla y mantenerla.

Por otro lado, también es cierto que, la mayoría de las veces, la actitud negativa de una persona puede modificarse y convertirse en positiva; sin embargo, esto requiere tiempo, técnicas y siempre tiene un costo.

¿Cómo andás vos de tiempo, de dominio de técnicas psicológicas y sociológicas o de capital para aguantar los costos de un esfuerzo como este? Precisamente por esto, afirmamos que es suficiente con seleccionar y no arruinar a tu gente.

La mayoría de las veces resulta más razonable acortar caminos y pensar en el reemplazo de la persona.

CLAVE:
La emocionalidad negativa no debería admitirse. Se puede reconvertir en positiva, pero esto insume tiempo y recursos económicos.

Costos, broncas y mala sangre, tiempo que se requerirá en la nueva capacitación, dificultad para conseguir la nueva persona adecuada para el puesto y conflictividad laboral deberían ser los diferentes factores que se tengan en cuenta como contrapeso antes de tomar la decisión final.

Un directivo pyme debe analizar si conviene y es razonable reconvertir una actitud negativa o si, simplemente, será más práctico desprenderse de la persona y reemplazarla.

Insistimos, esto no es una recomendación, sino un interrogante sobre el que se deberá reflexionar y evaluar en cada caso.

Finalmente, nos queda describir las actitudes positivas.

Las tareas emergentes (aquellas para las que no tenemos recursos ni experiencia) sí requieren una actitud positiva.

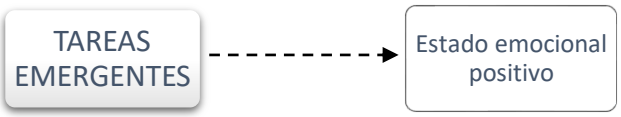
Es decir, en el caso de las tareas que surgen cuando la empresa está frente a situaciones difíciles, cuando no hay recursos para gestionar la tarea, cuando la persona que debe gestionar la tarea no sabe cómo hacerlo o cuando no existe un proceso estandarizado para hacerlo se recomienda adoptar una emocionalidad positiva.

En estos casos, podría aplicarse la frase maravillosa que suelen usar los alumnos: "**La persona que no sabe *aprende*. La persona que no tiene *consigue*, siempre y cuando *quiera*. Cuando no quiere, ¡no hay forma!**".

Ya hemos explicado en el primer módulo que, cuando la tarea es emergente y la persona no sabe resolverla o no tiene los recursos adecuados, lo más seguro es que cometa un error.

Nunca está de más recomendar precaución frente a las personas que tienen mucha actitud. Nada más peligroso que un incompetente con ganas, pues los daños pueden ser muy altos.

CLAVE:
La emocionalidad positiva es la adecuada solo para superar tareas emergentes.



Una aplicación práctica: "formas" de impartir una orden

Los estados emocionales básicos del ser humano en la organización, al igual que en la vida, pueden clasificarse en tres grupos: positivo, neutro y negativo.

Por supuesto que un especialista en esta materia tendrá mejores términos y explicaciones. Sin embargo, nosotros solo estamos realizando un reduccionismo a los fines de la aplicación práctica, a través del siguiente ejemplo.

Situación:

José era el jefe de Hidalgo en aquel ejemplo sobre el asado funcional que utilizamos en el primer módulo de este manual. Como recordarás, José se encargaba de darle órdenes a Hidalgo.

Ahora bien, existen diversas formas de impartir una orden. Analicemos dos posibles casos de órdenes que se expresan de diferente manera con los personajes de este ejemplo ficticio una vez más.

A) ¡Hidalgo!, vaya a comprar la carne y vuelva inmediatamente. Vamos, vamos, ¡no sea lento! ¡Siempre tan lento usted! ¡Siempre tan incompetente!

B) Hidalgo, por favor, ¿tendría la gentileza de ir a la carnicería y buscar la carne que nos hace falta? ¡Muchas gracias!

Nótese que tanto la expresión A como la B son órdenes. Y, por lo tanto, son un tipo particular de pedido frente al que no es posible negarse.

Una orden siempre es un pedido; un tipo de pedido en particular que no puede ser rechazado por quien lo recibe.

Sin embargo, podemos observar con facilidad que las órdenes A y B se efectúan de forma diferente, se expresan de diferente manera.

Consideraremos que el ejemplo A es una orden expresada de mala manera porque los términos no se seleccionaron con cautela, se califica a quien recibe la orden, se grita y se habla rápido.

Por lo tanto, una orden expresada de mala manera estará condicionada por tres aspectos:

- El tono en que se da.
- Las palabras que se usan.
- La calificación negativa hacia el sujeto.

Por el contrario, consideraremos que una orden se expresa de buena manera cuando se cumplen las siguientes condiciones:

- ☑ Se cuida el tono.
- ☑ No se califica a la persona.
- ☑ Se cuidan los términos que se usan.
- ☑ Se introducen fórmulas de agradecimiento y cortesía como “por favor” y “muchas gracias”.

¿Por qué es importante la forma?

Porque la forma en que la orden se expresa “afecta” o influye en las emociones de quien la recibe.

Si alguien te grita o, peor, te agravia, ¿qué ganas de cumplir la orden vas a tener?

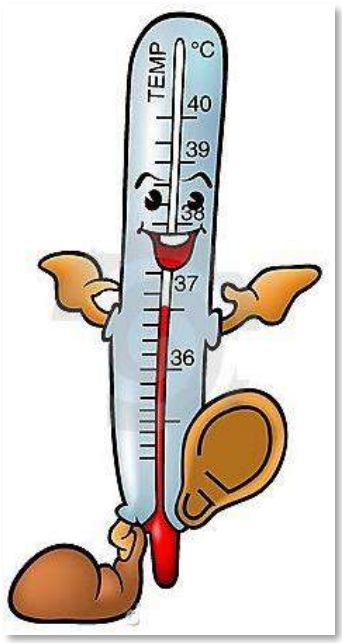
A continuación, avanzaremos un poco más y presentaremos una herramienta para regir el autoconocimiento. Esta herramienta te ayudará a observar y diseñar tus emociones. ¡Vamos a ponerle medida al estado de tus emociones!

Pongamos en marcha, entonces, nuestro invento: el “emocionómetro”.

El emocionómetro

Nuestro invento: una herramienta para influir en la predisposición para el trabajo

Así como existe el termómetro que mide la temperatura corporal, supongamos que existiese un "emocionómetro" capaz de medir el grado de emoción positiva o negativa que desarrolla un individuo.



En la mitad de nuestro instrumento, marcaríamos el cero o el nivel de la indiferencia (emocionalidad neutra). Hacia arriba, estarán los valores positivos y, hacia abajo, los valores negativos.

Si fueses Hidalgo en el ejemplo de la página anterior y José te hubiese dado la orden A expresada de mala manera, ¿para qué lado marcaría tu emocionómetro? ¿Para el positivo o para el negativo?

Para la inmensa mayoría de los seres humanos, el emocionómetro tiende a marcar hacia el lado negativo cuando alguien los trata de mala manera. Y, por lo contrario, al recibir una orden que se expresa con un trato digno y respetuoso, el emocionómetro tiende a oscilar hacia el lado positivo.

En definitiva, si nos tratan bien, nos sentiremos bien.

La clave

Ahora bien, ¿qué ocurre con las ganas, con la predisposición para cumplir la orden o con la predisposición para la acción?

Cuando el emocionómetro marque emociones negativas, las ganas de cumplir la orden también serán negativas.

Cuando marque hacia el lado positivo, la predisposición será positiva.

El estado emocional y la predisposición para la acción están correlacionados.

En el ejemplo que analizábamos, el estado emocional de Hidalgo se dispara a partir de las formas que utiliza José para impartir las órdenes.

CLAVE:
La **forma** de dar una orden es un determinante en la predisposición del subordinado.

¡Tené cuidado siempre con las formas que utilizás para relacionarte con los demás! Ellos no perciben tan fácilmente el poder que vos tenés para influir en sus acciones.

Llegamos así a una de las indicaciones clave en el arte de conducir personas: la forma de dar una orden es un determinante en la predisposición que se genera en el subordinado.

Es fundamental tener especial cuidado con la manera de expresar la orden, pues la mala manera disparará la emocionalidad negativa y, a su vez, **la emocionalidad negativa generará una predisposición negativa para la acción.**

En cambio, la buena manera de expresarse disparará emociones positivas y, a su vez, generará una predisposición positiva para la acción.

Claves para dirigir personas resumidas

Hasta ahora, hemos vistos dos claves fundamentales para dirigir personas:

CLAVES PARA DIRIGIR PERSONAS

1. El ser humano **obra en función del interés** tanto material como emocional.

2. Los **estados emocionales** del individuo **condicionan** su predisposición para la acción; por lo tanto, las formas de relacionarnos son fundamentales.

ESCUELA DE EJECUTIVOS

MÓDULO II - SEGUNDA SECCIÓN

Elementos de liderazgo

El poder en las organizaciones

¿Qué es el poder?

Es habitual encontrar, en los avisos de búsquedas de recursos humanos, procesos de selección que incluyen frases como la siguiente: "Se incorporará a una persona con habilidad para el liderazgo". Pareciera que hubiese una moda en esto de "buscar" líderes para que trabajen en una organización.

No obstante, está práctica es una ingenuidad o una hipocresía, pues el liderazgo es una cualidad —un reconocimiento— que un grupo le otorga a uno de sus individuos integrantes. Líder te hace el grupo.

No es posible contratar líderes; estos se desarrollan a partir de los grupos.

Si bien es cierto que es posible apoyar y promover líderes desde la organización formal, no es posible "nombrar" líderes.

CLAVE:
Las organizaciones no se basan en el liderazgo, sino en la autoridad.

Según hemos visto en el primer módulo, las organizaciones formales no se basan en el liderazgo, sino en la autoridad formal.

Es decir, se basan tanto en las tareas como en los procesos que han sido previamente diseñados y en la capacidad que tiene un ser humano de influir sobre otro sin que este último se encuentre convencido.

Si volvemos a pensar en el ejemplo de unas páginas atrás, Hidalgo debe cumplir las órdenes que recibe de José si es que desea permanecer en la organización; debe obedecer incluso sin estar convencido. Es más, aunque la orden se exprese de mala manera, deberá cumplirla para no arriesgarse a perder el trabajo.

Esto explica porque la cuestión central en el diseño organizacional pasa por la autoridad y la disciplina.

Sin embargo, el hecho de que una orden se imparta de buena manera no significa que esta no deba cumplirse. Que un agrupamiento de tareas (es decir, que un proceso) se diseñe teniendo en cuenta la opinión de las personas que intervendrán en la gestión no significa que estas puedan no cumplirlo ni que, en definitiva, no se trate de una imposición arbitraria que la organización les hace a los individuos. De buena manera, es cierto, pero imposición al fin.

La participación y las buenas maneras hacen que las personas se sientan mejor emocionalmente. Y, por lo tanto, hacen que estén predispuestas para la acción.

Esto no se llama liderazgo, sino **autoridad correctamente ejercida**.

Definiciones de "poder"

Definición del *Diccionario de la lengua española* de la Real Academia Española (RAE): 'Dominio, imperio, facultad o jurisdicción que alguien tiene para mandar o ejecutar algo'.

Definición más amplia: Es la capacidad de modificar la realidad para ajustarla, de manera que nos sea más favorable, más conveniente.

Alcance del poder

Existe un ámbito de poder "restringido" en el que las cosas dependen exclusivamente de nuestro dominio. En este ámbito, somos capaces de decidir y actuar en forma directa.

También existe un ámbito de poder más "amplio" que se extiende más allá de nuestro dominio directo; incluso se extiende en el tiempo.

La inmensa mayoría de las veces, requeriremos del auxilio y de la colaboración de otras personas para ejercer poder en este ámbito. Por eso, debemos tener en claro cuál es el motivo por el que otras personas colaborarán con nosotros, hasta qué punto lo harán y durante cuánto tiempo.

Sobre liderazgo y autoridad

Un error frecuente es suponer que la clave para el desarrollo del poder solo es el liderazgo; es decir, la capacidad de influir en las personas, en sus mentes o en su forma de pensar y, a través de esto, influir en sus acciones.

No debería perderse de vista que la mayoría de las veces, en el mundo de la empresa, las personas aceptan colaborar porque buscan un beneficio o porque quieren evitar una sanción, pero no por convencimiento.

En la disciplina del *management,* esta característica de tener la capacidad de obligar a alguien a efectuar determinada tarea se denomina autoridad. En otras palabras, la autoridad es la facultad de "obligar" a otras personas a realizar una determinada acción. Consiste en ejercer nuestra "discrecionalidad" sobre los actos de otras personas[3].

Entonces, "obligar" o "convencer": ¿qué es mejor?, ¿qué es más perdurable?

[3] "Autoridad" es un término cuya definición no tiene un consenso único. En el mundo de la psicología, por ejemplo, la definición tiene un sentido inverso al que utilizamos aquí. De todas maneras, lo que nos interesa dejar en claro es que las personas nos harán caso solo por dos motivos: porque están "convencidas" o porque están "obligadas".

Autoridad

Para "obligar", obviamente, hace falta la capacidad que permita hacerlo: la "fuerza".

En la mente de quien es objeto de ella, esta fuerza se percibe como la presunción de recibir un daño, una sanción o un castigo si no hace caso. A este fenómeno lo denominamos "temor".

En la mente del individuo, el temor no es una emoción; es un razonamiento. Es la presunción de que recibirá un daño, un perjuicio o una sanción en caso de no obedecer.

Pero atención, el "temor" no implica generar pánico o miedo en la gente. El concepto de temor es uno más suave: la presunción o esperanza de sufrir un daño futuro.

Si un estudiante no prepara su examen adecuadamente, sabe que reprobará. Esta posibilidad le causa temor y, entonces, opta por estudiar. ¿Por qué estudia? ¿Está convencido o está obligado?

Ahora bien, esta obligación no necesariamente es mala. La fuerza de obligar a alguien no debe interpretarse como la capacidad de "perjudicar" a esa persona. La fuerza puede utilizarse, perfectamente, en beneficio de la propia persona sobre la que se ejerce autoridad o —mejor aún— en beneficio de todo un grupo.

Pensemos, por ejemplo, en la relación entre un padre y su hijo. ¿Es malo que haya autoridad? Es más, ¿podría existir una correcta relación entre padre e hijo sin autoridad? (Decimos que el padre ejerce autoridad frente al hijo para producirle un bien. Es benevolente).

Como en tantos otros órdenes de la vida, lo malo no es la herramienta, sino el uso inapropiado o abusivo que se hace de ella.

Liderazgo

El liderazgo es la capacidad de influir sobre el pensamiento y, a través de este, sobre el accionar de las personas.

- ✓ Líder es quien convence, quien persuade, quien hace que los demás asuman la acción porque tienen "ganas" y no porque tienen la "obligación".
- ✓ Líder es quien influye en las otras personas para que el grupo alcance sus objetivos de mejor manera.
- ✓ Líder es quién sabe guiar hacia el bien común y hacia el logro de los objetivos del grupo.

La empresa es un tipo especial de "grupo" y de organización. **En la empresa, líder es quien logra guiar hacia el objetivo de rentabilidad de la mejor manera y quien ofrece oportunidades a cada individuo para alcanzar mejor sus propios objetivos personales.**

El liderazgo se deriva del respeto. El respeto se deriva de la conducta observada. No de "hablar" sobre lo que es lo correcto, sino de "actuar correctamente".

Probablemente, la fuente bibliográfica más famosa sobre el fenómeno del poder en el mundo de las organizaciones sea la obra *El príncipe* (1532) de **Nicolás Maquiavelo** (1469-1527).

En este libro, se postula una serie de recomendaciones prácticas para aquellos dirigentes que quieran desarrollar el poder.

Más allá del estilo (debido a que es una obra escrita para otra época), es una lectura sumamente recomendable para quien conduce personas.

Traducido al lenguaje contemporáneo, Maquiavelo establece que todo ser humano ha de obedecer solo por dos motivos: porque está convencido o porque está obligado.

En definitiva, si lo que buscamos es influir en el ser humano, no nos interesa el liderazgo o la autoridad, sino el poder.

Desarrollamos el poder para influir en el ambiente y en la naturaleza a través del resultado que surge del actuar coordinado de las personas. Así, entendemos al poder como la **capacidad de influir en el entorno para adaptarlo a nuestras necesidades de la mejor manera.**

Las fuentes del poder son el respeto y el temor.

Si traducimos esta idea a un mejor vocabulario más apropiado para el mundo de las empresas, utilizaremos el término "liderazgo" como sinónimo de respeto y el término "autoridad" como sinónimo de temor.

Autoridad y liderazgo como fuentes de poder

Definiremos que el "LIDERAZGO" es la capacidad de influir en las personas cuando estas han sido convencidas.

De esta manera, un líder es aquel que tiene la capacidad de influir en el pensamiento de las personas a través de la persuasión o la seducción.

Por otro lado, la "AUTORIDAD" es la capacidad de hacer que una orden se cumpla y, en caso contrario, de asignar una sanción.

Resaltamos que la autoridad no obra sobre la mente como el liderazgo, sino que obra solamente sobre los actos de las personas.

En las empresas, la mayoría de las veces, el poder se deriva del temor (no del miedo), pues está vinculado a la "jerarquía organizacional".

El subordinado sabe que debe cumplir órdenes y responsabilidades porque está para eso. Si no cumple con lo que se espera de él y de la manera en que se espera, es posible que reciba sanciones.

Tanto la autoridad como el liderazgo poseen ventajas y desventajas.



El poder tiene dos fuentes:



La fuente del respeto es el "**liderazgo**"; la del temor, la "**autoridad**".

En el primer caso, la gente hace porque está convencida. En el segundo caso, porque considera que le conviene o porque está obligada.

Para el largo plazo, es más confiable el **liderazgo**, pues opera sobre la mente.

Cuando hay urgencia, se utiliza la **autoridad**, pues es más rápida y no requiere convencimiento.

Fuentes de liderazgo y autoridad

Supongamos que estamos frente a una situación crítica en nuestra empresa y que se requiere una rápida coordinación de acciones. Si necesitamos que un grupo de personas se coordine cuanto antes, ¿es más conveniente dirigir a estas personas a través del liderazgo o a través de la autoridad?

El liderazgo requiere tiempo, persuasión y demostración; por lo que, en este tipo de casos, no sería la estrategia recomendable.

A su vez, la **persuasión** también demanda tres aspectos que deben cultivarse:

- Que la persona sea competente.
- Que el grupo reconozca al líder como tal.
- Que haya empatía; es decir, que las personas tengan la capacidad de comprometerse a nivel emocional.

CLAVE:
El liderazgo requiere tiempo, persuasión y demostración. No es algo que la autoridad pueda designar.

Así mismo, el propietario de la empresa no nombra líderes y, por lo tanto, el liderazgo no es algo que la autoridad pueda asignar. El grupo es quien reconoce a un líder.

A veces esto se puede diseñar y favorecer, pero generalmente es espontáneo porque depende del grupo y no de la organización.

El liderazgo demanda mucho tiempo y es costoso en términos de oportunidad.

No obstante, la gran ventaja que tiene el liderazgo es el compromiso que asumen las personas. Cuando la gente está convencida, no hace falta controlarla porque obra por sí misma, precisamente, porque está comprometida.

De esta manera, la ventaja del liderazgo radica en el hecho de ser una **fuente de poder que trasciende en el tiempo.**

Por el contrario, la ventaja de la autoridad radica en su **inmediatez** por ser una **fuente de coordinación muy rápida**, pues cuando el propietario de una empresa nombra a un gerente, también le asigna autoridad.

De esta manera, es posible coordinar a las personas a partir del mismo nombramiento.

Frente a una situación crítica en la que hay que tomar decisiones rápidas, quien tiene autoridad puede dar órdenes para que las personas gestionen rápidamente, aún sin estar convencidas.

Para nosotros, la gran ventaja de esta fuente de poder es que la organización asigna la autoridad. En otras palabras, quien hace el diseño organizacional de la empresa es la persona que distribuye la autoridad al asignar roles.

Como desventaja, podemos mencionar que la autoridad tiene un menor alcance en el tiempo y que es menos confiable. Si no se controla, la persona tiende a dejar de hacer la tarea por no estar convencida.

La fuente del liderazgo es el grupo.



La fuente de la autoridad es la organización.



¿Cómo hacer para que la autoridad y el liderazgo se complementen?

El liderazgo y la autoridad son fuentes complementarias de poder; no son mutuamente excluyentes. Según las circunstancias que sucedan, será conveniente utilizar una u otra.

CLAVE:
El liderazgo y la autoridad son fuentes de poder **complementarias**.
No se excluyen una a la otra.

Ejemplo:

Jorge había sido contratado recientemente como coordinador de sector. Ninguno de sus subordinados lo conocía; no sabían sobre su carácter ni valores. Por supuesto que tenían cierta expectativa, pero no sabían nada sobre Jorge, salvo que la empresa lo había nombrado.

Como primera medida tras asumir el puesto, Jorge pidió que los muchachos del sector cambiasen de lugar unas mercaderías y que el depósito se organizase de otra manera según las nuevas instrucciones. Todos lo hicieron.

¿Es esto liderazgo? ¡Claro que no!, es pura autoridad asignada por la empresa. A obedecer lo que pida Jorge, muchachos. Porque así debe ser y el que no lo haga problemas tendrá. Eso es autoridad y, como vemos, no necesariamente requiere liderazgo. Simplemente, requiere nombramiento.

¿Los subordinados de Jorge están convencidos sobre la conveniencia de cambiar el orden de las mercaderías y del depósito? No; pero sí están convencidos de que, si no lo hacen, tendrán problemas.

Claves para arruinar el estado emocional y la predisposición para la acción de los subordinados

Ya hemos mencionado que, si la orden está mal dada, si es injusta o si no tiene sentido, las personas adquirirán una actitud negativa.

Existen dos factores principales que arruinan la actitud preexistente de un grupo y que la llevan de un estado emocional neutro a uno negativo.

- El primer factor es la forma en que se ejerce la autoridad.

- El segundo factor es la incompetencia de quien dirige o, mejor dicho, el hecho de que el grupo crea que quien dirige es incompetente, inepto.

Es muy desalentador para un subordinado tener la opinión de que su jefe no sabe o no tiene las cosas claras.

De la misma forma, también resulta muy desalentador cuando el subordinado siente que se le exige, pero que los medios —los recursos— necesarios para gestionar no están disponibles.

Cuando esto ocurre, las personas cambian su "emocionómetro" a negativo. Este cambio destruye la autoridad y trae certeza de conflicto en el futuro. Afecta a la organización gravemente y, si no se corrige, puede llegar a desintegrarla.

No olvides que nadie puede desarrollar el liderazgo en forma instantánea. El liderazgo es un proceso que lleva su tiempo y requiere que se cumplan ciertas condiciones.

La realidad es que las organizaciones funcionan basándose en la autoridad. Por eso es bueno valorar su poder, cultivarla y cuidarla.

La autoridad como fuente de liderazgo

Si miramos la situación desde la perspectiva del tiempo que demanda consolidar cada fuente de poder, lo más simple es utilizar la autoridad.

Hay tres **requisitos** que es necesario tener en cuenta para no arruinar la autoridad:

- **Que los subordinados observen "pertinencia". Es decir, que la orden se refiera a algo que esté dentro de la órbita organizacional y en relación con el objetivo.**
- **Que el subordinado cuente con algunos recursos mínimos y con el tiempo necesario para cumplimentar la orden.**
- **Que la orden se efectúe de buena manera.**

Entontes, si queremos ejercer nuestra autoridad de manera correcta, buscaremos que nuestras órdenes sean conducentes con respecto a un objetivo y que se efectúen de buena manera.

Entendemos que una orden es conducente cuando está alineada con un objetivo previamente seleccionado.

Cuando los recursos o el tiempo sean insuficientes, lo que se deberá hacer es avisar de antemano para generar la expectativa adecuada en este sentido.

Además de las formas, la buena manera de efectuar la orden también incluirá la firmeza, sin aceptar excusas. (Firmeza no es sinónimo de dureza).

Cuando una orden es pertinente, cuando es posible de cumplir porque existen recursos o apoyo y cuando se efectúa de buena manera, termina generando emocionalidad positiva en el subordinado, aunque sea desafiante.

La emocionalidad positiva, a su vez, hace que la predisposición para la acción también tienda a ser positiva.

Si te fijás, la autoridad también tiene la capacidad de influir en la emocionalidad y en la mente del subordinado. De esta manera, estarás comenzando a transformar la autoridad en un liderazgo incipiente, pero liderazgo al fin.

CLAVE:
El liderazgo y la autoridad comparten el uso de una misma herramienta: la COMUNICACIÓN.

La autoridad, entonces, es la primera herramienta o recurso al que hemos de echar mano para desarrollar el liderazgo.

Contrariamente a lo que puede indicarnos el sentido común, la autoridad y el liderazgo no son fuerzas contrapuestas; son fuerzas complementarias.

La autoridad bien ejercida es fuente de liderazgo porque otorga legitimidad. Hace que un grupo te reconozca como líder.

La autoridad y el liderazgo también se complementan en función de las circunstancias.

- Cuando ocurre alguna situación "contingente" o "emergente" y se requiere actuar rápido, el mejor recurso es recurrir a la autoridad.
- Cuando hay tiempo para reflexionar, analizar y conversar, el recurso del liderazgo es lo más apropiado.

Por las dudas, hagamos un repaso de estos términos:

- **AUTORIDAD:** Es la capacidad de influir sobre las acciones o las conductas de un subordinado (aunque este no esté "convencido").
  Es otorgada por la organización.
  Utiliza el temor —no el miedo ni el pánico— como recurso.

- **LIDERAZGO:** Es la capacidad de influir sobre las convicciones de los subordinados y, a través de esto, sobre sus acciones. (El liderazgo no *obliga,* sino que hace que la gente actúe porque *quiere).*
  La organización no puede otorgarlo; el liderazgo surge del grupo.
  Utiliza la seducción como principal recurso.

La firmeza como fuente de liderazgo

Claves prácticas para la conducción de personas

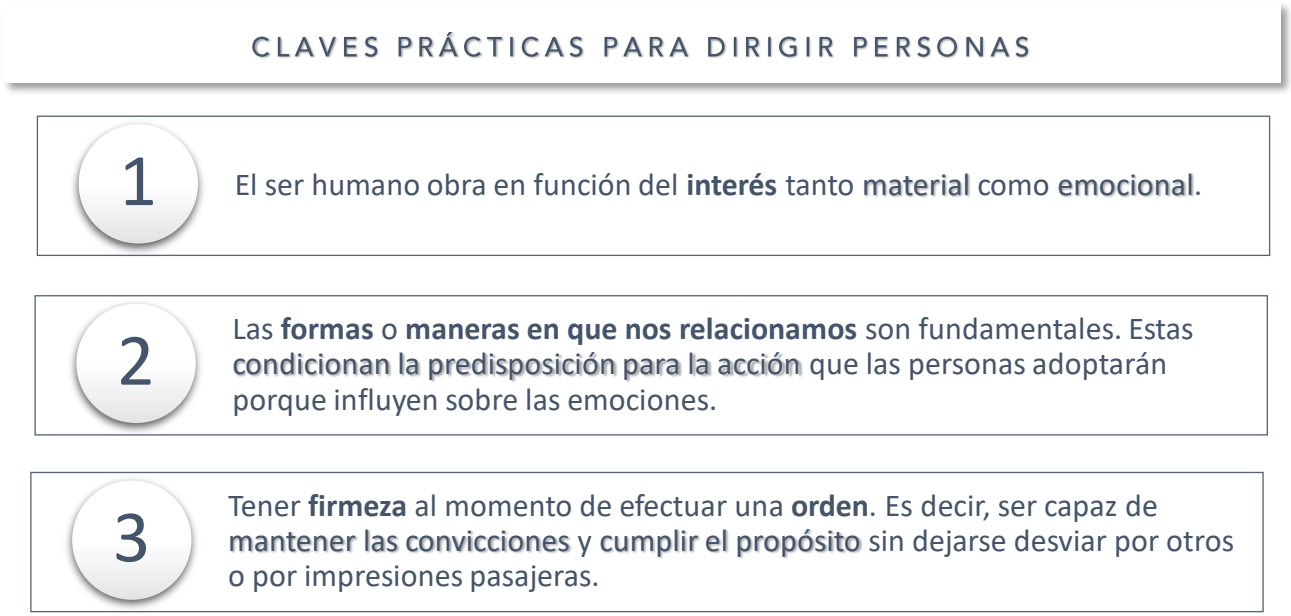
Hasta ahora, hemos analizado dos de las tres claves fundamentales para la conducción de personas.

A continuación, resumiremos estas claves y agregaremos una tercera.

- La primera clave es entender que el ser humano obra en base al interés y que el interés se divide en dos grandes grupos: el material y el emocional.

- La segunda clave es comprender que las formas o maneras en que nos relacionamos son fundamentales. Estas condicionan la predisposición para la acción que adoptarán las personas porque influyen sobre las emociones.

- La tercera clave es tener firmeza al momento de efectuar una orden. "Firmeza" es sinónimo de entereza y se refiere a la capacidad de mantener nuestras convicciones y llevar a cabo nuestro propósito sin dejarse desviar por otros o por impresiones pasajeras. En esta sección, desarrollaremos esta clave con mayor detalle.



Por sentido común, muchas personas intuyen que ser firme al dar una orden implica expresarse con ímpetu.

Sin embargo, "firmeza" no significa énfasis ni vehemencia. Tampoco implica "mala manera". (La mala manera solo es indicador de mala educación). Expresarse a los gritos, fuerte o alto en público y sin mostrar respeto por la otra persona no es dar una orden con firmeza, es hacer un mamarracho e, incluso, un escándalo. Grita y maltrata al prójimo, justamente, quien no tiene el poder de hacer cumplir.

La firmeza no tiene que ver con la forma en que se expresa una orden, sino con el hecho de que esta se efectúe con entereza, constancia y fuerza moral por parte de quien la imparte; sin dejarse dominar, influenciar o abatir.

Historia: Hidalgo, el director

Debido a las malas maneras y a la incompetencia de su jefe, Hidalgo decidió dejar el trabajo con José.

Luego de un tiempo, consiguió un nuevo trabajo como director en una escuela secundaria. En este colegio, había un reglamento interno de convivencia en el que se establecía lo siguiente:

- ✓ En los horarios de recreo, no se puede jugar a la pelota.
- ✓ Por cuestiones edilicias y de seguridad, los estudiantes no deben correr en la escuela.
- ✓ Si un estudiante rompe un elemento o una parte de la infraestructura, deberá hacerse cargo del costo económico para reemplazarlo.

El reglamento fijaba claramente que los alumnos no deben correr dentro de la escuela, que no se puede jugar a la pelota y que si, por ejemplo, alguno rompía un vidrio, tendría que pagarlo.

Podríamos preguntarnos ¿cuál es la función de Hidalgo en la escuela?, ¿para qué está el director? Si respondemos desde el punto de vista de las reglas internas, diremos que la función del director es, primero, cumplir el reglamento y, segundo, hacerlo cumplir. Si este reglamento no existiese, el director tendría la responsabilidad de trabajar para establecer un reglamento y comprometerse con su diseño para que las relaciones internas de la escuela funcionen.

CLAVE:
En una empresa, el gerente debe cumplir las reglas, hacerlas cumplir o diseñarlas si faltan.

Lo mismo ocurre en el caso de un gerente. En una organización, el gerente debe encargarse de cumplir las reglas, hacerlas cumplir y, cuando no las haya, debe diseñar nuevas reglas. Hemos dicho que la diferencia entre grupo y organización es que esta última tiene objetivos y reglas internas. Claro que, en el mundo de las empresas, preferiremos utilizar el término "proceso" en lugar de "reglas", pues su efecto emocional es diferente.

Sigamos con el ejemplo de Hidalgo.

Imaginemos que cierto día Pedro, un alumno de quince años, salió al patio durante una hora libre y se puso a jugar con una pelota, a pesar de que el reglamento lo impedía. ¡Cómo que

no!, todos comprendemos que un chico aburrido desee jugar a la pelota con lo que encuentre a mano. Esto es normal y razonablemente comprensible.

Sin embargo, en el reglamento se establecía lo contrario y Pedro tuvo tanta mala suerte que pateó la pelota y terminó rompiendo un vidrio. Entonces, tuvo que conversar con nuestro amigo Hidalgo, el director.

–Pedro, ¿qué ha pasado aquí? –preguntó Hidalgo.

–Em… se me rompió el vidrio –contestó Pedro temeroso.

Hidalgo, el superior de Pedro en esta organización, le explicó:

–Bueno, usted sabe que en el reglamento se establece que no está permitido correr en el interior de la institución, que no está permitido jugar al futbol y, además, que el que rompe algún elemento lo tiene que pagar –Hidalgo hizo una pausa para permitir que Pedro comprenda lo que le estaba diciendo y luego continuó–: Así que, por correr le corresponden tres amonestaciones, por jugar a la pelota le corresponden cinco amonestaciones y, además, deberá pagar el arreglo del vidrio roto.

–No, dire, ¡no! Por favor, por favor no me ponga las amonestaciones –imploró Pedro un tanto desesperado.

Al escuchar el tono de Pedro, Hidalgo (que es una buena persona) seguramente sintió una determinada emocionalidad y tuvo ganas de no aplicar el reglamento. Probablemente, pensó en el hecho de que Pedro es un buen alumno y un chico responsable.

También pensó en que la familia de Pedro quizá ya tuviese suficientes problemas. Seguramente, Hidalgo no quería complicar aún más la situación. Llevar amonestaciones y un costo económico a ese hogar sería fuente de más problemas.

En fin, podríamos pensar en muchas posibilidades que harían que el director no tenga ganas de aplicar la sanción que estaba previamente establecida. Pedro incluso había usado su mejor cara de niño bondadoso para pedirle "no me ponga las amonestaciones".

Sin embargo, Hidalgo debe comprender que las amonestaciones no las pone él, sino el reglamento. Si el director pusiese y sacase amonestaciones a su antojo, no sería autoridad, sino autoritarismo.

La diferencia radica en hacer lo definido previamente versus hacer lo que se nos antoja o, peor, aplicar una norma inexistente. Es una gran diferencia: haremos lo que está dicho previamente y lo haremos cumplir o cada persona hará lo que se le ocurra. Si así fuese, no sería una organización; sería un caos.

Hidalgo debe comprender que Pedro se ha puesto las amonestaciones a él mismo con su conducta. Y, aunque no quiera o sienta pena, debe ser firme. Un reglamento de convivencia es una promesa que la organización se ha hecho a sí misma. La confiabilidad tiene como requisito que las promesas siempre se cumplan.

En toda empresa, debemos asumir que las órdenes siempre se efectúan para cumplirse. Esto no quiere decir que sea necesario recurrir a la violencia, elevar el tono de voz, insultar o calificar a las personas. Solo quiere decir que hace falta ser firme y correcto.

El liderazgo tiene a la autoridad como una posible fuente; la autoridad tiene como fuente a la firmeza. Entonces, ¡la firmeza también es fuente de liderazgo!

CLAVE:

En una organización, las órdenes deben cumplirse.

Para lograr que todo el mundo obedezca y que las órdenes se respeten, debemos aplicar la firmeza.

Mientras más complicada sea la situación, más necesario será hablar de manera pausada, con voz baja y a ritmo claro, pero siempre manteniendo la **firmeza**.

Un ejemplo de firmeza

Como ya mencionamos, la firmeza no tiene que ver con las formas de expresarse, con los gritos o con el arma que se utilice como elemento de presión.

La firmeza se relaciona con el hecho de mantener la coherencia con lo que se está diciendo. La conducta debe ser, entonces, coherente con lo que se está manifestando.

Historia: Martita y su papá

Martita es una niña de tres años que vive en un barrio de cierta ciudad latinoamericana. Tiene una mamá, un papá, un hermano mayor, dos abuelas y una tía.

Aunque parezca mentira, esta historia no es sobre Martita, sino sobre su papá: Hidalgo (una vez más). La narración cuenta de que manera actúa Hidalgo para mantener la organización familiar. Además, intenta mostrar que la autoridad y la firmeza son fuentes de liderazgo para buscar el orden.

A pesar de su corta edad, Martita tiene objetivos e intereses particulares como todas las personas. A la hora de comer, ella sabe lo que le gusta y lo que no le gusta. Al igual que Mafalda de Quino, Martita tiene un problema particular con la sopa. No le gusta la sopa y trata de oponerse a tener que tomarla todos los días.

Sin embargo, en la casa de Hidalgo, la familia de Martita tiene como norma tomar sopa antes del plato principal. Y el que no lo hace, no come postre.

Como vemos, este no es un ambiente favorable a los gustos de Martita. Y por eso, la niña intenta imponer sus propias reglas. En realidad, todos los seres humanos tenemos intereses propios que tratamos de imponer a otras personas de distintas formas, ya sea de buena manera o de mala manera. La niña de apenas tres años intenta manipular a su padre, una persona de entre treinta y cuarenta años, para que no se tome más sopa en la casa. Si bien cualquiera podría enojarse con este comportamiento, en realidad es algo absolutamente razonable y normal. Si

vos fueses el padre o la madre de Martita deberías verlo con orgullo, pues Martita trata de imponerse ante el entorno para adaptarlo a su conveniencia.

Ahora bien, la cuestión fundamental en este relato es que en la casa de esta familia hay un reglamento interno en el que se establece que la persona que no tome sopa no podrá comer postre.

Imaginemos, por un momento, que sos Hidalgo (el papá de Martita). Es un mediodía de otoño y toda la familia se reúne para almorzar. Compartís la mesa con tus dos hijos (Martita y su hermano), con tu esposa (la madre de Martita), con tu madre (la abuela de Martita), con tu hermana (la tía de Martita) y con tu suegra (la otra abuela de Martita). En la misma habitación, pero en el piso también se encuentra tu perro. Es una hermosa postal de la vida en familia.

Resulta que, para esta ocasión en particular, tu suegra ha preparado el postre que más le apasiona a Martita: unas deliciosas frutillas con crema. El almuerzo comienza y, como todos los días, primero se sirve un plato calentito de sopa.

Ya podemos imaginarnos la secuencia que sigue a continuación. Al ver que se está sirviendo la sopa, Martita se opone a comer, hace pucheros y pone un gesto de trompita, como suelen hacer todos los niños pequeños, mientras repite: "No quiero". Luego, se obsesiona y se encapricha.

Como estás en presencia de otros familiares y en la mesa, seguro no vas a gritar ni levantar la voz y, menos aún, insultar. Este parece ser un buen momento para recordar la explicación sobre los elementos de liderazgo, la autoridad y la importancia de la firmeza a la hora de dar una orden. Entonces, simplemente decís:

—Por favor, Martita, tomá la sopa. Ya sabés que, si no tomás la sopa, no podés comer el postre.

Con nuestra explicación en mente, comprendés que no hace falta amenazar a la niña con una frase como la siguiente: "Mirá que hay frutillas con crema como a vos te gusta". Lo mejor es recalcar la norma preestablecida: el que no toma la sopa no come postre.

Naturalmente, Martita tratará de usar la influencia de las dos abuelas y de la tía en tu contra. Tal vez, puedas pensar que la niña es una mala persona por intentar manipularte cuando vos simplemente estás tratando de que ella cumpla las reglas. Sin embargo, hay que entender que este comportamiento es normal. La recomendación, entonces, sería no hacer un escándalo y, simplemente, dejar pasar el momento.

Así las cosas, Martita no se tomará la sopa. Luego, vendrá el plato principal. Todos comerán y, más tarde, llegará el momento del postre. Una bandeja cargada de copas con frutillas y crema chantillí se acercará a la mesa mientras se escucha que todo el grupo exclama:

—¡Mmm, llegó el postre!

Entonces, será tu turno (como padre de la niña) de decir lo que todo jefe tiene que decir alguna vez lamentablemente:

—Martita no puede comer el postre porque no tomó la sopa.

Pensemos, ahora, en las siguientes preguntas: ¿qué pasará en ese momento?, ¿te sentirás bien con todo lo que ocurrirá en el grupo cuando trates de mantener la firmeza con respecto a la norma?

No te confundas; vos serás la primera persona que estará en desacuerdo con esto de hacer cumplir la orden. Tendrás que dejar sin postre a tu hija de tres años. La situación no será placentera.

Martita llorará y empezará a ejercer presión como puede; pondrá a todo el grupo en solidaridad con ella y en tu contra. Tu madre te mirará con cara de horror, olvidándose de que ella fue quien te educó con métodos todavía más estrictos. Para peor, mientras tu madre te reclama, seguramente recordarás tu propia infancia y lo que sentías cuando te hacían cumplir normas que no entendías y que no compartías. Para evitar tener más problemas con vos, tu suegra simplemente dirá:

–Ay, Hidalgo…, siempre igual usted.

Con esa simple frase, dejará en claro el mensaje. Tu hermana, probablemente, agregue:

–Hidalgo, vos siempre tan bestia.

Como es tu hermana, el vocabulario será menos cuidado. Incluso el perro ladrará en solidaridad con Martita. La situación continuará de esta forma. Tu madre, tu hermana y tu suegra te reclamarán para que dejes que la niña coma el postre. Por otro lado, tu hijo más grande recalcará que él sí se tomó la sopa y que no sería justo que Martita coma el postre. Un verdadero caos. Como si esto fuera poco, vos también compartirás la emoción. En ese momento, te sentirás una mala persona y no estarás solo en ese sentimiento; todos lo compartirán.

No obstante, la madre de Martita y vos tienen una buena relación para la toma de decisiones. Cruzarán miradas y ambos entenderán tanto el sentido como la importancia de la autoridad y de las normas en un hogar para poder llevar adelante una familia.

En momentos como este, es fundamental recordar la importancia de la firmeza y de mantener la orden impuesta. Si no se mantiene la firmeza y se cede, la niña habrá encontrado la fuente de poder para influir sobre sus padres: el llanto y la complicidad de otros miembros de la familia le permitirán conseguir lo que quiere. Si esta lógica se impusiese, el poder pasaría a estar en manos de la pequeña Martita; vos ya no tendrías el mando porque habrías perdido la capacidad de desarrollar el poder y el liderazgo a partir de la autoridad.

Por lo tanto, la clave será mantenerse firme y volver a afirmar:

–Lamentablemente, Martita no puede comer el postre porque no ha tomado la sopa.

Seguramente, la niña llorará más y tendrás que decirle:

–Martita, si no sabés estar sentada en la mesa, vas a tener que irte a tu dormitorio porque a los gritos y de esta manera no se puede estar en la mesa ni compartir tiempo con la familia.

En esta situación hipotética, Martita continuará introduciendo tensión en la relación porque lo que ella quiere lograr es, justamente, torcer tu decisión y cambiarla. No quiere reconocer que vos, como padre de familia, tenés autoridad. Ella quiere desarrollar su propio poder.

¿Qué harás con Martita entonces? Simplemente harás que la norma se cumpla. Sin pegarle ni insultarla, la levantarás de la mesa, la llevarás a su dormitorio y la dejarás allí para que se desahogue, reflexione y se calme. A pesar de que los demás miembros de la familia no estén de acuerdo, en tu casa hay una norma que dice que, haciendo berrinche y escándalo, no se puede estar en esa mesa. Vos contás con la solidaridad de tu cónyuge y esto es lo que han preestablecido para su hogar.

Precisamente, lo primero que un grupo debería generar para convertirse en organización es un sistema de toma de decisiones. Dicho de otro modo, si no hay un sistema de toma de decisiones, no hay quien fije objetivos; si no hay quien fije objetivos, no hay organización.

Seguramente, Martita seguirá gritando y una lluvia de peluches y almohadones volarán dentro de la habitación. No pienses en decir una orden como la siguiente: "O te quedas quieta o te pego", pues ella intentará desautorizarte en cada cosa que digas. No sería inteligente efectuar una orden como esa en esta circunstancia porque estarías obligándote a hacer algo que, seguramente, no estés dispuesto a hacer. Un buen líder debe saber elegir una orden pertinente y debe considerar cuál es el mejor momento para darla.

Ese día terminará de una manera desagradable, con un mal momento para toda la familia y con Martita en penitencia en su dormitorio.

Pero ¿qué pasará al día siguiente? Martita vendrá a la mesa y estará de nuevo ante la sopa. La niña no querrá tomar la sopa; sin embargo, deberás repetir la regla una vez más: "Hay que tomar la sopa para poder comer el postre". Al principio, Martita se resistirá un poco, pero esta vez ya conocerá las circunstancias y sabrá cómo terminarán los acontecimientos si persiste en su actitud. A desgano y a regañadientes, tomará la sopa. En estas circunstancias, tendrás el poder en tus manos y estarás ejerciendo influencia en el grupo.

Al tercer día, a Martita seguirá sin gustarle la sopa. No obstante, cuando el plato se coloque en la mesa, ya no evaluará qué le pasaría si no tomase la sopa. El cumplimiento de la regla, simplemente, se automatizará y Martita sabrá que cuando llega la sopa hay que tomarla. A partir de ese momento, vos (como padre y jefe del hogar) ya no tendrás nada que decir. La sopa se servirá y se tomará porque esas son las reglas de la casa.

Naturalmente, una vez que se haya afianzado la autoridad, tanto Hidalgo como vos se cuestionarán si esta norma o proceso es realmente necesario y beneficioso para el grupo. Si se considera que no es así, simplemente se cambiará. Sin embargo, habrá quedado claro que las reglas están para cumplirse.

¿Qué hace que una persona se comprometa con una organización?

Ya sabemos que los seres humanos actuamos debido al interés en satisfacer nuestras necesidades materiales y emocionales. Para profundizar un poco más en esta idea, haremos una breve revisión sobre algunos de los factores particulares que originan el compromiso en el mundo de la empresa.

Específicamente, analizaremos tres factores de compromiso en una organización: la autoridad, el factor emocional y la confianza.



La primera característica que observará alguien que se aproxime a una organización es la existencia del fenómeno que hemos llamado autoridad, pues es el requisito para la previsibilidad.

Los seres humanos nos sentimos más cómodos y contenidos en organizaciones previsibles. Incluso nos hace muy bien saber qué es lo que la organización espera de nosotros, para qué estamos, qué es lo que tenemos que hacer y cómo debe hacerse.

Cuando las normas están previamente definidas y todo el mundo las cumple, la autoridad se reconoce como justa.

En cambio, si las normas no están predefinidas y algunos las cumplen, pero otros no, estaremos frente a un caso de autoritarismo que hará que las personas tiendan a revelarse.

El segundo componente que hace que una persona se comprometa con la organización es el más importante.

El **factor moral o emocional** implica las siguientes condiciones:

- Que las personas sientan que están satisfaciendo sus intereses particulares a largo plazo.
- Que haya espacio para la vocación de cada persona y para hacer lo que a cada uno le gusta.
- Que haya reconocimiento.
- Que haya un buen clima interno.
- Que se pueda trabajar en armonía.
- Que haya oportunidad de hacer aportes que mejoren al grupo.
- Que quien dirige sepa manejar el concepto de autoridad.
- Que quien dirige sepa escuchar y sea capaz de modificar su conducta a partir de lo que escucha de sus colaboradores.
- Que quien dirige sea competente y esté predispuesto a aprender.

El tercer componente es la **confianza** y consiste en saber cuándo confiar en un colaborador o cuándo afirmar que una tercera persona es confiable.

A continuación, analizaremos con mayor detalle este factor.

La confianza

Claves para desarrollar la confianza

1. Claves para convertirse en "confiable" ante otras personas

¿Qué nos hace ser confiables para otras personas? ¿En qué deberíamos enfocar nuestra atención para convertirnos en alguien "confiable"? ¿Somos confiables porque tenemos una buena apariencia o porque sabemos hablar —argumentar— bien?

¡Claro que no! La apariencia y la capacidad de argumentación solo generan la oportunidad de interactuar mejor; son una especie de "crédito" que se nos otorga para ponernos a prueba. Otro factor que aumenta ese crédito es la "fama", los antecedentes o la reputación que hayamos logrado. Sin embargo, una buena reputación y excelentes recomendaciones tampoco nos convierten en una persona confiable para alguien que no nos conoce.

La respuesta a las preguntas anteriores es simple. Hasta que esa nueva persona no interactúe con nosotros y compruebe que lo que esperaba (sus expectativas) es lo que efectivamente sucede (cubrimos sus expectativas), no tendrá la opinión —el juicio— de que somos alguien confiable. Cubrir las expectativas que otras personas tienen sobre nosotros es la clave para generar confianza.

La expectativa, a su vez, tiene dos componentes: lo que el otro sujeto genere por sí mismo y lo que nosotros hagamos para orientar o acotar esa expectativa.

Ejemplo:

Clodomiro afirma que José es confiable. ¿Cómo ha llegado a formar esa opinión? Para entender, basta con observar quién es José y qué es lo que hace.

Cada vez que formamos una opinión con respecto a la confianza que alguien nos inspira, observaremos dos aspectos:

- El "discurso" de la persona. (Lo que dice).
- El "accionar" de la persona. (Lo que hace).

Como cualquier persona, José tiene pensamientos en su mente. Estos se expresan a través del lenguaje, pero están restringidos y no todos se nombran en voz alta. Lo que José piensa y no pronuncia es el "**discurso privado**".

Así mismo, existe una porción de este discurso privado que José expresa oralmente. Esta porción se denomina "**discurso público**". Si pone atención, José puede elegir qué parte expresar y qué parte callar. Cualquier persona que observe a José tiene acceso a sus pensamientos solo a través del discurso público. Nadie puede saber lo que José realmente piensa, solo es posible observar —escuchar— el discurso público.

Ahora bien, de la observación de estos dos aspectos, se derivarán dos posibles conclusiones con respecto a la confiabilidad de una persona:

- ✓ ¡José es un "chanta"! Dice cualquier cosa que le convenga y hace cualquier cosa que se le ocurra, pero no cumple lo que ha prometido. En otras palabras, hace cualquier cosa menos lo que los demás esperan de él según ha prometido.
- ✓ ¡José es confiable! Su discurso público es muy medido (deja salir muy poco de la privacidad de su mente). Cuando promete y genera expectativas, siempre cumple porque estas promesas solo se relacionan con lo que sabe que puede cumplir.

Entonces, el mecanismo es simple. Las personas solo compararán lo que José dice con lo que José hace. (Compararán el discurso público con las acciones o con la conducta que observan). Si hay coincidencia, José se irá convirtiendo en alguien "confiable". Luego de tres o cuatro situaciones de coincidencia, un observador afirmará que José es una persona confiable.

En el barrio, suelen ser más simples en el uso del vocabulario y, probablemente, te dirían algo como lo siguiente: "Una persona es confiable cuando hace lo que dice, sin vueltas".

En definitiva, si hay coherencia entre el discurso público y la acción observable (entre el decir y el hacer), la confianza será la resultante.

Una persona confiable pone especial atención en asegurar que las cosas que dice se relacionen con las cosas que hace. Si hay coincidencia, los observadores afirmarán que es confiable.

CLAVE: Nunca digas cosas contrarias a las que realmente pensás porque, si esto sucede, tus acciones —tarde o temprano— no se relacionarán con tu discurso. En este caso, es preferible cerrar la boca. Pero no te confundas, *mentir* y *callar* no son sinónimos. Son cosas bien diferentes. Mentir destruye las relaciones humanas. Callar implica sabiduría y construye confianza cuando se sabe aplicar.

2. Claves para convertir en "confiable" a otra persona

Para que puedas afirmar que cierto colaborador te resulta confiable, ¿basta con que sea una persona honesta? Y si es una persona honesta, pero inútil, ¿le asignarías una responsabilidad, podrías confiar en ella?

Para que puedas afirmar que cierto colaborador te resulta confiable, ¿basta con que esté capacitado y sea competente? Y si es alguien competente, pero malintencionado, ¿le asignarías una responsabilidad, podrías confiar?

Para poder confiar en alguien, hay que analizar dos conjuntos de cuestiones:

- La "capacidad" o las *competencias*. (Que el sujeto sepa y que tenga experiencia).
- La "actitud". (Que el sujeto esté predispuesto. Y, especialmente, que no quiera causarte daño).

> **Ejemplo:**
>
> Imaginemos que tenés una hija llamada Martita que tiene apendicitis y que necesita una operación. ¿Dejarías que la atienda un veterinario? ¡Claro que no! Por más buena persona que sea, un veterinario no podrá operarla. Si bien la operación es muy sencilla, un veterinario no ha estudiado más que generalidades sobre el cuerpo humano. En este caso, diríamos que el veterinario es "incompetente" para operar a Martita porque no tiene la formación teórica pertinente.
>
> Por otro lado, supongamos que tu joven vecino se ha recibido de médico el día de ayer y que posee el mejor promedio de su promoción. ¿Permitirías que opere a Martita de apendicitis? Mmm…, seguramente no. En este caso, la negativa se relaciona con la falta de experiencia.

Para nosotros, en la Escuela de Ejecutivos, no es lo mismo "**práctica**" que "**experiencia**". Quien solo practica hace las cosas, pero no evoluciona, no corrige, no mejora y no observa sus errores para cambiar. En cambio, la experiencia deviene de aquel que practica alguna disciplina y que la observa con el fin de modificarla a partir de los errores que se comenten.

Ser "competente", entonces, tiene dos requisitos: teoría pertinente y experiencia suficiente.

¿Una persona competente es confiable?

Que una persona sea competente no significa que sea confiable. Para que una persona sea confiable, siempre se requieren dos aspectos: "**aptitud**" (ser competente) y "**actitud**".

Algunas páginas más arriba, afirmamos que las emociones y, por lo tanto, las actitudes pueden clasificarse rudimentariamente en tres estados básicos: **positivas**, **neutras** y **negativas**. ¿Te acordás? La actitud positiva se reservaba para las situaciones "emergentes". La actitud neutra sirve para resolver situaciones (tareas) "repetitivas" o "contingentes". Por último, la actitud

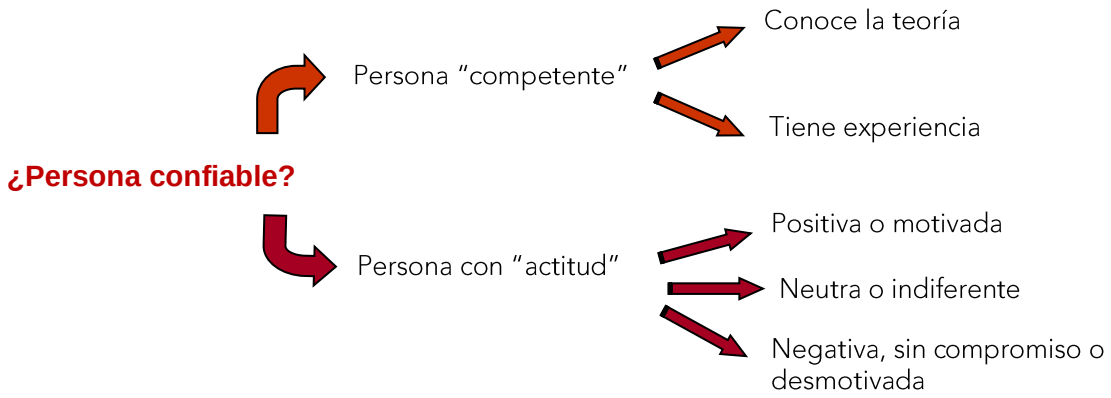
negativa no sirve para nada (solo busca causar daño) y no debería permitirse dentro de una organización en ningún caso.

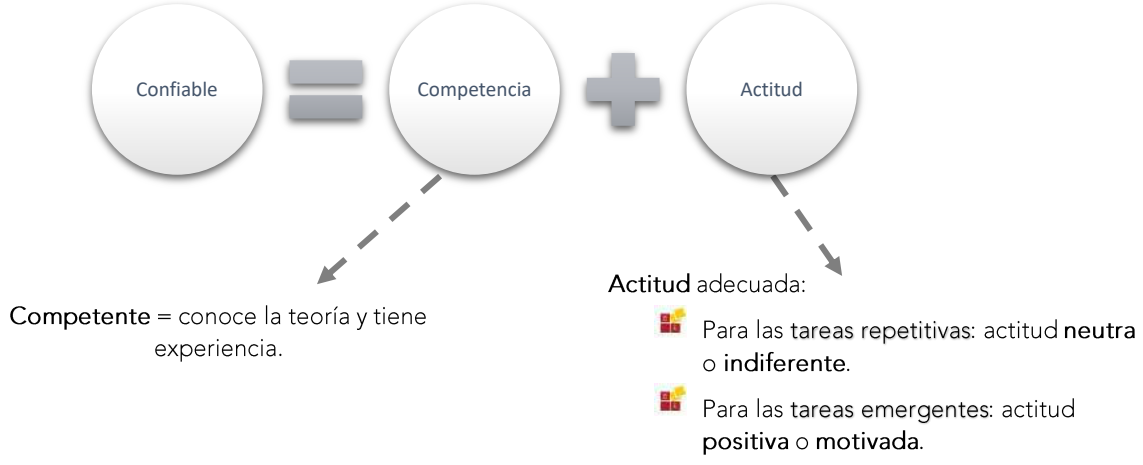
Entonces, por ejemplo, si se trata de cumplimentar procesos repetitivos, se buscará una persona con formación básica en el proceso; alguien que lo conozca, que tenga alguna experiencia y que, además, tenga una actitud neutra o indiferente.

En cambio, si estamos frente a una situación nueva para la organización, seguramente enfrentemos problemas, eventos y tareas emergentes. Si tampoco contamos con recursos ni personas competentes, no nos quedará más que buscar por el lado de la actitud. En estos casos, la única actitud recomendable es la positiva. ("Quien no sabe aprende; quien no tiene los recursos los consigue, siempre y cuando quiera").

En conclusión:

- Si el evento es repetitivo, confiaremos en un colaborador que conozca y domine el proceso.
- Si el evento es emergente, confiaremos en aquel que tenga actitud positiva y la capacidad de ser precavido con las consecuencias que pueda provocar su error.





Apuntes sobre las teorías de liderazgo

Evolución de las teorías de liderazgo

En este apartado, presentamos al alumno de la Escuela de Ejecutivos algunos apuntes resumidos sobre la evolución de la teoría del liderazgo.

En primera instancia, nos valdremos de los estudios realizados por **David A. Van Seters** y **Richard H. G. Field** (*The Evolution of Leadership Theory*, 1990). Estos autores sugieren que la evolución de las teorías del liderazgo hasta la actualidad se produjo a través de nueve eras.

En la **primera era**, llamada la **era de la personalidad**, se incluyen las primeras teorías formales sobre el liderazgo.

Esta era se divide en dos periodos: el periodo del gran hombre y el periodo de las cualidades.

Durante el primero, los investigadores centraron sus estudios en los "grandes hombres" de la historia mundial y sugirieron que cualquier persona que copiara las personalidades y los comportamientos de estos grandes hombres podría convertirse en un líder. Esta corriente de pensamiento alcanzó la frustración cuando se cayó en la cuenta de que muchos líderes altamente efectivos presentaban personalidades y comportamientos diferentes; en muchos casos, incluso evidentemente opuestos. (Pensemos, por ejemplo, en los casos de Gandhi y Hitler).

Surgió, entonces, el segundo periodo que consistió en considerar el desarrollo de un grupo de cualidades o características que fortalecieran el desempeño del liderazgo. Aunque los estudios empíricos fallaron en establecer relaciones directas entre determinadas características y el liderazgo efectivo, existe la creencia generalizada de que algunas características resultan fundamentales para el desempeño exitoso del liderazgo.

La **segunda era** en el desarrollo de las teorías del liderazgo se denominó la **era de la influencia**. El avance fundamental que se produjo en esta era fue el reconocimiento de que el liderazgo es fruto de la relación entre individuos y no de las características de un líder solitario. En esta era, se consideraron aspectos tales como el poder y la influencia. Aquí también, Van Seters y Field identificaron dos periodos diferentes: el periodo de las relaciones de poder y el periodo de la persuasión.

El primero estuvo orientado exclusivamente al estudio de las relaciones de poder; mientras que, durante el segundo, se puso énfasis en los factores relacionados con la atracción, más que con la coerción.

La **tercera era** se denomina la **era del comportamiento** y tomó una dirección completamente diferente a las anteriores. Se enfocó en el estudio de los patrones de comportamiento de los líderes efectivos y en la diferenciación de aquellos inefectivos.

Para esta era, Van Seters y Field propusieron tres periodos. El periodo temprano del comportamiento consistió en una extensión del periodo de las cualidades (primera era). La diferencia es que, en lugar de estudiar las cualidades personales, el énfasis se puso en las cualidades del comportamiento.

El periodo tardío del comportamiento se caracterizó por adaptar las teorías anteriores a la aplicación gerencial según el supuesto de que los líderes no causan el comportamiento de los subordinados directamente, sino que proveen las condiciones y los estímulos necesarios para ello.

Por último, durante el periodo operante se consideró al líder como un gestor de reforzamientos según la creencia de que, con el comportamiento apropiado del líder, se reforzarían los comportamientos deseados en los subordinados.

En la **cuarta era,** denominada **era de la situación**, los investigadores reconocieron la importancia de otros factores adicionales al líder y sus subordinados. Volcaron su atención al estudio de los contextos en los que se ejerce el liderazgo. En esta fase, es posible identificar tres periodos que se corresponden con diferentes categorías de contextos: el periodo ambiental, el periodo de estatus social y el periodo sociotécnico.

La **quinta era** fue la **era de la contingencia**. Según Van Seters y Field, representó "un avance mayor en la evolución de la teoría del liderazgo". En palabras de los autores: "Por primera vez, se reconoció que el liderazgo no se fundamentaba en ninguna de las formas puras y unidimensionales discutidas previamente, sino más bien contenía elementos de todas ellas. En esencia, el liderazgo efectivo era contingente o dependiente de uno o más de los factores de comportamiento, personalidad, influencia y situación".

Durante la **sexta era**, denominada **era transaccional**, se sugirió que el liderazgo tal vez no solo resida en la persona o en la situación, sino también (e incluso más aún) en la diferenciación de roles y en la interacción social. En esta era, es posible identificar dos periodos sucesivos.

Durante el periodo del intercambio se reconoció la existencia de procesos de influencia recíproca entre el líder y los subordinados.

Y durante el periodo del desarrollo de roles, se puso el énfasis en estudiar la forma en que los líderes y los subordinados desarrollaban sus roles a través del tiempo.

La **séptima era** se denomina la **era del antiliderazgo** y se produjo como consecuencia de que los numerosos estudios empíricos realizados para verificar las teorías anteriores no brindaron resultados concluyentes. La idea principal postulaba, entonces, que quizás no existiera un concepto válido llamado liderazgo.

Surgió así, en primer lugar, el periodo de la ambigüedad. Durante esta etapa, se argumentaba que probablemente el liderazgo fuese solo un fenómeno de percepción en la mente del observador.

Más tarde, el periodo sustitutivo evolucionó hacia la identificación de sustitutos para el liderazgo.

El desasosiego que pudo haber causado la era anterior se desvaneció con el advenimiento de la **era cultural**. En esta **octava era**, se propuso que el liderazgo quizás no era un fenómeno del individuo, de una pareja o de un pequeño grupo, sino de la organización como un todo. Entonces, se postuló que, si el líder podía crear una cultura fuerte en una organización, la gente podía, en efecto, liderarse a sí misma.

El rol clave del líder fue el de reconocer la necesidad para el cambio cultural y el de trabajar fuertemente para que ello se produzca.

La **novena era** es la **era transformacional**. Esta era representa la última y más prometedora fase en el desarrollo evolutivo de la teoría del liderazgo. La mejora dramática con respecto a las eras previas se sustenta sobre la base de la motivación intrínseca, en lugar de la motivación extrínseca. Los autores identifican dos periodos en esta era.

El primero es el periodo carismático. En esta etapa, el tema principal se centró en que el líder debe ser visionario y debe estar preparado para trabajar en forma colectiva. Los autores explican que "el liderazgo no se mantiene solo en los hombros de un individuo, sino también en todos aquellos que comparten la misión y la visión. En este sentido, el liderazgo se transforma en un estado de conciencia, más que en una cualidad personal o en un conjunto de habilidades".

El segundo periodo de la era transformacional es el periodo de la profecía autorrealizada. Este periodo se basa en una idea propuesta por Field y Van Seters. Ambos autores sugieren que el factor clave para el éxito del liderazgo efectivo es construir expectativas positivas. Es decir, la tarea del líder radica en construir, monitorear y fortalecer una cultura de altas expectativas.

Para resumir lo anterior, podríamos concluir que el liderazgo transformador se concentra en un estilo de compromiso ético y se produce cuando las personas se elevan unas a otras hacia niveles más altos de motivación y moralidad.

Rasgos que se consideran "distintivos" en los líderes

Empuje: Los líderes exhiben un alto nivel de esfuerzo. Tienen un alto deseo de logro, son ambiciosos, son incansablemente persistentes en sus actividades y muestran iniciativa.



Deseo de dirigir: Los líderes tienen un fuerte deseo de influir y dirigir a otras personas. Demuestran disposición para asumir responsabilidades.



Honestidad e integridad: Los líderes construyen relaciones de confianza con sus seguidores al ser sinceros y al mostrar una gran consistencia entre su palabra y los hechos.



Confianza en sí mismos: Los seguidores ven a sus líderes como personas que carecen de dudas. Los líderes, por tanto, deben mostrar confianza en sí mismos con el fin de convencer a sus seguidores sobre lo correcto de las metas y decisiones.



Inteligencia: Los líderes deben tener la inteligencia suficiente para reunir, resumir e interpretar grandes cantidades de informaciones. Deben ser capaces de generar expectativas, resolver problemas y tomar las decisiones correctas.



Conocimiento relativo al trabajo: Los líderes tienen un alto grado de conocimiento acerca de la compañía, la industria y las cuestiones técnicas. Este conocimiento profundo permite que los líderes tomen decisiones bien informadas y comprendan las implicaciones de esas decisiones.



Reseña sobre los "estilos de liderazgo" desde una perspectiva tradicional

ESTILOS TRADICIONALES DE LIDERAZGO				
	AUTORITARIO O AUTOCRÁTICO	LAISSEZ FAIRE O ANÁRQUICO	DEMOCRÁTICO	
Control	Control y dominio marcado; se conduce como un vigilante.	Falta de control y de dominio. No es posible implantar normas.	Este estilo de liderazgo trata de que las normas sean aceptadas (pero no pasivamente) por el grupo.	
Autoridad	Omnipotente y autosuficiente. El líder lo sabe todo.	El líder es un miembro más, sin fuerza, es débil.	El líder alterna entre ser un miembro más y la autoridad por experiencia.	
Decisiones	Las órdenes y las decisiones parten del líder. Solo él toma la iniciativa e impone los programas.	El líder no da órdenes ni asume iniciativas. Deja esto en manos del grupo.	El líder favorece la elaboración grupal de planes y programas. Explica los pasos generales y da sugerencias orientadas. Deja decidir y elegir.	
Iniciativa	Este estilo de liderazgo no permite la iniciativa personal.	Este estilo de liderazgo deja todo librado a la iniciativa individual de los miembros.	Este estilo de liderazgo otorga libertad para pensar y proponer planes de acción.	
Planos de ubicación	Este estilo del liderazgo establece distancia entre los supervisados y el líder.	El líder es un miembro más y actúa en igual plano.	El líder es un miembro más, pero también imparte normas y valora objetivamente la conducta de los demás.	
Poder	El líder emplea el poder para dominar al grupo.	El líder posee poco poder y, a veces, es dominado por el grupo.	El líder posee poder sobre el grupo que consigue por su valor y prestigio personal.	

Las diferencias entre los estilos de liderazgo expuestos en el cuadro anterior pueden resumirse de la siguiente manera:

Estilo de liderazgo autoritario:

- Apatía y aburrimiento.
- Tendencia al abandono del grupo y del trabajo.
- Tensiones internas que pueden dar lugar a una respuesta agresiva.
- Agresión contenida que se dirige hacia una víctima propiciatoria (chivo emisario).
- Explosiones cuando el grupo se libera del control del líder.
- Personalismo e individualismo.
- Competencia elevada entre los miembros que dificulta el clima de compañerismo.

Estilo de liderazgo *laissez faire*:

- Desorganización de la actividad.
- Clima caótico e improductivo que lleva al desaliento.
- Tensiones que disminuyen la actividad del grupo.
- Agresión manifiesta dirigida contra el líder.
- Individualismo.
- Competencia y lucha abierta entre los miembros.

Estilo de liderazgo democrático:

- Interés de los miembros en la tarea del grupo.
- Clima de organización y productividad, aunque haya un desorden moderado.
- El grupo es capaz de tener autocontrol aun cuando desaparece el control externo.
- Clima de compañerismo y colaboración.
- Sentimiento de pertenencia al grupo, conciencia del "nosotros".

Para reflexionar: otra clasificación posible y más moderna sobre los estilos de liderazgo

	VISIONARIO	COACH	AFILIATIVO	AUTORITARIO
Forma de operar del líder	Moviliza personas tras una visión.	Conecta lo que quieren las personas con los objetivos de la organización.	Crea armonía y construye lazos emocionales.	Demanda complacencia inmediata.
El estilo en una frase	"Ven conmigo".	"¿Cómo puedes hacerlo?".	"Las personas están primero".	"Hazlo porque yo lo digo".
¿Cuándo funciona mejor este estilo?	Cuando los cambios requieren una nueva visión o cuando se necesita una clara dirección.	Cuando es necesario mejorar el desempeño o desarrollar las fortalezas de los integrantes de un equipo a largo plazo.	Cuando es necesario solucionar disensos, motivar a las personas en circunstancias estresantes o fortalecer conexiones.	Cuando hay una crisis, cuando es necesario comenzar a responder rápidamente o con empleados problemáticos.
Impacto sobre el clima	Fuertemente positivo.	Altamente positivo.	Positivo.	Altamente negativo, genera resistencias.

ESCUELA DE EJECUTIVOS

MÓDULO II - TERCERA SECCIÓN

Elementos de motivación

Motivación

Introducción

En la primera sección de este manual, presentamos dos claves para la conducción de personas. El asunto pasa, afirmamos, por obligar y persuadir. "Persuadir" es lograr que las personas *quieran*. Pues bien, a continuación, analizaremos el desafío de la motivación, sus claves de aplicación y desarrollaremos una reseña sobre los excelentes modelos teóricos que fundamentan las mejores prácticas. Aquí vamos.

¿Qué es la motivación?

Si observamos con detalle, es posible que el término "motivación" nos sugiera una idea similar a "dar motivo". El diccionario de la RAE está de acuerdo con esto. Veamos la segunda acepción del término *motivación*:

- 'Acción y efecto de motivar'.
- 'Ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia'.



¿Ya notaste la frase "ensayo mental preparatorio" que antecede a la acción? ¡Unos cracs estos académicos de la RAE!

Sigamos. Cuando buscamos el término "motivar" en el mismo diccionario, nos encontramos con las siguientes acepciones:

- 'Dar causa o motivo para algo'.
- 'Dar o explicar la razón o motivo que se ha tenido para hacer algo'.
- 'Disponer del ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo'.

¿Te fijaste en la tercera? "Disponer del ánimo" dicen los académicos de la RAE. Nos encantan estas definiciones.

Si pensamos un poco más sobre estas definiciones, observamos que la motivación es una acción que alguien realiza sobre otra persona para tratar de influir en la manera de pensar o sentir. En una primera definición tradicional, "motivar" es una acción que está por fuera del sujeto y que depende de otros. Es la capacidad que tienen algunas personas para dar a otras una razón o un motivo que los mueva a la acción.

Pero ATENCIÓN, nada es para siempre:

En las organizaciones del siglo XXI, esta concepción está cambiando. En la actualidad, damos cada vez más poder y responsabilidad a cada individuo para que —en vez de dejarse influir por otras personas

tan fácilmente— desarrolle la capacidad de "moldearse" o "diseñarse" a sí mismo y, entonces, defina por sí solo cuáles son sus razones o motivos para ponerse en acción.

Tanto si se impone por parte de terceros como si se desarrolla en forma personal, podemos afirmar sin temor a equivocarnos que la **motivación** es una *capacidad humana*. Es la capacidad de encontrar las causas, las razones o los motivos que nos mueven a hacer algo, ya sea a nivel individual o en grupo. Alguien influye en tu mente o, MUCHO MEJOR, aprendés a moldear tu propia mente.

Como ocurre con la mayoría de los principios y las prácticas en la disciplina del *management,* la **teoría de la motivación** es dinámica; evoluciona a través del tiempo. Por eso, siempre es bueno volver a mirar un poco los orígenes y las ideas propuestas por los grandes maestros que dan forma al pensamiento actual. Si bien en la Escuela de Ejecutivos siempre nos interesan las aplicaciones prácticas antes que las teorías, consideramos que es muy importante y oportuno que conozcas un poco más sobre cuáles son las fuentes que explican los motivos detrás de las recomendaciones que efectuamos a los alumnos. Toda técnica que funciona siempre tiene un buen fundamento que la respalda.

Teorías de base

Existen dos pilares fundamentales que han atravesado los años y se mantienen vigentes; dos teorías sobre las que evolucionamos y continuamos aprendiendo en forma permanente.

- La teoría de la jerarquía de necesidades (comúnmente conocida como la pirámide de Maslow) desarrollada en el año 1943 por el sociólogo estadounidense **Abraham Maslow (1908-1970)**.
- La teoría de los factores motivacionales (comúnmente conocida como la teoría de los dos factores) desarrollada por **Frederick Herzberg (1923-2000)**, otro gran psicólogo norteamericano que se dedicó a estudiar el comportamiento de las personas en las organizaciones.

Estas dos teorías constituyen la base conceptual que fundamenta los actos de los líderes avezados. No son teorías opuestas, sino complementarias que permiten comprender los **mecanismos fundamentales que condicionan el comportamiento de las personas**.

Solo a partir de la comprensión y el dominio de estas teorías de base, es posible desarrollar técnicas más sofisticadas, por ejemplo, el "moderno" coaching organizacional, tan de moda en estos días. (¡Ufa, pero qué cosa quienes se autodenominan "líderes organizacionales" y no han leído ni siquiera un poco sobre Maslow y Herzberg!).

En las siguientes páginas, analizaremos los postulados de la teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow en primer lugar. Luego, introduciremos los postulados de Frederick Herzberg. Finalmente, en el tercer punto, analizaremos algunas claves prácticas que se pueden aplicar para enfrentar el desafío de influir en el comportamiento humano en las organizaciones y utilizaremos un modelo que busca relacionar la fisiología, el lenguaje y las emociones en combinación con las teorías tradicionales. No termina allí el viaje. Tenemos que llegar hasta el diseño de "equipos de alto rendimiento" que son mucho más que un "grupo", una "organización" e —incluso— un "equipo".

1. Teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow

El postulado revolucionario de esta teoría establece que **los seres humanos desarrollan necesidades y deseos en forma permanente**. Es decir, un humano siempre está *sintiendo* alguna necesidad.

Sin embargo, estos deseos y necesidades no se presentan en forma caótica o aleatoria. Cada manifestación específica de un deseo o una necesidad puede agruparse en alguna de las CINCO clasificaciones que Abraham Maslow identificó.



Abraham Maslow (1908-1970)

Lo más interesante del postulado es que estos "tipos de necesidades" se presentan en forma escalonada. A medida que se van satisfaciendo las primeras, se van presentando las del siguiente grupo.

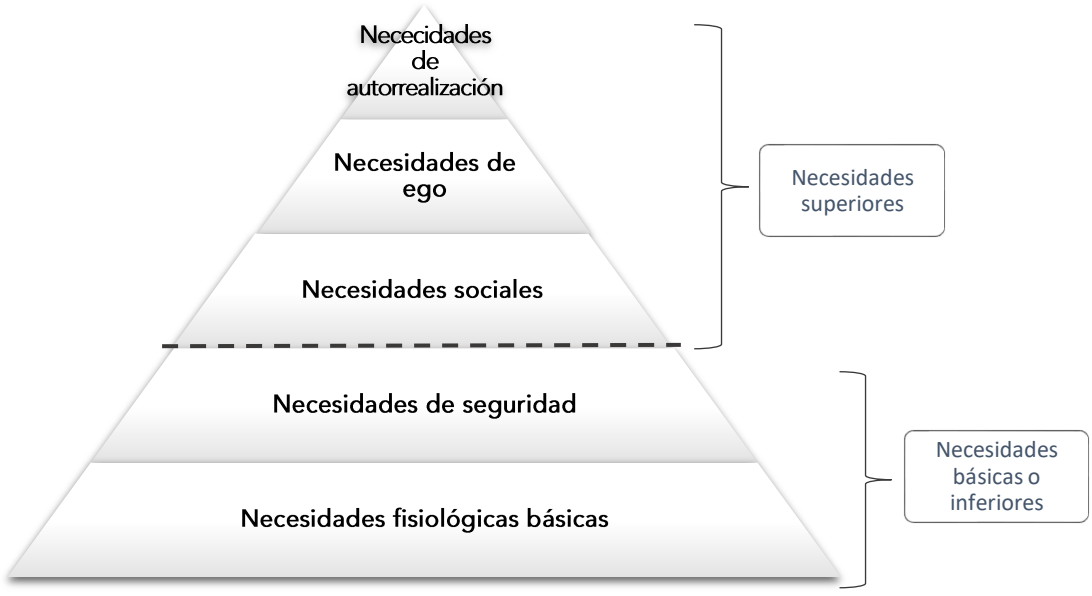
(Más abajo adjuntamos un cuadro ilustrativo con los tipos de necesidades o con la pirámide que representa la jerarquía de necesidades de Maslow).

Esta teoría no solo se ha aplicado para explicar el comportamiento humano en las organizaciones. También se utiliza, especialmente, en el marketing para estudiar los determinantes de compra de los clientes

La interpretación de la llamada **pirámide de Maslow** nos proporciona la clave de esta teoría: un ser humano tiende a satisfacer sus necesidades primarias (las más bajas en la pirámide) antes de buscar las de más alto nivel.

Por ejemplo, una persona no busca tener satisfechas las " necesidades de seguridad" (como la certeza de una jubilación) si, antes, no tiene cubiertas sus necesidades fisiológicas, como la comida, la bebida, el aire, etc.

Pirámide de Maslow



Los "escalones" de la pirámide son los siguientes:

1. Necesidades fisiológicas

Las necesidades fisiológicas se satisfacen mediante la comida, la bebida, el sueño, el refugio, el aire fresco, la temperatura apropiada, etc.

Cuando las otras necesidades humanas dejan de ser satisfechas, las necesidades fisiológicas se convierten en la prioridad más alta. Si a un ser humano le ofrecen soluciones para dos necesidades como el amor y el hambre, es más probable que la persona escoja primero la segunda necesidad (la del hambre). Como resultado, todos los otros deseos y capacidades pasan a un plano secundario.

Las necesidades fisiológicas son las que están relacionadas con la supervivencia del sujeto y suelen ser de orden bilógico: necesidad de respirar, beber agua y alimentarse; necesidad de dormir o descansar; necesidad de mantener la temperatura corporal en un ambiente cálido o con vestimenta; necesidades sexuales; etc.

2. Necesidades de seguridad

Cuando las necesidades fisiológicas están cubiertas, surgen las necesidades de seguridad (física, de salud, económica, de recursos [empleo, casa, dinero, propiedad privada], etc.).

Esta categoría tiene que ver con las necesidades del individuo en su entorno, es decir, con la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Por ejemplo, la sensación de certeza de un salario que ingresa en la fecha prevista o el respaldo de un sistema de cobertura de salud son necesidades que se ubican es este escalón.

A veces, la necesidad de seguridad sobrepasa en importancia a otras necesidades de fácil satisfacción (como las necesidades fisiológicas). Esto pasó, por ejemplo, en el caso de muchos residentes de Venezuela que eligieron dejar un área insegura para buscar un área más segura, incluso conociendo el riesgo de tener mayores dificultades para obtener comida. En caso de peligro agudo, la seguridad pasa delante de las necesidades fisiológicas.

3. Necesidades sociales

Son las necesidades relacionadas con el sentido de pertenencia a un grupo y con nuestra naturaleza social. Tienen que ver con la necesidad de establecer vínculos con el entorno social (pareja, familia, amigos, compañeros de trabajo, colegas de un club social, etc.), con el afecto, con la pertenencia o afiliación y con la aceptación social.

Típicas de esta categoría son las necesidades que tienen que ver con el "estilo de vida de la clase media". Por ejemplo, el instituto educativo en el que se educan los hijos, el tipo de vestimenta, el automóvil, etc. Engloban todo lo que "represente" a un grupo de pertenencia.

4. Necesidades de autoestima

Son las que se relacionan con la autopercepción del individuo, con el modo en que nos valoramos nosotros y con el modo en que nos valoran los demás.

Aquí se ubican, por ejemplo, las necesidades que surgen de la relación entre la tarea, el trabajo, y la vocación. O las que se relacionan con la posibilidad de dedicar tiempo a colaborar con alguna actividad que se perciba como importante o trascendente para la sociedad.

Son las necesidades de reconocimiento que fortalecen la autoestima y, si se satisfacen, nos hacen sentir seguros de nosotros mismos y valiosos (como individuos y profesionales) dentro de la sociedad. Maslow identificó dos subtipos de necesidades de estima. Una superior que se relaciona con la necesidad del respeto por uno mismo (confianza, logro personal, independencia, libertad, etc.). Y otra inferior que se relaciona con la necesidad de respeto de las demás personas (atención, aprecio, reputación, reconocimiento, dignidad, estatus, fama, gloria, etc.).

5. Necesidad de autorrealización

Es la necesidad instintiva que tiene todo ser humano de desarrollar lo máximo posible sus habilidades únicas. Maslow lo describe de esta forma: "Un músico debe hacer música, un pintor debe pintar y un poeta debe escribir si quiere estar en paz consigo mismo. Un hombre [o una mujer] debe ser lo que puede llegar a ser". Mientras las necesidades anteriores pueden llegar a satisfacerse por completo, esta necesidad es una fuerza impelente continua.

Satisfacer esta necesidad nos permite encontrar un sentido o una justificación para nuestra vida mediante el desarrollo de una actividad. Esta necesidad se relaciona con objetivos abstractos que son diferentes y únicos para cada individuo (alcanzar el éxito personal, desarrollar las necesidades internas, desarrollar el ámbito espiritual o moral, etc.).

2. Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg

Su aporte revolucionario consistió en postular que, con respecto a la satisfacción en el trabajo, las personas no se encuentran necesaria o únicamente en dos estados: "satisfecho" o "insatisfecho" como podría suponerse. (Agregamos nosotros que los estados actitudinales pueden, entonces, clasificarse en tres categorías: "satisfecho", "neutro o indiferente", "insatisfecho").

Herzberg supuso que la satisfacción y la insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo.

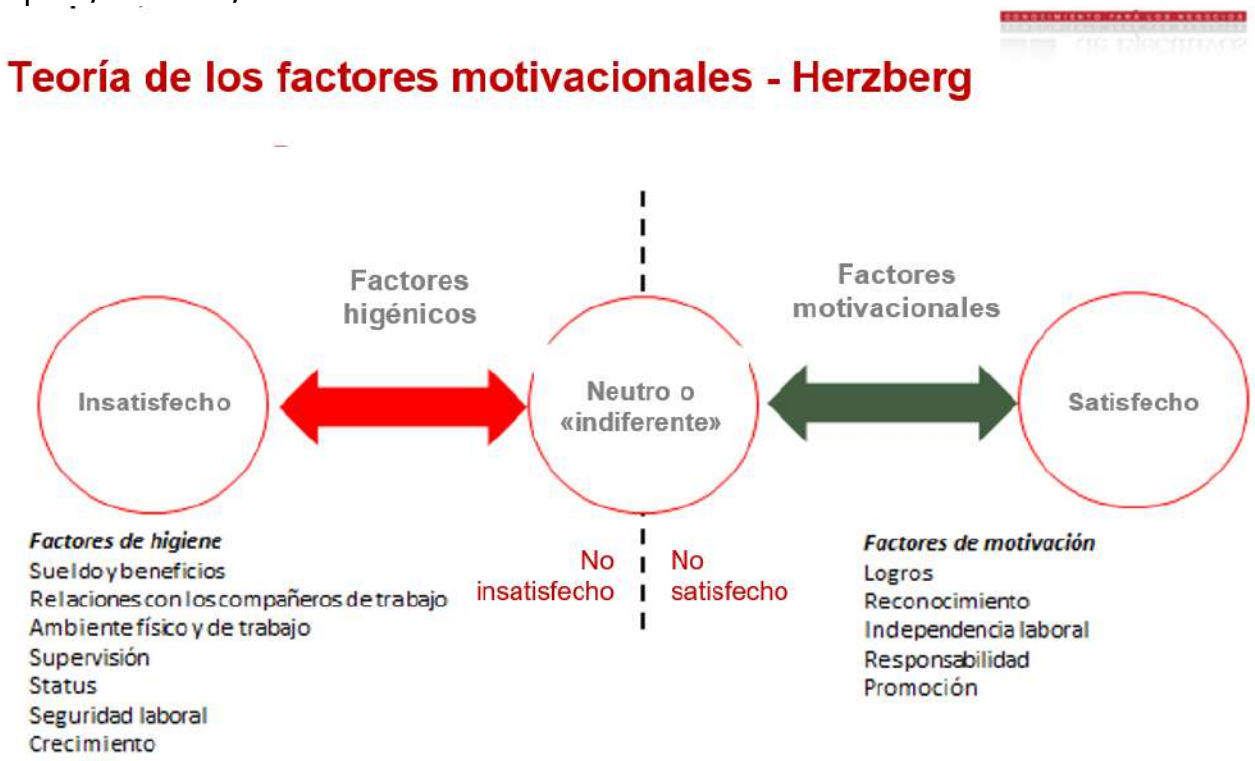


Frederick Herzberg (1923-2000)

Desarrolló su teoría en función de una investigación realizada sobre 200 ingenieros y contadores quienes relataron una experiencia de trabajo excepcionalmente buena y otra excepcionalmente mala.

Posteriormente, los relatos se analizaron y el contenido de las historias reveló que los sujetos de la investigación recordaban como fuentes de experiencias principalmente positivas los incidentes en los que la causa del estado psicológico del protagonista era la tarea en sí, la sensación de logro, el avance profesional, la responsabilidad y el reconocimiento. Mientras que recordaban como fuentes de experiencias principalmente negativas aquellos incidentes en los que las causas del estado emocional eran factores como el pago, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y las políticas de la empresa .

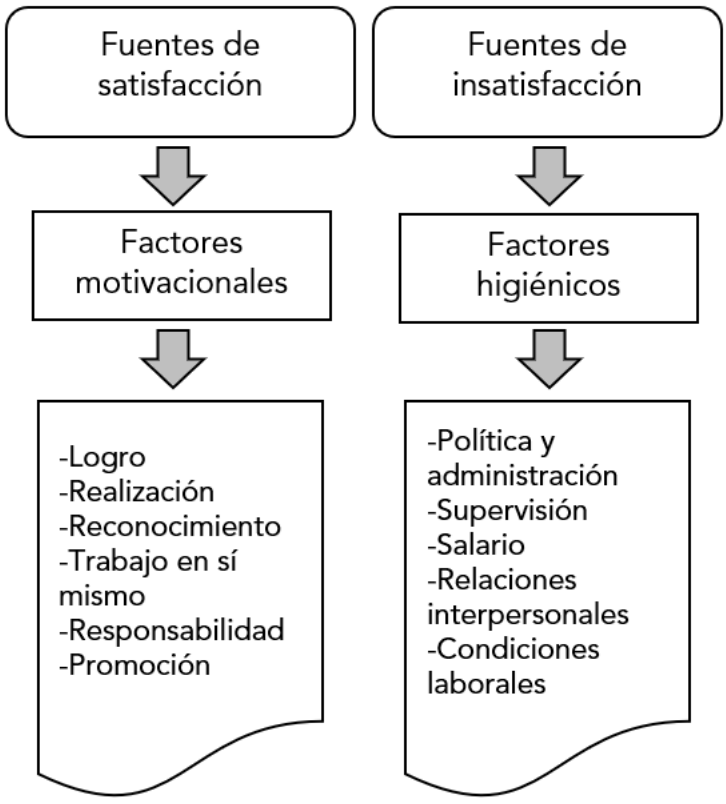
Propuso, entonces, la existencia de dos clases de factores:



1. Factores intrínsecos o motivadores: Incluyen la relación entre el empleado y el trabajo, la realización, el reconocimiento, la promoción, el trabajo estimulante y la responsabilidad.
2. Factores extrínsecos o higiénicos: Incluyen las políticas y la administración de la empresa, las relaciones interpersonales, el sueldo, la supervisión y las condiciones de trabajo.

De esta manera, la "satisfacción laboral" y la "insatisfacción laboral" se explican debido a diferentes factores, pero de ningún modo una es lo opuesto a la otra. La "satisfacción laboral" es el resultado de los factores intrínsecos o de motivación, mientras que la "insatisfacción laboral" es el resultado de la carencia de factores extrínsecos o de higiene.

Los factores intrínsecos tienen el potencial de llevar a un estado de satisfacción con el puesto de trabajo porque pueden cubrir las "necesidades de desarrollo psicológico". De modo que el sujeto se interesará en ampliar sus conocimientos y en desarrollar actividades creativas, afirmará su individualidad y logrará objetivos alcanzables solo en puestos que incluyan estas características. No obstante, cuando el puesto de trabajo no ofrece oportunidades de desarrollo psicológico, la persona solo experimentará "ausencia de satisfacción". En otras palabras, si bien estos factores contribuyen al aumento de la satisfacción del individuo, casi no tienen efecto sobre la insatisfacción.



Por otro lado, la insatisfacción laboral estará asociada a los factores extrínsecos del trabajo. El deterioro de estos factores, por ejemplo, el creer que se recibe una paga inequitativa, causará insatisfacción. El mejoramiento de estos factores (por ejemplo, el aumento del sueldo) eliminará la insatisfacción, pero NO causará satisfacción laboral. Es decir, si estos factores no están presentes, causarán insatisfacción. Pero, una vez que estén cubiertos, tendrán muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo. De modo que estos factores funcionan como una vacuna que evita que la persona enferme, pero no mejoran la salud. (De allí que se los llame "higiénicos").

Lo interesante es que, para motivar al individuo, se recomienda poner de relieve el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad y el crecimiento, siempre que se hayan asegurado los factores extrínsecos.

3. Modelo: fisiología, emocionalidad y lenguaje

En los últimos años, diferentes aportes novedosos y muy recientes de otras disciplinas (desde la biología hasta algunas corrientes de pensamiento filosófico) han generado nuevas herramientas de gestión que resultan útiles para la conducción de personas. El "coaching ontológico" o la "ontología del lenguaje" es un conjunto de herramientas que se destaca.

Entre otras cosas, esta técnica sostiene que el ser humano está constituido por tres dimensiones: el cuerpo (dimensión fisiológica), las emociones (dimensión emocional) y el lenguaje (dimensión del lenguaje). Nosotros nos referiremos a esta última dimensión como la "capacidad de razonar". Estos tres aspectos forman una sola entidad: el hombre.

Lo interesante es que las tres dimensiones se modifican e influyen entre sí. Así, por ejemplo, un malestar a nivel fisiológico genera una emoción negativa y viceversa. Esta característica abre la posibilidad de utilizar cualquiera de estas dimensiones para modificar las otras dos. Podemos modificar un estado anímico de apatía, por ejemplo, invitando al sujeto a caminar (aspecto fisiológico) y, luego, aprovechar para utilizar el lenguaje y lograr que su mente adquiera otras perspectivas que antes no tenía.

A partir de cierto estado inicial en un sujeto, es posible producir una transformación en cualquiera de los dominios (lenguaje, cuerpo o emoción) que se traducirá en modificaciones sobre los otros dominios y, a su vez, estos cambios resultarán en un nuevo equilibrio —distinto— en línea con los resultados que se buscan para el sujeto. A menudo, los cambios en uno de los tres dominios no logran conservarse debido a la presión de coherencia que proviene de los otros dos. Ello obliga, muy frecuentemente, a intervenir de manera simultánea en los tres dominios para asegurar que las transformaciones producidas en una de estas áreas sean coherentes en las otras.

Ya sabemos que nuestra vida emocional es un factor crucial en cada esfera de la acción humana. Nuestras emociones son determinantes en lo que podamos lograr o no en los contextos de la familia, el trabajo, el aprendizaje, la sociabilidad e incluso la espiritualidad.

¿Qué hace que cada individuo se motive?

Sinteticemos un poco todo lo que hemos visto hasta ahora.

- Una guía práctica y útil es comprender que el ser humano está *hecho* de tres dimensiones: la dimensión fisiológica, la dimensión del lenguaje y la dimensión de la emocionalidad.
- Una segunda guía práctica es comprender que existen necesidades básicas (vinculadas a lo material) y necesidades superiores (vinculadas a lo emocional).
- Finalmente, la tercera guía práctica consiste en comprender que, a través de incentivos (factores higiénicos o extrínsecos), podemos evitar que una persona se sienta insatisfecha o desmotivada. Sin embargo, la motivación y la satisfacción de cada persona están vinculadas a factores intrínsecos de cada individuo, dependen de cada persona y de su vocación.

Quien dirige a un grupo debería preocuparse por alinear los objetivos individuales de cada miembro con el objetivo —más trascendente— de la organización. Además, debería comprender que, si el sujeto no tiene la oportunidad de satisfacer sus necesidades particulares, no se involucrará con el objetivo de la empresa.

Motivación, emociones y estados de ánimo

No es lo mismo "estado emocional" que "emoción". Los **estados emocionales** enmarcan las conductas desde las cuales realizamos nuestras acciones; mientras que las **emociones** tienen que ver con la forma en que respondemos a los sucesos. Un estado emocional es eso, un "estado" (una manera de estar) que indica cómo nos encontramos. La emoción, en cambio, es una respuesta que dura un instante; es una situación emocional transitoria.

Cuando nos encontramos en un determinado estado de ánimo, nos comportamos dentro de los parámetros que tal estado determina en nosotros.

Existe una estrecha relación entre las emociones y los estados de ánimo. Lo que empezó como una emoción ligada a un determinado acontecimiento puede, a menudo, convertirse en un estado de ánimo, siempre y cuando dicha emoción permanezca con la persona el tiempo suficiente y se haga parte de su marco conductual. Esto suele suceder con la experiencia o la influencia de acontecimientos sensitivos importantes.

Los estados de ánimo son constitutivos de la existencia humana. Diferentes hogares, empresas, instituciones, lugares, países, ciclos climáticos, estaciones del año, horas del día o la noche, días de la semana y edades, entre otros factores, evocan o producen diferentes estados anímicos. ¡La emocionalidad de una organización y, por lo tanto, también su predisposición para la acción puede diseñarse!

¿Te acordás de lo que dijimos cuando hablábamos sobre cómo impartir una orden? Una de las claves para influir en las emociones es cuidar la "forma" en la que nos relacionamos. Si repetimos consistentemente una forma virtuosa, esta se convertirá en lo que denominamos una "conducta" o un "hábito".

El truco pasa por influir en tu estado emocional a través de un hábito o de una conducta diseñada. Dado que los estados emocionales pueden originarse en emociones que se repiten y se mantienen, si repetís y mantenés una conducta o un hábito virtuoso, terminarás definiendo un estado emocional virtuoso.

CLAVE: Probá con la "buena onda".

No permitas que nadie en tu equipo se relacione de mala manera con colaboradores, subordinados, superiores o clientes.

Si alguna persona de tu organización se descarrila, invitala a tener una reunión en privado y explicale individualmente los problemas que traen aparejados la "mala onda" o las malas maneras.

No aceptes excusas. Exigí siempre el cumplimiento de la conducta apropiada.

- No permitas nunca el "chusmerío" de las relaciones humanas informales.
- No permitas las calificaciones negativas sobre otras personas.

Si tenés que sugerir una mejora a una persona, asegúrate de calificar como inadecuada a la conducta, a la tarea o a la acción, pero NUNCA utilices un calificativo negativo sobre la persona y, menos aún, frente a terceros.

Estados emocionales y acción



Las emociones y los estados de ánimo nos predisponen para la acción. Dependiendo del estado de ánimo en que nos encontremos, ciertas acciones serán posibles y otras no; algunas posibilidades estarán vedadas y otras no.

Nuestros estados anímicos también condicionan la forma en que efectuaremos esas acciones. En los deportes competitivos, la emoción y el estado anímico desde los que actúan los competidores son determinantes.

Desde la infancia más temprana, aprendemos sobre esta conexión entre estados emocionales y acción. Nuestro reto como seres humanos es aprender a "darnos cuenta" o identificar cuáles son nuestras emociones y nuestros estados anímicos y, luego, desarrollar competencias para alinear lo que sentimos con nuestros objetivos y con nuestras metas. Este es uno de los puntos fundamentales que incluye el concepto de "**autoconocimiento**" difundido por el gran profesor **Daniel Goleman** (1946-actualidad), que también es el autor del término "inteligencia emocional" que mencionamos más arriba en este manual.

Cuando hablamos del "autoconocimiento", existen tres desafíos que deberás enfrentar:

- Poder identificar o darte cuenta de cuál es la emoción que estás sintiendo en un momento determinado (esto es un síntoma de que vos tenés la emoción y no de que esta te tiene a vos) y, luego, determinar si esa emoción es la adecuada para ese momento o esa situación.

- Poder identificar, fijar en tu mente y obligarte a sentir la emoción adecuada para el momento o la situación que estás enfrentando.

- Conocer cuáles son tus habilidades y hasta dónde llegan. Reconocer dónde están tus límites y cuáles son tus debilidades.

Por ejemplo, cuando conversás con alguien, es determinante asegurarte de que el estado emocional de la conversación sea el adecuado para lograr lo que se espera que esa conversación produzca. El primer paso para modificar ese estado anímico a nuestro favor es observarlo e identificarlo; es decir, ser consciente de su presencia e influencia. No podremos influir realmente en nada ni en nadie si no tenemos la capacidad de reconocer las emociones y el estado emocional existente.

Frase hecha, pero válida: "nuestras emociones y nuestros estados de ánimo son como lentes y, a través de ellos, observamos el mundo". Las diversas emociones y estados de ánimo son diferentes aperturas al futuro.

Tu estado de ánimo incluso le da forma al mundo que percibís y al mundo en que vivís.

CLAVE:
Cuando cambia nuestro estado de ánimo, el mundo que percibimos cambia con él.

Los especialistas en coaching ontológico —siempre muy predispuestos a mandarse la parte de personas sabias— llegan a afirmar que "los seres humanos no nos relacionamos con nuestro entorno natural y social tal como este es, puesto que no sabemos cómo es realmente; solo somos capaces de percibirlo de acuerdo con nuestra propia interpretación, esto es, según nuestro mapa mental que, entre otras cosas, está siempre influido por nuestros estados de ánimo".

En este sentido, hay que darles la razón. Cada estado de ánimo trae consigo su propio mundo, su propia realidad. "Ojo, mijito, con lo que te permitís sentir", diría mi abuela; es bien sabido que si te emocionás demasiado, vas a terminar metiendo la pata.

Uno de los problemas que enfrentamos es que, a menudo, los estados de ánimo son invisibles para nosotros. No los notamos y, por lo tanto, juzgamos que lo que pertenece a nuestros estados de ánimo no es nuestra responsabilidad. Normalmente, suponemos que el mundo es tal cual lo observamos, sin detenernos a examinar el papel que juega el observador en aquello que observa. Tampoco nos damos cuenta de que estas características positivas y negativas no pertenecen al mundo en sí mismo como algo separado de nosotros, sino al observador que somos según el estado de ánimo en que nos encontremos.

Ejemplo:

Supongamos que vivís en la Argentina y que cobraste un dinero que no te hace falta gastar, podés ahorrarlo. Como todo buen argentino que se precie, abrís el diario en tu celular y te fijás la cotización del dólar en ese momento. ¡Obvio que sí! Corrés y cambiás tu dinero por dólares. Pero resulta que, al día siguiente, la cotización del dólar baja un montón. ¡No es comprar dólares este mal en la Argentina!

La rabieta que sentís se debe a que, si hubieses esperado un día más para comprar los dólares, tendrías más plata. Entonces, estás enojado y no te das cuenta.

Te encontrás con tu mejor amigo y aprovechas para desahogarte.

–¿Cómo te va? –pregunta tu amigo.

–¡Pésimo! –le contestás vos.

–Pero ¿qué pasó? –exige saber tu amigo alarmado y con cierta preocupación.

–Es que ayer cobré un dinero que no esperaba y compré dólares. ¡Y hoy el dólar bajó un montón!– respondés dejando entrever tu enojo y frustración.

Tras escuchar la respuesta, la cara de tu amigo cambia; ahora el asombro lo domina.

–¿Cómo? No te entiendo. ¿Ayer cobraste un dinero que no esperabas cobrar y hoy estás "pésimo"? –te pregunta y, luego, continúa–: ¡No hay duda alguna! ¡Vos estás muy mal de la cabeza!

La respuesta de tu amigo te hace reflexionar y, entonces, te das cuenta de que tus emociones y tu estado anímico estaban nublando tu percepción de la situación.

–Vos sabés que sí. Acabo de darme cuenta de que tenés razón. ¡Estoy muy mal de la cabeza! Gracias, amigo, por hacerme notar la emoción que no me dejaba ver lo bueno que me está pasando. Haceme un favor más…, vamos a almorzar y pagá vos que yo hice un mal negocio ayer y hoy estoy un poco pobre –le sugerís bromeando sobre invitarlo a comer con el dinero de él, obvio.

Como vemos en el ejemplo, la invisibilidad o la falta de percepción de nuestros estados anímicos es un problema bastante frecuente.

Ahora, te invito a pensar en la siguiente pregunta: ¿y si un mal estado emocional que no sos capaz de notar se apodera de tu mente o de todo tu ser y, así (en ese estado), volvés a tu casa y tratás mal a las personas que más querés y que más te quieren en el mundo simplemente debido a la ignorancia o por no ser consciente de cómo te estás sintiendo?

Para que esto no ocurra, mejor leer a Daniel Goleman y familiarizarse con sus ideas. O, mejor aún, hacer los cursos sobre liderazgo que ofrecemos en la Escuela de Ejecutivos. (Si no están en agenda, contactate con atención al alumno para que te faciliten esos materiales).

Estados de ánimo positivos:

- ✓ *Ambición:* Evalúo que hay posibilidades futuras para mí en esta cuestión y estoy comprometido a tomar diferentes acciones para hacer que estas posibilidades ocurran.
- ✓ *Serenidad:* Evalúo que, permanentemente, se estarán abriendo y cerrando diversas posibilidades para mí; acepto esto y estoy agradecido a la vida que así sea.
- ✓ *Confianza:* Considero que estás siendo sincero cuando me hacés esta promesa.
- ✓ *Aceptación:* Comprendo que hay ciertas posibilidades que no están abiertas aquí para mí y lo acepto.
- ✓ *Asombro:* No sé qué está ocurriendo aquí, pero me gusta. Sospecho que abre posibilidades nuevas para mí.
- ✓ *Resolución:* Estoy tomando acciones para concretar estas posibilidades que considero abiertas para mí.
- ✓ *Confianza en uno mismo:* Tengo el juicio fundado de que soy competente para actuar en este dominio.

Estados de ánimo negativos:

- ❗ *Resignación:* Considero que nada va a mejorar esta cuestión; siempre ha sido así, siempre será así y no hay nada que hacer para que yo pueda cambiarlo.
- ❗ *Desesperanza:* No percibo más que posibilidades negativas para mí en esta cuestión; nada puede hacerse para mejorar la situación.
- ❗ *Resentimiento:* Considero que vos me has cerrado posibilidades en esta cuestión; te declaro responsable y estoy comprometido a no tener conversaciones con vos sobre esto en el futuro.
- ❗ *Confusión:* No sé qué está pasando aquí y no me gusta. No veo posibilidades para mí y, además, no sé qué hacer.
- ❗ *Agobio:* Evalúo que debo trabajar más y más rápido para cumplir con mis compromisos y evitar que se me cierren posibilidades en el futuro.
- ❗ Arrogancia: Evalúo que yo soy la persona más competente aquí, aunque no lo puedo fundamentar.

Relaciones entre las tres dimensiones

Es posible darnos cuenta de cuál es el estado emocional de una persona a partir de su expresión corporal y del lenguaje que utiliza. Usamos el término "expresión corporal" para referirnos a nuestra forma de gesticular; a nuestras expresiones faciales; a nuestras posturas corporales; a la forma en que un individuo se mueve en su entorno; al tono, timbre y volumen de voz que usamos, entre otros asuntos relacionados con el uso del cuerpo (elementos o recursos paralingüísticos).

Un cambio en nuestro estado emocional produce modificaciones biológicas. Por ejemplo, un cambio en nuestro estado de ánimo puede provocar que los latidos del corazón tengan un ritmo más lento o más rápido, que el nivel de adrenalina en nuestra sangre se incremente o disminuya, que comencemos a sudar, que sintamos fatiga o dolor de estómago, etc.

Así mismo, el lenguaje también influye de manera positiva o negativa en los estados anímicos y viceversa.

1. Estados de ánimo desde la corporalidad:

Es posible predecir qué postura corporal adoptarán las personas si sabemos en qué estado emocional se encuentran y viceversa. Cuando cambian nuestros estados de ánimo, también se modifican nuestras expresiones corporales. Si cambiamos nuestras posturas corporales, podemos cambiar nuestros estados de ánimo. La forma en que nos paramos y nos movemos en el mundo denota la forma en que enfrentamos el mundo.

2. Estados de ánimo desde el lenguaje:

Dependiendo del estado de ánimo en que nos encontremos, nuestras conversaciones serán diferentes. Nuestras emociones cambian cuando alguien nos da una buena o una mala noticia. Todos los días tenemos múltiples experiencias en las que podemos observar cómo influye lo que decimos en las emociones de otras personas.

¿Qué ganamos con conocer esta relación entre lenguaje, cuerpo y emoción?

1. Nos permite ejecutar una reconstrucción lingüística de nuestros estados de ánimo y de nuestras emociones.
2. Nos permite desarrollar tres dominios de acción y diseño: el lenguaje, el cuerpo y la emoción.

Sabemos que nuestra comunicación con otras personas se ve afectada por el estado de ánimo dentro del cual se desarrolla cada comunicación. En un contexto de familia, empresa o negocios, por ejemplo, es importante alinear el estado anímico con los resultados que deseamos obtener de la conversación. Es fundamental, entonces, actuar de manera proactiva en el diseño de aquellos estados anímicos que sean adecuados para nuestros propósitos y mostrar la importancia de estos estados emocionales a nuestros colaboradores.

CUIDADO: ¡Las emociones se contagian!

Los estados de ánimo son contagiosos. Las comunidades determinan el estado de ánimo de los individuos que pertenecen a ellas y, a su vez, el conjunto de individuos también determina el estado de ánimo de las comunidades.



El estado de ánimo colectivo que prevalece en medio del caos del tránsito de la ciudad, por ejemplo, es diferente al de un restaurante, al de un *spa* o al que suele prevalecer un domingo por la mañana.

Los líderes, los directivos, los gerentes y los supervisores son (o al menos deberían ser), entre otras cosas, los diseñadores de los estados de ánimo en sus respectivas áreas de gestión empresarial. Al igual que los jefes de familia lo hacen en sus respectivos hogares y los maestros en sus respectivas aulas.

Cada comunidad de personas tiene sus estados de ánimo particulares. De esta manera, el estado emocional de quienes prestan servicios en una empresa o institución pública es central para la construcción de una identidad y de una imagen. Los estados de ánimo sociales en una ciudad o en un país determinan el horizonte de las posibles acciones de la gente y, por lo tanto, constituyen un factor importante en la predicción de lo que podrán o no lograr.

Así mismo, es posible movilizar los estados de ánimo sociales y convertirlos en fuerzas históricas importantes. La India de Gandhi y los Estados Unidos de Martin Luther King son dos ejemplos que ilustran esta afirmación.

Pensemos en la siguiente cuestión: ¿qué sucede cuándo no nos responsabilizamos por nuestros estados de ánimo y los de nuestro entorno inmediato? Y, por el contrario, ¿qué sucede cuándo sí nos responsabilizamos por nuestros estados de ánimo y los de nuestro entorno inmediato?

¡Tenés que aprovechar la oportunidad que esto significa!

Cuando hablamos de diseñar contextos, reconocemos que nuestras acciones, entre otros factores, tienen la capacidad de intervenir y modificar el curso actual de los acontecimientos. Como individuos, tenemos el potencial para ser una fuerza activa que puede marcar diferencias. La interpretación de los estados de ánimo incrementa el poder que tenemos como individuos, puesto que nos abre posibilidades de acción.

Los estados de ánimo y las posibilidades de acción están estrechamente conectados y se influyen mutuamente. Al modificar nuestro horizonte de posibilidades, modificamos nuestros estados de ánimo y viceversa.

Existe una circularidad entre los estados anímicos y las posibilidades de acción. En otras palabras, actuamos según nuestro estado anímico y, al mismo tiempo, nuestro estado anímico se forma según la manera en que actuamos. Es una relación potente, ¿verdad?

ESCUELA DE EJECUTIVOS

MÓDULO II - CUARTA SECCIÓN

Delegación y trabajo en equipo

Apuntes sobre delegación

¿Qué es delegar?

Según el diccionario de la RAE, el término *delegar* significa 'dicho de una persona: Dar a otra la jurisdicción que tiene por su dignidad u oficio para que haga sus veces o para conferirle su representación'.

Delegar es asignar tareas, transferir una porción de responsabilidad y autoridad a otras personas para que lleven adelante un trabajo y asuman el compromiso de responder por los resultados.

Claves para diseñar o planificar la delegación de tareas

Lograr una delegación realmente efectiva depende solo de nosotros. Si nos tomamos unos minutos antes de delegar para respondernos a las siguientes preguntas, mejoraremos las posibilidades.

1. ¿Qué es lo que hay que delegar?
   - ✓ ¿Cuál es la **tarea**?
   - ✓ ¿Qué rango de **autoridad** le conferiremos a la otra persona?
   - ✓ ¿Cuál será la **responsabilidad**?

2. ¿A quién le vamos a delegar dicha tarea?
   - ✓ ¿Al colaborador capaz y merecedor de nuestra confianza?
   - ✓ ¿Al colaborador no tan capaz y menos confiable?

3. ¿Para qué vamos a delegar?
   - ✓ ¿Para que, como objetivo principal, la otra persona realice una tarea?
   - ✓ ¿Para capacitar o entrenar a la otra persona como principal objetivo?

4. ¿Cuándo vamos a delegar la tarea?
   - ✓ ¿A último momento?, ¿con algo de anticipación? o ¿con mucha anticipación? Esto es bueno pensarlo sobre todo cuando tenemos la suposición de que ciertas tareas pueden ser rechazadas, en un primer momento, por el grado de dificultad o de responsabilidad que implican.

- ✓ ¿En qué momento deberá realizar las actividades o tareas el colaborador? Por ejemplo, hay tareas que conviene realizarlas a la mañana cuando las capacidades de atención y concentración son mejores.

5. ¿Dónde vamos a delegar la tarea?
   - ✓ Es muy distinto delegar en nuestra oficina que en el pasillo o en un bar. Recordemos que el ambiente confiere sentidos a nuestros mensajes y que nuestro colaborador le otorgará distintos grados de responsabilidad a la tarea de acuerdo con el lugar en el que se delegue.

6. ¿Cómo vamos a delegar?
   - ✓ Precisar tareas y funciones.
   - ✓ Definir consignas con claridad.
   - ✓ Pedir un compromiso explícito.
   - ✓ Anticipar obstáculos y alternativas de solución.
   - ✓ Establecer tiempos y criterios de éxito.
   - ✓ Determinar grados de autoridad.
   - ✓ Pautar un modo de *feedback* y periodicidad.
   - ✓ Expresar la importancia y la prioridad de lo delegado.
   - ✓ Informar a las personas en quién repercute la delegación.
   - ✓ Efectuar el seguimiento y el control acordado.
   - ✓ Evaluar la tarea realizada junto con quien la realizó.

Claves:

Cuando yo delego una tarea es conveniente... 	Cuando otras personas delegan en mí una tarea es conveniente... 
1. Precisar cuáles son las tareas y las funciones.	☑ Formular preguntas aclaratorias y expresarlas con mis propias palabras.
2. Definir las consignas con claridad.	☑ Pedir información.
3. Pedir un compromiso explícito con lo delegado.	☑ Aceptar explícitamente o negociar las condiciones.
4. Anticipar los obstáculos y las alternativas de solución.	☑ Anticipar y comunicar los posibles obstáculos.

5. Establecer tiempos y criterios de éxito.	☑ Preguntar y aclarar los plazos y los criterios de éxito.
6. Determinar los grados de discrecionalidad.	☑ Conocer el grado de autonomía y la autoridad delegada.
7. Pautar una periodicidad y un modo de *feedback*.	☑ Preguntar y acordar una periodicidad y un modo de *feedback*.
8. Expresar la importancia y la prioridad de lo delegado en función de las otras tareas.	☑ Asegurarse de conocer la prioridad de la tarea asignada en relación con las otras tareas.
9. Informar a las personas en quién repercute tal delegación.	☑ Anticipar y solicitar que se informe a las personas involucradas.
10. Efectuar el seguimiento y el control acordado.	☑ Cumplir según la calidad y los plazos acordados.
11. Evaluar la tarea realizada junto con quien la realizó.	☑ Pedir *feedback* sobre la tarea realizada.

Actitudes que obstaculizan la delegación

- ⚠ Temor a perder el control.
- ⚠ Temor a perder el poder o el puesto de trabajo.
- ⚠ Temor al éxito de los subordinados.
- ⚠ Desconfianza en el equipo.
- ⚠ Presuponer que otros no lo harán tan bien como yo.
- ⚠ Miedo a perder prestigio.
- ⚠ Miedo a que piensen que yo no hago nada.
- ⚠ Miedo a que otros hagan la tarea mejor que yo.
- ⚠ Descalificar a tu gente.
- ⚠ Desautorizar a tu gente.
- ⚠ Sentirse indispensable.
- ⚠ Desprenderse de tus responsabilidades.
- ⚠ Buscar “culpables”.
- ⚠ Acaparar información.
- ⚠ Perfeccionismo.
- ⚠ Miedo a perder el tiempo.

Trabajo en equipo

¿En qué consiste el trabajo en equipo?

Una vez más, continuaremos con la costumbre y volveremos a consultar nuestra primera fuente bibliográfica. Según el diccionario de la RAE, la definición del término *equipo* es la siguiente:

- ✓ 'Grupo de personas organizado para una investigación o servicio determinados'.
- ✓ 'En ciertos deportes, cada uno de los grupos que se disputan el triunfo'.



Vemos, entonces, algunos atributos que caracterizan a un equipo:

- Es un grupo de personas.
- Las personas que integran este grupo tienen roles o responsabilidades (están "organizadas").
- Los integrantes de este grupo tienen un objetivo común.



Formar parte de un equipo no implica solo "estar junto a otras personas". Es bastante más que eso.

El "equipo" **requiere**, por un lado, un **diseño**. Es decir, que se defina un objetivo y las formas de alcanzar dicho objetivo; también requiere que las personas que integran el equipo entiendan y asuman su rol u objetivo.

Sin embargo, tal como hemos visto, no basta con el diseño organizacional. Es imprescindible, además, que cada integrante asuma determinadas conductas, que piense y actúe respondiendo a tres cuestiones esenciales para el trabajo en equipo:

¿Qué puedo hacer para **facilitar el trabajo**, la responsabilidad y la gestión tanto a nivel grupal (el trabajo de mis compañeros) como a nivel individual (mi propio trabajo)?

¿Qué puedo hacer para que la **coordinación de este equipo sea más fácil y efectiva**?

¿Qué **aporte tengo para hacer que a los demás no les sea posible realizar** o les sea muy dificultoso?

CLAVE:

El trabajo en equipo requiere el valor de la **BENEVOLENCIA** a nivel individual.

Benevolencia es "dar el bien"; es tener buena voluntad hacia las personas; es comprometerse a hacer aportes positivos y significativos para los demás.

Diferenciación 1: "equipo de trabajo" y "trabajo en equipo"

El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas de acuerdo con habilidades y competencias específicas para cumplir una determinada meta mediante la conducción de un coordinador u organizadas sistémicamente por medio de una coordinación efectiva de acciones entre sus miembros.



El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas. Es un proceso que requiere aprendizaje y retroalimentación.

Diferenciación 2: comportamiento en "grupo" y comportamiento en "equipo"

GRUPO	EQUIPO
✓ El compromiso es individual. ✓ Afinidad y espontaneidad. ✓ No importa si el otro gana o pierde. ✓ Resultado individual. ✓ Evaluación individual. ✓ No hay interdependencia. ✓ Puede o no haber liderazgo. ✓ Fines igualitarios sin distribución de tareas.	✓ Objetivo común y meta específica. ✓ Alto compromiso: todos ganan. ✓ Relación formal y obligada. ✓ Tareas distribuidas según las competencias, las capacidades y las habilidades. ✓ Interdependencia. ✓ Liderazgo. ✓ Evaluación colectiva. ✓ Resultado en conjunto.

Tipos de equipo: ¡cada situación o desafío requiere un tipo de equipo específico!



Peter F. Drucker
(1909-2005)

"El trabajo en la productividad de los trabajadores del saber y de servicios solo será verdaderamente efectivo cuando se haya escogido y establecido el modelo de equipo adecuado.

Un equipo adecuado no garantiza por sí mismo la productividad; pero un equipo inadecuado, con certeza, la destruye".

Peter Drucker en *La sociedad poscapitalista*

Peter Drucker fue el pensador más importante e influyente que la teoría del *management* ha provisto. Sus ideas y sugerencias contribuyeron al éxito del sistema capitalista como forma de organizar los factores productivos de una sociedad. En el libro *La sociedad poscapitalista* (1993), una de sus últimas obras, nos legó una clasificación sobre los "tipos de equipo".

¿A cuántas reuniones hemos asistido en las que nos han dicho que tenemos que trabajar en equipo o que, si trabajamos en equipo, lograremos alcanzar los objetivos propuestos? Ahora bien, ¿sabemos realmente en qué consiste el trabajo en equipo? ¿La forma de trabajo en equipo es la misma para los "trabajadores del conocimiento" y los "trabajadores de los servicios" que para quienes trabajan, por ejemplo, en una línea de producción? ¿Existen distintas formas de organizar los equipos?

Drucker identificó tres tipos de equipos distintos y trazó un paralelismo con diversas formas de organización; en particular, comparó o ejemplificó los tres tipos de equipos con la manera en que se organizan los equipos en distintas disciplinas deportivas.

A continuación, presentamos nuestro resumen.

1) Equipo de beisbol:

El primer tipo es el equipo de beisbol. Esta forma de equipo es similar a la que adopta un equipo que opera a un paciente en un hospital. No es la más popular en estos días, pero aun así tiene sus ventajas.

Pensemos en un médico que conduce un equipo en una intervención quirúrgica. En este caso, el médico ejerce la autoridad en forma muy centralizada, pero todas las personas que intervienen son especialistas en su disciplina. Las principales características de este tipo de equipo son las siguientes:

- ✓ Los jugadores juegan en el equipo, pero no cambian los roles o las tareas.
- ✓ Cada jugador tiene una posición fija y no la abandona. "Si estas en el bate, estás totalmente solo".

- ✓ Cada jugador recibe solo la información específica sobre su tarea independientemente del resto de sus compañeros.

Las posiciones fijas permiten una alta especialización; cada "jugador" puede entrenarse en una sola tarea y esto, a su vez, facilita la medición del desempeño en cada tarea. Estas características hacen que este tipo de formación sea apto para tareas repetitivas y altamente estandarizadas.

2) Equipo de fútbol:

El segundo tipo es el equipo de fútbol. Es el mismo modelo que el de una orquesta sinfónica y sus principales características son las siguientes:

- ✓ Cada jugador tiene una posición fija.
- ✓ El equipo juega en un "conjunto sincronizado", pues cada jugador coordina su parte con el resto del equipo.
- ✓ Es importante la existencia de un director o entrenador.
- ✓ Se exige una "partitura" que requiere mucho ensayo para el correcto funcionamiento.
- ✓ Es una estructura mucho más flexible si se tiene una "partitura clara" y una buena dirección.
- ✓ Básicamente, cada jugador recibe la información de su director o entrenador y este es quien se encarga de coordinar la "partitura" para que el equipo funcione como un todo.

3) Equipo de dobles en tenis:

El tercer tipo es el equipo de dobles en tenis. Esta forma de organización es la misma que adopta un conjunto de *jazz*. Sus características principales son las siguientes:

- ✓ Es una organización pequeña; no más de nueve personas.
- ✓ En lugar de una posición fija, cada jugador tiene una posición "preferida". Los jugadores se "cubren mutuamente" para compensar las debilidades del otro.
- ✓ Cada jugador se adapta a los puntos fuertes y débiles del otro.
- ✓ Básicamente, cada jugador recibe la información de su compañero de equipo.

Este modelo de equipo es el que puede lograr la mayor sinergia, ya que minimiza las debilidades de cada integrante al mismo tiempo que potencia los puntos fuertes. Claro que para alcanzar tal desempeño se necesita un alto grado de "calibración" que solo se logra después de trabajar como equipo durante bastante tiempo.

Claves para tener en cuenta a la hora de organizar un equipo

- Observar los intereses o las inquietudes de cada individuo.
- Observar con qué se comprometen los miembros del equipo o con qué podrían comprometerse.
- Imaginar posibilidades futuras.
- Observar los estados de ánimo y las emociones recurrentes.
- Revisar la historia del equipo, su proceso de constitución y desarrollo.

Compromisos que requiere el trabajo en equipo

Compromiso con la coordinación: comprometerse a coordinar las acciones que tienden a desarrollar la misión estratégica común

Los miembros del equipo deben comprometerse a hacerse cargo de aquello que se ha declarado objetivo común. En otras palabras, todos los miembros del equipo deben comprometerse a jugar el mismo juego en pos de los objetivos y del sentido de constitución del equipo.



Esta forma de entender lo que es un equipo implica tanto compartir una misión estratégica como coordinar las acciones para cumplir esa misión y va un paso más allá de aquella forma que simplemente interpreta a un equipo como un grupo de individuos que persigue un propósito en común.

Las posibilidades de un equipo se generan a partir de la declaración de una misión. Es esta declaración la que une a las personas una vez que se han comprometido a compartirla en la acción.

Compromiso con la apropiación: comprometerse a buscar la COMPLEMENTARIEDAD de la misión común

Los miembros del equipo deben comprometerse a llevar a cabo todas las acciones legítimas que contribuyan al éxito de la misión.

Apropiarnos de la misión implica generar la evaluación en los demás de que, recurrentemente, tomaremos acciones para cumplir con la misión declarada por el equipo. Y, más importante aún, apropiarnos de la misión implica comprometerse a identificar las preocupaciones, los quiebres y las oportunidades para que el equipo cumpla con la visión, con aquello que lo constituye como tal y que le da sentido.



Así mismo, es apropiado mencionar algunas líneas sobre las excusas. Si bien las excusas pueden servir para mostrar sentido de pertenencia y sinceridad, no son justificación para fallar en el logro de la misión y no se ofrecen a los miembros del equipo ni se aceptan por parte de ellos. Las excusas no cancelan ni neutralizan el compromiso de un miembro con el equipo. Apropiarse de la misión también significa saber administrar nuestras promesas en un equipo aun cuando no podamos cumplirlas personalmente, pedir ayuda, sugerir alternativas, etc. Es para este fin (es decir, para que la misión del equipo se cumpla una y otra vez) que se realizan de manera continua diversas conversaciones para la acción, pedidos, ofertas, promesas, etc.

Compromiso con la cumplimentación: comprometerse a cumplir nuestro rol en la división del trabajo del equipo

Para llevar a cabo la misión, el trabajo del equipo puede organizarse y dividirse en dominios. Cada miembro del equipo tendrá una identidad y un accionar particular dependiendo del dominio que acepte como su responsabilidad.

Además de asumir la responsabilidad por el cumplimiento de las tareas específicas de cada dominio, cada miembro del equipo asumirá la responsabilidad de que su dominio particular contribuya a cumplir con la misión del equipo. Sin embargo, esto no significa que un miembro del equipo actuará únicamente en su dominio particular. Ser responsable de un dominio no significa que cada persona deberá actuar únicamente en ese dominio, ni que la persona responsable del dominio sea la única capaz de cuidar de él.

Cada persona, al asumir su responsabilidad, se asegurará de que se cumplan las siguientes condiciones:

- Que, en cada domino, las acciones se tomen en función del cumplimiento de la visión.
- Que las acciones tomadas en otros dominios sean consistentes con aquellas tomadas en su dominio.
- Que las acciones tomadas en su dominio sean consistentes con aquellas tomadas en los otros dominios.



Tradicionalmente, la administración se ha referido a esto como división del trabajo. No obstante, más que una división del trabajo es una división de las responsabilidades si entendemos que todos los miembros del equipo son responsables del éxito de la misión total del equipo.

En determinadas empresas, una identidad clave en el equipo es el rol del gerente.

Frecuentemente, los conflictos no surgen por falta de competencia o de apropiación, sino porque las identidades no están claras para todos los integrantes del equipo.

Compromiso con la anticipación: comprometerse a desarrollar y llevar a cabo prácticas de anticipación

Cada miembro del equipo debe comprometerse a anticipar futuros cambios y oportunidades de desarrollo y crecimiento para la misión del equipo.

Incluimos aquí la práctica de la planificación que comprende declarar hitos periódicos para evaluar resultados, declarar quiebres, especular, formular acciones, hacer sugerencias tentativas y abrir nuevas conversaciones para la acción. Adicionalmente, incluimos las prácticas para reconstruir la unidad del equipo cuando un quiebre produzca descoordinación (una práctica preventiva es la realización de reuniones semanales de revisión del proyecto).

También incluimos las prácticas de innovar y aprender nuevas competencias tanto individualmente como en equipo. En el ámbito de los deportes, especialmente, nos referimos a esta práctica como "entrenamiento".

El gerente debe encargarse de evaluar las competencias de sus compañeros de equipo y encontrar con ellos nuevos dominios de aprendizaje constantemente. A su vez, el interés del gerente por el aprendizaje no se restringe solamente a los miembros individuales del equipo, sino que también se relaciona con nuevos "juegos" que todo el equipo pueda jugar para llevar a cabo la misión de acuerdo con nuevos estándares no disponibles anteriormente.

En este sentido, es fundamental el desarrollo de la **competencia de aprender a aprender**, así como la identificación de conversaciones, acciones y emociones que favorezcan o dificulten el aprendizaje. Luego, habrá que encontrar la posibilidad de intervenir en estas cuestiones. La retroalimentación es un proceso de relevancia en el desarrollo y en el crecimiento de los equipos.

Compromiso con la actitud adecuada: comprometerse a tener un estado de ánimo que facilite el éxito de la misión

Los miembros del equipo deben comprometerse a evocar y diseñar un estado de ánimo consistente con lograr el éxito del cumplimiento de la misión.



Los estados de ánimo claves para un equipo poderoso son la ambición, la aceptación, la serenidad, el respeto, la pertenencia, el orgullo, la camaradería y la celebración.

Por supuesto, esto no significa que los estados de ánimo que culturalmente se consideran negativos (es decir, aquellos que cierran posibilidades futuras) nunca se generarán o que deberán invalidarse. Los estados de ánimo negativos pueden presentarse individualmente en cualquier miembro del equipo o colectivamente en el equipo y la organización en su conjunto.

El compromiso, en estos casos, implica aprender a considerar los estados de ánimo negativos (la resignación, el resentimiento, la ira, la arrogancia, etc.) como juicios automáticos y no como realidades e intervenir en estos estados anímicos para cambiar las evaluaciones negativas de las posibilidades.

Estas intervenciones son efectivas, primero, como anuncio de los estados de ánimo que se observa y, segundo, como una invitación para generar un nuevo estado de ánimo o lidiar con la causa del estado actual. Finalmente, el objetivo de la intervención es iniciar una especulación y nuevas conversaciones para la acción que permitan cambiar el estado de ánimo.

Este compromiso también incluye el diseño, es decir, la anticipación y la generación del estado de ánimo necesario para tener éxito.



Compromiso con el futuro: comprometerse a velar por el futuro de la organización, del equipo y de la carrera profesional de las personas

Un equipo exitoso cuenta con el compromiso de cada uno de sus miembros más allá de la fecha de finalización de un proyecto en particular. En los equipos exitosos, los participantes funden su identidad personal con la identidad del equipo y desarrollan interés por la viabilidad futura del equipo.

El cuidado de la viabilidad futura del equipo transciende las prácticas de planeamiento y entrenamiento que ya se han mencionado. Implica el cuidado de la factibilidad del futuro de la compañía, la realización de alianzas internas y externas que aseguren la viabilidad del equipo y, en último término, el cuidado de la carrera profesional de cada miembro del equipo.

No se presume que el gerente sea el mejor para hacer la labor del equipo, que sea competente en todos los dominios o que siempre tenga respuestas y soluciones inmediatas para todos los quiebres. Para cumplir su misión, el gerente deberá consultar con otras personas, tanto fuera como dentro del equipo, y deberá delegar acciones en otros miembros del equipo.

Características de los equipos de alta efectividad

La investigación de Marcial Losada

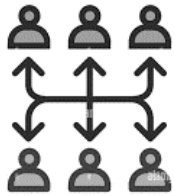
La investigación de **Marcial Losada**[4] (1939-2020) mostró que los únicos dos factores matemáticamente comprobables que permiten predecir el alto desempeño en un equipo son los siguientes:

- ☑ La conectividad. (Conectividad entre los miembros del equipo).
- ☑ La positividad. (Tasa de positividad/negatividad de la dinámica grupal).

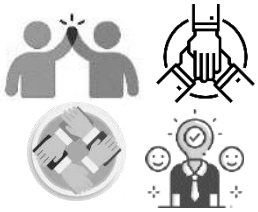
La **conectividad** consiste en tener un flujo de comunicación permanente con uno mismo y con los otros miembros del equipo para permanecer conectados en la misma sintonía.

La **positividad** consiste en generar un clima emocional positivo, marcado por la colaboración y la confianza. Losada definió que un equipo de alto desempeño tiene una tasa de positividad/negatividad de 2,93. Es decir, en todo equipo de alto desempeño, por cada 1 comentario negativo hay 3 positivos. Este límite numérico que diferencia y define al alto desempeño pasó a denominarse "Losada Line".

Parece simple y banal, sin embargo, está demostrado. La positividad produce espacios emocionales efectivos y permite que se generen las condiciones necesarias para que las relaciones entre las personas produzcan dinámicas que lleven a buenos resultados.



Conectividad



Positividad

[4] Marcial Francisco Losada (1939-2020) fue un psicólogo chileno (doctor en Psicología Social y Organizacional) que se dedicó a estudiar los factores que se necesitan para desarrollar equipos de alto desempeño. Estudió la dinámica de los equipos de trabajo, cómo interactúan sus miembros y el impacto en la productividad.



ESCUELA DE
EJECUTIVOS



Créditos y propiedad intelectual

Contenidos y manuales



Ignacio Moyano Camihort

(1966, Argentina. Reside en Córdoba, Arg.)

Director fundador de Escuela de Ejecutivos

Presidente de Fundación Dinamai

Profesor de empresarios desde 1992



Coordinación académica:

Celia Maldonado



Corrección literaria:
Macarena Moyano Moreira



Producción audiovisual:
Virginia Huespe



Sonido:

Santiago Aguirre

Propiedad de este manual del alumno

© 2022 - Escuela de Ejecutivos, Fundación Dinamai

Queda hecho el depósito de la Ley 11723.

Todos los derechos reservados.

Cursos y programas no adscriptos a la enseñanza oficial.

Escuela de Ejecutivos es propiedad de Fundación Dinamai.

Escuela de Ejecutivos, Dinamai y sus correspondientes iso- y logotipos son marcas registradas.


ESCUELA DE
EJECUTIVOS



ESCUELA DE EJECUTIVOS

DIPLOMA EN

ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE PYMES

MÓDULO III

Análisis y gestión de costos

Aprender es evolucionar

Prof. Lic. IGNACIO MOYANO CAMIHORT

© Escuela de Ejecutivos – Fundación DINAMAI
Septiembre de 2022.
Todos los derechos reservados.
Queda hecho el depósito que indica la Ley 11723.

DINAMAI
FUNDACIÓN



Aunque ciertas veces parece que fuesen un enemigo que debemos aniquilar, no es así. Los COSTOS son buenos.

En realidad, son INVERSIÓN y, como ya sabemos, no es posible generar riqueza sin inversión.

No existen ni costos ni inversiones malas. Existen malas decisiones.

¿Cómo asegurar que los costos rindan? Primero, es necesario conocerlos y, después, es fundamental comprender qué tipo de decisiones pueden tomarse con cada uno.





ESCUELA DE
EJECUTIVOS

Índice de contenidos

MÓDULO III: ANÁLISIS Y GESTIÓN DE COSTOS

PRIMERA SECCIÓN: COSTO Y ESFUERZO 9

Análisis y decisiones 10
- Costo y esfuerzo 10
- Nunca salgas sin tu presupuesto... 11
- Conciencia, experiencia y detalle 12
- Las conclusiones de Clodomiro 13

El objetivo es lo primero 14
- Costos y objetivos 15
- Deseos subjetivos 15
- Diferencias determinantes 16

Costo, gasto y pérdida 17
- Diferencias 17
- Una confusión habitual 18

SEGUNDA SECCIÓN: CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS 19

Clasificación de los costos 20
- ¿Qué es "clasificar"? 20
- Tres preguntas esenciales: tres clasificaciones esenciales 21
- Ordenemos las clasificaciones 22

Clasificaciones esenciales para la toma de decisiones 23
- Clasificación según la alternativa del costo 23
  - Costos marginales 23
  - Costos de oportunidad 23
- Clasificación según los elementos o componentes del costo 24
  - Costos directos de fabricación 24
  - Costos indirectos de fabricación 24
- Clasificación según el comportamiento o grado de variabilidad del costo 24
  - Costos fijos 24
  - Costos variables 26

Clasificaciones complementarias para la toma de decisiones 28
- Clasificación según la función que cumplen los costos 29
- Clasificación según el tiempo de determinación del costo 30
- Clasificación según el control o el dominio sobre el costo 30
- Clasificación según el tipo de industria 30
- Clasificación según la forma de cálculo del costo 31
- Clasificación según la acumulación del costo 31

Una aclaración más sobre el concepto de costo y sus clasificaciones 33
- ESFUERZOS y algo más 33
- Un tercer factor que incide: el TIEMPO 34

TERCERA SECCIÓN: IDENTIFICACIÓN Y ASIGNACIÓN DE LOS COSTOS ... 35

¿Cómo y dónde se originan los costos? ... 36
En los "recursos" ... 36
En los "procesos" ... 38

¿Dónde están y cómo se comportan los costos que nos importan? ... 40
¿Dónde se encuentran los costos? ... 40
Dos lugares donde se encuentran los costos: clasificación según los elementos o componentes ... 41
Costos directos ... 41
Costos indirectos ... 41
Jerga técnica ... 42
¿Cómo se comportan los costos?: clasificación según el grado de variabilidad ... 43
Costos fijos ... 44
Costos variables ... 44

Otros criterios de clasificación de los costos necesarios para la toma de decisiones ... 47
Costo marginal, costo de oportunidad y acumulación del costo ... 47
Costo marginal ... 47
Costo de oportunidad ... 49
Acumulación del costo ... 51
Costos del producto ... 52
Costos del periodo ... 52

Identificar, clasificar y asignar los costos ... 53
¿Para qué? ... 53
Identificar, clasificar y asignar ... 53

CUARTA SECCIÓN: COSTOS Y RESULTADO DE LA EMPRESA ... 55

Costos y resultado de la empresa ... 56
¿Cómo calcular el "resultado"? ... 57
"Estado de resultados" ... 57
La otra posibilidad: el resultado a FUTURO ... 59
¿Qué es el "margen"? ... 60
"Utilidad" y "rentabilidad" ... 62
Nota sobre el concepto de "costo verdaderamente variable" ... 64

Ejemplo de aplicación: análisis de costos y presupuestación ... 65
La panadería de Hilario ... 65
El primer estado de resultados proyectado de Hilario ... 68
Estado de resultados proyectado mensual y semestral ... 73
Conclusiones ... 73

Otros dos dilemas sobre costos ... 75
Un primer dilema habitual: ¿existe un "costo total unitario"? ... 75
Recomendaciones para gestionar los costos indirectos ... 76
Segundo dilema: ¿conviene asumir costos indirectos? ... 78
El efecto palanca ... 80
El huevo o la gallina: ¿qué está primero, la estructura o el volumen de mercado? ... 83

QUINTA SECCIÓN: LOS COSTOS UNITARIOS 85

Los costos unitarios 86
Los costos indirectos son de la empresa y ¡los fijos también! 86
Criterio: Un producto genera margen, no ganancias 87

Criterios para asignar los costos indirectos unitarios 88
Criterio proporcional o tradicional 88
Criterio basado en actividades 88

Costeo basado en actividades 90
El *backstage* del origen de este método 90
Razones detrás del éxito del modelo 91
Hoy, con el diario del lunes… 92
Un cambio de época, un cambio en la estructura de los costos 93
Método ABC: ¿de qué se trata? 95
Método ABC: ¿cómo aplicarlo? 96
Cuatro pasos para aplicar el método ABC 97

Ejemplo de aplicación: los costos unitarios 98
La pizzería de Clodomiro 98
Oferta comercial 98
Costos variables unitarios 99
Gastos generales 100
Consigna 101

1. Ejemplo: costeo basado en actividades (ABC) 102

2. Ejemplo: costeo tradicional 108

3. Ejemplo: comparación de resultados 113

SEXTA SECCIÓN: PUNTO DE EQUILIBRIO 114

Introducción: ¿ahorro o inversión? 115
¿Es el ahorro la base de la fortuna? 115
La verdadera fuente de riqueza 117
"Margen" 118
"Ganancia" 118

Punto de equilibrio 120
¿Qué es? 120
Información que se utiliza en el análisis 121
Datos que se necesitan 122

Ejemplo de aplicación: punto de equilibrio con gráficos 123

Cálculo del punto de equilibrio 129
Punto de equilibrio expresado en unidades 129
Dos pasos para calcular el punto de equilibrio en unidades 129

"Show me the money" 131

Punto de equilibrio expresado en dinero 131
Otra forma de medir el punto de equilibrio 131
Tres pasos para conocer el punto de equilibrio expresado en dinero 134

Punto de equilibrio en "multiproductos" 135
Mismo método, más pasos 136
¿Cómo calcular la tasa de margen de contribución promedio ponderada? 136
Método de cinco pasos para calcular la TMCpp 137

Ejemplo de aplicación: ¿cuánto debe vender Clodomiro? 140
Cálculo del punto de equilibrio teniendo en cuenta cinco líneas de productos 140

Recomendaciones finales 146
Desempeño de un empresario profesional 146
¿Cuándo asumir costos fijos? 147
¿Cuándo asumir costos variables y evitar los costos fijos? 147

Créditos y propiedad intelectual 150

ESCUELA DE EJECUTIVOS

MÓDULO III - PRIMERA SECCIÓN

Costo y esfuerzo

Análisis y decisiones

Costo y esfuerzo

Por lo general, en la mayoría de los órdenes de la vida, es necesario realizar "esfuerzos" para alcanzar cualquier resultado que una persona u organización desee. Esta afirmación es particularmente válida en el ámbito de los negocios.

Incluso en la naturaleza, todo "evento" o "acción" que ocurre requiere siempre de algún tipo de "energía" o fuerza.

En el ámbito de la gestión, ocurre un fenómeno equivalente. Cualquier objetivo que se desee alcanzar, cualquier acción o proyecto que se emprenda siempre requerirá de esfuerzo. Este esfuerzo es lo que llamamos "costo".

Nuestra ventaja con respecto a otras actividades humanas es que, en el mundo de la gestión, este esfuerzo o costo puede medirse para analizarse y evaluarse.

Así como las distancias se miden habitualmente con el sistema métrico (en metros o kilómetros), los pesos de los objetos se calculan en kilogramos y los volúmenes se miden en litros, **los costos se miden y se calculan en unidades monetarias** —al igual que las ganancias y las pérdidas de la empresa—.

COSTO:

Es la **medida** del esfuerzo en el que se incurre para alcanzar un resultado.

Se expresa en unidades monetarias, es decir, en dinero.

Más y más historias

Para adoptar una perspectiva práctica de aplicación, en este módulo de los manuales de la Escuela de Ejecutivos continuaremos recurriendo a las historias, a las situaciones y a las anécdotas.

Plantearemos distintos casos ficticios que nos permitirán ejemplificar el análisis. Vos te encargarás, después, de extrapolar las observaciones y las conclusiones a tu propia realidad objetiva que siempre será más compleja.

El principal protagonista de los casos prácticos que utilizaremos en este manual será, una vez más, Clodomiro Hilario González Sánchez. Como ya sabemos, nuestro héroe de epopeya suele enfrentar diversos desafíos y situaciones en su propia empresa: la pizzería de Clodomiro.

Hemos elegido una pizzería porque (sin llegar a ser tan pequeño como un microemprendimiento) este emprendimiento pequeño nos permitirá separar y diferenciar el punto que deseamos estudiar en cada caso para ejemplificar cuestiones complejas. Entonces, el negocio de Clodomiro siempre será una pizzería, pero los datos variarán en cada análisis dependiendo de lo que queramos demostrar.

Ahora bien, no todo en la vida es un negocio, como veremos en la historia con la que presentamos a nuestro aventurero a continuación.

Nunca salgas sin tu presupuesto…

Una puesta de sol

Aquel día, Clodomiro tenía pensado salir a andar en bicicleta hasta alcanzar la cima del cerro para contemplar, desde allí, la puesta de sol que muchos alababan como inigualable.

Clodomiro es un buen deportista y está acostumbrado a los desafíos. Por eso, antes de comenzar el trayecto **evaluó** si sus fuerzas y su equipo estaban en condiciones de lograr el objetivo. Sabía que llegar a la cumbre requería cierto esfuerzo tanto para él como para la bicicleta. Como deportista experimentado, no estaba dispuesto a iniciar la aventura sin realizar un análisis previo. Había aprendido por experiencia que no es de personas inteligentes actuar sin evaluar o sin analizar antes de empezar la aventura.

Clodomiro tenía muy en claro que "emprender" la subida al cerro tendría una recompensa, pero también requería un esfuerzo que debía valorarse y compararse con el beneficio que se obtendría.

En forma casi automática o natural, estaba realizando en su mente un "análisis del proyecto". Es decir, estaba evaluando si el beneficio estimado justificaba el esfuerzo requerido:

1. Identificó y puso en claro el **objetivo** (llegar a la cima del cerro en el momento de la puesta de sol).
2. Analizó e identificó los **esfuerzos** que debería realizar.
3. Luego de identificar estos esfuerzos, pudo **agruparlos** y, de esta manera, calcular un "presupuesto" de tiempo, energía e incluso *actitud* entre otros recursos.
4. Una vez hecho esto, su mente pudo **comparar** lo que se requería con el objetivo final o el resultado que obtendría. La idea es simple, natural y casi instintiva: contraponer los beneficios a los esfuerzos.

Un "presupuesto" no es otra cosa que una lista de los recursos necesarios, expresados en una unidad monetaria. Un presupuesto no es dinero; es un conjunto de acciones y objetos físicos que es necesario aplicar y que se expresan en unidades monetarias.

CLAVE:

No es posible analizar la **conveniencia de una decisión** sin comparar el resultado con la suma del esfuerzo.

No es posible obtener la suma del esfuerzo sin identificarlo.

Sin conocer el esfuerzo necesario, es decir, sin conocer los costos, Clodomiro no podría comparar el esfuerzo con el resultado que buscaba.

A su vez, sin esta comparación, no sería posible determinar si la decisión es **conveniente** o no. Si no se identifican los recursos y los esfuerzos es imposible comprar.

Conciencia, experiencia y detalle

Lo que Clodomiro hizo en su mente (comparar el resultado con el esfuerzo) es un acto que parece "instintivo", pero en realidad no lo es. Ocurre a nivel del inconsciente.

Si esta conducta se repite de manera habitual, es lógico que termine por convertirse en un hábito que, de no cumplirse, generará incomodidad e intranquilidad. Sin embargo, no es un instinto. Analizar es una conducta humana racional que puede llegar a convertirse en un hábito.

Las conductas humanas pueden ser simples **reacciones no diseñadas** frente a estímulos que un individuo recibe por parte del entorno. Otras veces, pueden ser **actos previamente definidos** que buscan el logro de alguna finalidad predefinida. En pocas palabras: improvisar vs. diseñar.

En el relato de Clodomiro, hay un entretelón no manifiesto o una situación subyacente: cuando Clodomiro decide que desea ir hacia la cumbre a observar la puesta de sol, su mente analiza —a velocidad de pensamiento inconsciente— si es necesario o no evaluar el esfuerzo contra beneficio y, también, establece el grado de detalle con el que se realizará la comparación.

Sin importar si el sujeto está habituado a este análisis o si es consciente del proceso, **la acción de comparar es un proceso que el sujeto —ya sea un individuo o una organización— debe decidir realizar.**

En caso de resultar afirmativa, esta decisión de "realizar la evaluación", disparará otra decisión que se relaciona con **el grado de información o de detalle con el que se realizará el análisis.** Las posibles opciones serán "por arriba" o "someramente" cuando la situación revista relativa poca importancia; o "con sumo detalle y exactitud" cuando el asunto sea candente. En definitiva, el grado de detalle que se requiere para el análisis depende de la importancia de la cuestión.

Así mismo, hay otras variables que podrían pasar desapercibidas en el relato: el **grado de experiencia del sujeto** y el **conocimiento que se posea sobre el ambiente**. A la hora de "identificar" los esfuerzos, el resultado será muy diferente si quien realiza esta identificación conoce o desconoce el asunto. Si Clodomiro nunca se hubiese aventurado en la montaña con su bicicleta, la cuestión se complicaría.

Otra variable, independiente de la anterior y más importante aún, es la **condición del ambiente** —el mercado— que, con sus fuerzas propias e incontrolables para nosotros, terminará por arrastrarnos si no estamos advertidos y preparados.

Además del conocimiento que se tenga sobre un entorno, es muy importante tener en la mira un factor clave adicional: el **grado de variabilidad** o turbulencia del entorno. Algunos entornos son más estables y otros, más variables.

Una vez más, la conclusión es simple: cuanto mayor sea la falta de experiencia y el desconocimiento del entorno, mayor será la necesidad de detenerse a realizar el análisis y de darle espacio a la conciencia racional.

VARIABLES:

La importancia del asunto.

La experiencia del sujeto.

El conocimiento que se posea sobre el entorno y su grado de viabilidad.

Las conclusiones de Clodomiro

Si el "costo" es la medida del esfuerzo y la decisión requiere un presupuesto, no es posible tomar una decisión sin antes identificar y valorar los costos.

Si no hubiese un presupuesto, Clodomiro se aventuraría a ciegas y el riesgo operativo no sería tal. Sería **incertidumbre**.

Como emprendedor, a Clodomiro le servirá conocer cuáles son los costos en dos momentos:

1. Al principio, antes de iniciar la gestión, para conocer si el proyecto es **posible** (es decir, si cuenta o no con los recursos indispensables) y si es **conveniente** (para poder comparar los resultados buscados con el esfuerzo necesario).

2. Al final de la aventura, para saber si en el afán de alcanzar su objetivo, se aplicaron los esfuerzos y los recursos previstos o si algunas cuestiones se escaparon.

El objetivo es lo primero

En el ejemplo del apartado anterior, se mencionó casi al pasar que Clodomiro **deseaba** alcanzar la cumbre para ver el atardecer. Este deseo o aspiración es el disparador de todo el accionar. Es en función de dicho deseo que nos preocuparemos por identificar los costos para realizar el presupuesto y finalmente evaluar. Si no se ha identificado este deseo, el proceso pierde sentido.

- ✓ Analizar los costos sin tener en mente un objetivo es un **sinsentido**.
- ✓ Emprender sin un presupuesto es una **improvisación**.

Cabe destacar que el hecho de que el presupuesto exista no depende de que Clodomiro sea un deportista experimentado. En realidad, solo depende de que tenga un buen criterio o hábito.

Clodomiro podría ser, perfectamente, un deportista que recién se inicia o un deportista sin experiencia. Sin embargo, si es astuto, entenderá que cuanto menor sea la experiencia, mayor será el valor y la utilidad del presupuesto.

Por supuesto que tanto el análisis de costos como el presupuesto resultante serán, sin dudas, mucho mejores a medida que se adquiera más experiencia.

Por ejemplo, la experiencia sobre cómo andar en bicicleta por la montaña ayuda a que Clodomiro pueda predecir con mayor exactitud el esfuerzo necesario y las posibles condiciones del entorno.

Con menos experiencia, los presupuestos suelen ser más inexactos. Con más experiencia, los presupuestos suelen ser más fáciles o simples de realizar y más poderosos en cuanto a el grado de predicción.

CLAVE:

Si todavía no desarrollaste el **hábito**, obligá a tu mente a definir objetivos, a presupuestar y a evaluar.

Luego de cierto tiempo, esto no requerirá esfuerzo y será un proceso "natural" en tu mente de empresario.

- ✓ Pregunta: ¿Cómo puedo mejorar mis presupuestos?
- ✓ Primera respuesta obvia: ¡Hacé más presupuestos!

Costos y objetivos

En el mundo de la gestión y, en particular, en el de las empresas, el objetivo es generar un superávit económico, es decir, una **ganancia**.

Gestionar sin tener objetivos claros y firmes —lamentablemente— suele ser un error demasiado frecuente en este ámbito.

Cada vez resulta más habitual escuchar hablar de la necesidad de "profesionalizar la gestión".

"Profesionalizar" consiste en dotar de un método estable y confiable.

La mayoría de las personas interpreta que esto consiste en hacer que emprendedores, empresarios, funcionarios y ejecutivos estudien y se formen en universidades o centros tecnológicos como la Escuela de Ejecutivos . Sin embargo, "profesionalizar" no está relacionado con el estudio, sino que consiste en dotar de un método estable y confiable a la gestión.

El primer paso de este método es definir los objetivos y expresarlos en unidades monetarias, es decir, en dinero.

En función de los objetivos, las decisiones serán acertadas o desacertadas, la gestión será correcta o incorrecta y los costos resultarán convenientes o inconvenientes.

Deseos subjetivos

¿Por qué tanto interés en el término "objetivo"?

Pues porque sin un objetivo no es posible crear ni gestionar una organización (ni tampoco una empresa que es un tipo particular de organización cuya finalidad es la generación de utilidades).

¿Qué es un objetivo? ¿En qué se diferencia de un simple deseo?

Observemos las siguientes dos frases:

- "Quiero ser rico cuando sea grande".
- "Quiero poseer un capital de dos millones de dólares antes de los cincuenta años".

Ambas frases se refieren a lo mismo, aunque no utilizan los mismos términos ni implican las mismas cuestiones.

En la primera frase, hay dos problemas: no se define o no se explica qué es ser "rico" y qué es ser "grande". Por lo tanto, estos dos conceptos serán absolutamente **subjetivos** para cada persona que los escuche.

Si quien escucha la frase fuese un niño de cinco años, probablemente entienda que "grande" equivale a la edad de siete años. Para una persona de veinte años, este término significará treinta o, tal vez, cuarenta años.

En el caso de la interpretación subjetiva del término "rico", nos enfrentaríamos a una situación similar.

¿Si frases como la primera se utilizaran en el ámbito de la empresa, cómo sería posible lograr que las personas se coordinen entre sí y puedan gestionar? Seguramente, si cada persona hiciese lo que le pareciese, de la manera en que le pareciese, lo último que haríamos es afirmar que dichas personas están "organizadas".

Diferencias determinantes

En cambio, en la segunda frase podemos notar dos componentes fundamentales: se establece **cuánto** equivale a ser "rico" y **cuándo** se es "grande". Esta frase es un objetivo porque tiene los siguientes dos componentes:

- Unidad de medida.
- Unidad de tiempo.

La interpretación de esta frase está menos expuesta a la subjetividad de cada individuo que la escucha porque tanto la medida como el tiempo se definen de manera explícita.

Los objetivos pueden gestionarse, pues, al tener una unidad de medida y de tiempo, pueden coordinarse.

Gestionar de acuerdo con objetivos predefinidos (es decir, objetivos que se definan antes de empezar a gestionar) es el primer requisito de la profesionalización de la empresa.

También, es el primer requisito para tener la posibilidad de tomar decisiones acertadas con respecto a los costos.

OBJETIVO:

Unidad de MEDIDA.

Unidad de TIEMPO.

Costo, gasto y pérdida

Diferencias

Cuando se aplica un esfuerzo para obtener un resultado, siempre ocurre que todas las organizaciones —sean empresas o no— desean conocer si ese sacrificio tiene alguna de las siguientes características:

- Si generará un beneficio futuro.
- Si ya generó un beneficio.
- Si nunca generará beneficio alguno.

Por eso, conceptualmente es importante distinguir entre los siguientes términos:

- **COSTO:** Sacrificio económico para la generación de "beneficio futuro".
- **GASTO:** Sacrificio económico que ya generó "beneficio".
- **PÉRDIDA:** Sacrificio económico que no generó ni va a generar beneficio futuro.

Un ejemplo

En cierta oportunidad, Clodomiro decidió adquirir una determinada mercadería para su emprendimiento y comercializarla a sus clientes tras agregarle un "margen" que le permitiría llegar a determinar el precio al público. (¡Cuidado! No demos confundir los términos "margen" y "ganancia").

Además de los costos de la mercadería, Clodomiro debía afrontar los costos —gastos generales— del negocio. Hay, entonces, dos costos en este ejemplo: el costo de la mercadería y el costo de la estructura.

Si a todo lo que ingresa por ventas se le resta el total de los costos de la mercadería y, luego, a este resultado se le restan los gastos generales (el costo de la estructura), recién en ese momento se podrá hablar de "ganancia". Más adelante en este manual, volveremos a analizar el tema del "margen de contribución" con mayor detalle y en profundidad.

CLAVE:

El costo es un esfuerzo que se asume con la expectativa de generar un beneficio económico.

Sigamos con el ejemplo. Al adquirir la mercadería, Clodomiro estaba asumiendo o **aplicando un costo**. Los contadores públicos, en su jerga técnica, denominan "realizar un costo" a la acción de aplicar un costo.

Consideramos que es un "costo" porque el esfuerzo o sacrificio se hace con el fin de generar beneficios económicos en el futuro.

Ahora bien, cuando llegue el momento de vender la mercadería, el beneficio se habrá generado efectivamente y dejará de ser una "expectativa".

Por ejemplo, para fabricar pizzas en la pizzería de Clodomiro, es necesario contar con harina. Cuando la harina se adquiere del proveedor con la expectativa de generar beneficios económicos mediante la producción de pizzas, esa harina es un **costo**. Una vez que las pizzas se venden y se cobran, el costo se habrá convertido en un **gasto**.

También podría ocurrir, por ejemplo, que la mercadería fuese robada. En tal caso, no podrá generar beneficio alguno y nunca podrá convertirse en gasto. En otro escenario posible, una inundación en la pizzería de Clodomiro podría arruinar el *stock* de harina. En este caso, el costo tampoco podrá producir beneficios porque se ha arruinado y se ha perdido. Esto es lo que se considera una **pérdida**: un costo que no genera los resultados esperados.

Tarde o temprano, un **costo se transforma**, o bien en un gasto, o bien en una pérdida. Sin embargo, los gastos y las pérdidas no pueden transformarse en costos.

Una confusión habitual

Otra posible diferenciación entre los conceptos de "costo" y "gasto" es la que surge del uso popular de estos términos.

Muchas personas que no utilizan términos técnicos consideran que "costo" es todo esfuerzo relacionado con los productos o servicios que se comercializan.

Por otro lado, consideran que "gasto" es aquel costo que está relacionado con la fábrica o con el comercio que poseen y que no puede asignarse directamente al producto.

Según esta forma de entender la diferencia entre los dos términos, los "costos" se relacionarían con el producto y los "gastos" se relacionarían con la estructura.

A pesar de ser bastante frecuente, esta definición es incorrecta porque puede conducir a decisiones desacertadas, según veremos un poco más adelante. Pero, antes, necesitamos seguir analizando algunas definiciones y clasificaciones más precisas sobre los "tipos de costos".

ESCUELA DE EJECUTIVOS

MÓDULO III - SEGUNDA SECCIÓN

Clasificación de los costos

Clasificación de los costos

¿Qué es "clasificar"?

En general, cuando se clasifican objetos, el fin que suele perseguirse es ordenar u organizar elementos para manejarlos mejor o de manera más simple.

Supongamos, por ejemplo, que la hija de Clodomiro tiene cinco años y que está aprendiendo a "ordenar" sus juguetes. La niña aprenderá a clasificar sus pertenencias de acuerdo con diferentes criterios: ¿es juguete o no?; ¿qué tamaño tiene?; ¿de qué material está hecho?; ¿cuál es el grado de preferencia que tiene por él?, etc.

El concepto de "clasificar" se lleva excelentemente bien con el de "agrupar" para "ordenar" y simplificar.

Todos los objetos de la creación pueden clasificarse de acuerdo con varias perspectivas o criterios. Por ejemplo, pueden clasificarse según la condición de seres vivos o no vivos, según el tamaño, según el color, según la utilidad, etc.

Al contrario de lo que podría intuirse, estos criterios no son fijos, ni universales, ni se encuentran previamente definidos. Para "organizar" es necesario, entonces, definir previamente los criterios de agrupamiento.

CLAVE:

"Organizar" es AGRUPAR.

Es un requisito definir previamente el criterio de agrupamiento.

Imaginemos, por un momento, un caso que en apariencia no tiene relación con lo que estamos estudiando. Supongamos que debemos clasificar una ballena franca… ¡Sí! ¡Una ballena!

Por un lado, es un ser vivo; además, es un mamífero; es un cetáceo y es un misticeto (cetáceo barbado); su hábitat es el océano; es un animal grande; se alimenta de krill, etc.

Como podrás notar en este ejemplo, no tiene ningún sentido contraponer —discutir— la clasificación de "mamífero" a la de "grande". Una ballena franca posee simultáneamente ambas características que responden a diferentes criterios de clasificación. Es decir, la ballena es un animal "grande", "mamífero" y "marino" simultáneamente. Cada adjetivo responde a criterios diferentes: tamaño, sistema reproductivo y hábitat.

Con este ejemplo, intentamos demostrar que también existen diferentes criterios de clasificación para los costos.

Es habitual observar discusiones en torno a si los costos pertenecen a cierta clasificación o si se incluyen en otra. El problema suele surgir cuando se asume que solo existe un criterio de clasificación y que el hecho de entrar en una categoría elimina la posibilidad de pertenecer a otra. Esto no es así.

Los costos pueden clasificarse de acuerdo con perspectivas muy diferentes y cada una de estas tiene un sentido distinto.

Desde luego que existen criterios muy variados para clasificar los costos. De hecho, la cantidad de conocimiento técnico sobre el tema amerita una carrera universitaria e incluso un posgrado.

Sin embargo, a los empresarios —en general— suele interesarnos responder a tres tipos de preguntas fundamentales sobre un proyecto y, por lo tanto, considerar SOLO TRES CRITERIOS nos resultará suficiente la mayoría de las veces.

Preguntas que nos interesan:

- ✓ ¿Qué es lo que más conviene hacer?
- ✓ ¿Cuáles serán y dónde estarán los costos?
- ✓ ¿Cómo se comportarán esos costos?

Además de estos tres criterios, existen otros que completan y mejoran las posibilidades de análisis.

En los siguientes apartados de este manual veremos los criterios de uso más frecuente en el mundo de las empresas y nos enfocaremos en los aspectos que son vitales y prácticos para el mundo de la gestión.

Tres preguntas esenciales: tres clasificaciones esenciales

Pregunta	Clasificación
¿Qué es lo que más conviene hacer?	Análisis de alternativa: costos marginales costos de oportunidad
¿Dónde están los costos?	Análisis de asignación de los costos: costos directos costos indirectos
¿Cómo se comportan esos costos?	Análisis de comportamiento de los costos: costos fijos costos variables

Ordenemos las clasificaciones

Con el fin de facilitar la toma de mejores decisiones que sean más prácticas para nuestro ámbito, en primer término, procederemos a dividir en dos grupos las posibles clasificaciones de los costos. En este caso, nuestro criterio será la importancia para la toma de decisiones en la gestión.

De manera arbitraria, dividiremos las clasificaciones en dos grupos:

- Clasificaciones "**esenciales**" para la toma de decisiones.
- Clasificaciones "**complementarias**" para la toma de decisiones.

Como mencionamos anteriormente, el primer grupo será el que estudiaremos en profundidad a lo largo del manual.

El segundo grupo ("clasificaciones complementarias") se enunciará en el tercer apartado de esta sección únicamente con el propósito de garantizar la correcta información del alumno, ya que no nos resulta tan pertinente.

Es importante remarcar que esta clasificación de los costos en dos grupos es arbitraria de la Escuela de Ejecutivos y tiene como finalidad lograr una comprensión de carácter más práctico por parte de nuestros alumnos. Es la que utilizamos porque sabemos que nuestros alumnos suelen estar más interesados en cuestiones de gestión propiamente dichas que en aspectos técnicos o teóricos.

En otras palabras, la clasificación de los costos que desarrollaremos a continuación es muy buena a los fines de la gestión y no tan buena para aprobar un examen de contabilidad de costos en cualquier facultad de ciencias económicas.

Entonces, si estuvieses frente a un examen en tu facultad: ¡no utilices este criterio!

Clasificaciones esenciales para la toma de decisiones

1. Clasificación según la **alternativa** del costo
   - costos marginales
   - costos de oportunidad
2. Clasificación según los elementos o **componentes** del costo
   - costos directos
   - costos indirectos
3. Clasificación según el **comportamiento** o grado de variabilidad del costo
   - costos fijos
   - costos variables

1. Clasificación según la **alternativa** del costo

Costos marginales:

Costo de cada nueva unidad de producto que se agrega al nivel de producción. (Costo de fabricar una unidad extra).

Costos de oportunidad:

Son los costos que surgen de la elección u opción no utilizada. Es decir, cuando existen dos alternativas y debemos decidir por una de ellas, el costo de oportunidad es el ingreso de la alternativa desechada. Por ejemplo, supongamos que un inversor cuenta con dos alternativas de inversión. En la primera, puede colocar su capital en el banco y obtener un interés del 10 % anual. En la segunda, puede invertir ese mismo capital en un proyecto de negocio y obtener una rentabilidad del 20 %. Si elige una, pierde la otra; de eso se trata analizar el "costo de oportunidad".

2. Clasificación según los elementos o **componentes** del costo

Costos directos de fabricación:

- ✓ **Materiales o materias primas "directas":** Insumo físico que se adquiere y se aplica a la producción de un bien o servicio.
  Ejemplo en el caso del emprendimiento de pizzas: harina, mozarela, jamón, salsa, orégano, etc.

- ✓ **Mano de obra directa:** Erogación por el pago de sueldos y honorarios por el esfuerzo humano destinado a la producción de un bien o servicio.
  Ejemplo: sueldo del maestro pizzero.

Costos indirectos de fabricación (CIF):

Son los otros conceptos o partidas necesarias para poder concretar la producción de un bien o servicio. En este caso, también será posible identificar las siguientes categorías:

- ✓ **Materiales indirectos**
- ✓ **Mano de obra indirecta**

Ejemplo: energía eléctrica, agua, alquiler, depreciaciones de equipos, seguros, supervisores, personal de limpieza, etc.

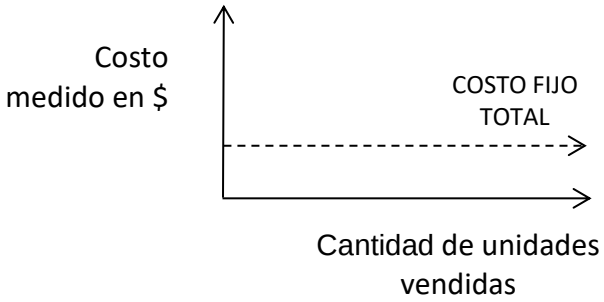
3. Clasificación según el **comportamiento** o grado de variabilidad del costo

Costos fijos:

Son aquellos costos cuyo importe permanece constante, independiente del nivel de actividad de la empresa.
Por ejemplo, el valor del alquiler mensual de un local comercial que no cambia incluso cuando cambian las cantidades vendidas es un costo fijo.
Son los costos asociados con "mantener la empresa abierta" sin importar si se realiza o no la producción, si se vende o no la mercadería o el servicio.
Por ejemplo: alquileres, impuestos fijos, seguros, servicios públicos, sueldos y cargas sociales en su componente fijo.

a) **Costo fijo total:** Es la suma de todos los costos fijos de la empresa.

b) **Costo fijo unitario:** Es el costo fijo total dividido por la cantidad de productos fabricados o de servicios brindados. Es complejo de estimar con precisión.



Costo fijo:
Es constante, no varía con el nivel de actividad de la empresa.

CLAVE:

Los costos fijos totales son relativamente sencillos de presupuestar en la mayoría de las pymes y pequeñas unidades comerciales.

CLAVE:

La "ganancia" es de la empresa.

A nivel unitario, los productos no generan "ganancia", sino que generan MARGEN.

Un emprendedor puede conocer —presupuestar— de antemano la totalidad de los costos fijos que deberá afrontar cada mes o cada año.

Sin embargo, estimar con precisión las cantidades que realmente se venderán durante el año no resulta tan sencillo. Por lo tanto, la mayor dificultad surge cuando se desea "asignar" estos costos fijos totales a cada unidad producida.

Generalmente esto se hace con el fin de poder calcular el "costo FIJO unitario" que, sumado al "costo VARIABLE unitario", informará el **"costo TOTAL unitario"**.

Es importante que entiendas que no es nada sencillo ni tiene sentido práctico calcular el resultado —la ganancia— de la empresa a partir de la información unitaria de los productos.

En la práctica real, calcular el **"costo fijo unitario"** es sumamente dificultoso y puede llevar a tomar decisiones inadecuadas.

Para poder "asignar" los costos fijos totales a cada unidad es imprescindible conocer cuántas unidades se fabrican y se venden. Este dato solo puede obtenerse al final del periodo. Antes de eso, solo podrá "estimarse".

Es decir, un emprendedor podría cometer el error de estimar el costo unitario según la estimación de los costos fijos y de los volúmenes de venta. En este caso, sumaría los costos fijos totales que espera incurrir y, luego, los dividiría por la cantidad de unidades que espera fabricar y vender. De esa forma, obtendría el costo fijo unitario como una estimación. Sin embargo, es importante resaltar el riesgo que existe en este escenario y si se procede de esta manera. Al hacer dos estimaciones (la estimación de los costos fijos y la estimación del volumen), existe una alta probabilidad de equivocarse y tomar malas decisiones.

A su vez, la situación será todavía más difícil y compleja si el emprendedor no tiene experiencia

en la actividad o si se encuentra en sus primeros años de gestión. ("Estimar" se hace más fácil y razonable —con esto aumenta la probabilidad de acertar— a medida que pasan los años y el emprendedor adquiere experiencia).

Lo que más debería interesarnos en el caso de los costos FIJOS es presupuestar los "costos fijos totales" que deberán afrontarse en el periodo.

Costos variables:

Son aquellos costos que varían en forma proporcional de acuerdo con el nivel de producción o actividad de la empresa. Son los típicos costos por "producir" o "vender".

Por ejemplo, los materiales o los insumos necesarios para la fabricación son costos variables. En nuestro caso de la pizzería podríamos mencionar la harina, el jamón, el queso, etc.

Así mismo, la proporción de gas y electricidad necesaria para la fabricación también se incluye en este tipo de costos. (Cabe destacar que el abono básico del servicio de electricidad o de gas más el costo de mantener en funcionamiento mínimo el emprendimiento es un "costo fijo", pero el excedente por mayor uso es "costo variable". Por lo cual, muchos denominan "costos mixtos" a estos costos).

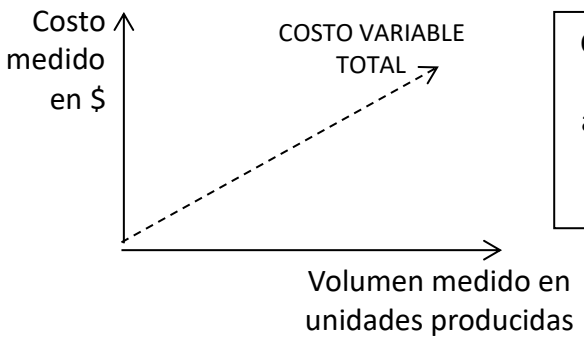
Otro ejemplo de este tipo de costos es la mano de obra, pero solo en los casos en que se paga por unidad producida o vendida y no cuando se abonan sueldos fijos.

También son ejemplos de costos variables los impuestos que se aplican sobre las unidades vendidas, como el IVA o los ingresos brutos.

¿Qué ocurre con las comisiones sobre las ventas? Ciertamente, también son un típico costo variable.

a) **Costo variable unitario:** Comprende el costo de la materia prima o de los materiales utilizados para fabricar una unidad de producto terminado o un servicio vendido, así como la mano de obra utilizada en los casos en que el empleado cobre por unidad producida y no tenga un sueldo fijo.

b) **Costo variable total:** Es el costo que resulta de multiplicar el costo variable unitario por la cantidad de productos fabricados o de servicios vendidos en un periodo determinado.



Costo variable total: Aumenta al aumentar el nivel de actividad de la empresa.

CLAVE: A diferencia de los costos fijos, los costos variables unitarios son relativamente sencillos de presupuestar.

A la inversa de lo anterior, en este caso, lo dificultoso es calcular los "costos variables totales". Estos tipos de costos son una medida "compleja" de presupuestar con exactitud. Pueden "estimarse". Sin embargo, para poder medirlos con precisión y calcular el dato cierto, habrá que esperar hasta el final del periodo.

La fórmula que permite calcular el "costo variable total" es la siguiente:

$$\text{COSTO VARIABLE TOTAL} = \text{costo variable unitario} \times \text{cantidad producida}$$

¿Qué tipos de costos pueden presupuestarse con mayor certeza y facilidad?

- ✓ Los costos fijos totales
- ✓ Los costos variables unitarios

Clasificaciones complementarias para la toma de decisiones

1. Clasificación según la **función** que cumplen los costos

- Costo de producción
- Costo de comercialización
- Costo de administración
- Costo de financiación

2. Clasificación según el **tiempo** de determinación del costo

- Costos históricos
- Costos predeterminados

3. Clasificación según el **control** o dominio sobre el costo

- Costos controlables
- Costos no controlables

4. Clasificación según el **tipo de industria**

- Sintetizan actividades
- Analizan actividades

5. Clasificación según la **forma de cálculo** del costo

- Costo por orden de producción (fabricación)
- Costo por proceso

6. Clasificación según la **acumulación** del costo

- Costo del producto
- Costo del periodo

1. Clasificación según la **función** que cumplen los costos

Costo de producción:

Son los que se incurren desde la adquisición de los materiales o desde la contratación de los elementos del costo hasta la obtención de productos o servicios mediante el empleo de un proceso de transformación.

Por ejemplo, el costo de la materia prima y de los materiales que intervienen en el proceso productivo, los sueldos y las cargas sociales del personal de producción, el costo de almacenamiento, depósito y expedición, entre otros.

Costo de comercialización:

Comprende las erogaciones que posibilitan el proceso de venta de los bienes o servicios a los clientes.

Por ejemplo, las comisiones sobre ventas, los fletes, los seguros, la promoción y la publicidad, los créditos y la cobranza.

Costo de administración:

Son aquellos costos necesarios para la gestión del negocio.

Por ejemplo, los retiros del propietario (o los honorarios del director en una sociedad anónima), los sueldos y las cargas sociales del personal del área administrativa y general, los servicios públicos correspondientes al área administrativa, el alquiler de una oficina o de un local, la papelería y los insumos propios de la administración.

Costo de financiación:

Es el costo correspondiente a la obtención de fondos que se aplican al negocio.

Por ejemplo, los intereses pagados por préstamos, las comisiones y otros gastos bancarios.

2. Clasificación según el **tiempo** de determinación del costo

Costos históricos:

Los costos en los que realmente se incurrió y que pueden calcularse al término de cada periodo, una vez formalizadas las operaciones o los servicios. (Se calculan "después").

Costos predeterminados:

Surgen de estimaciones o presupuestos. Es decir, se calculan antes de la ejecución de las actividades para la producción de bienes o servicios. (Se estiman "antes").

3. Clasificación según el **control** o dominio sobre el costo

Costos controlables:

Aquellos costos sobre los que podemos influir o sobre los que tenemos dominio.

Por ejemplo, la cantidad de mozzarella por pizza, cuando esto depende del cocinero.

Costos no controlables:

Los costos que no se encuentran en el dominio de la persona responsable.

Por ejemplo, el alquiler una vez que el contrato está firmado.

4. Clasificación según el **tipo de industria**

Sintetizan actividades:

Costos de varios procesos o actividades para obtener un producto final.

Por ejemplo, los costos de las industrias de la construcción, las empresas automotrices, las clínicas, las metalúrgicas, etc.

Analizan actividades:

Costos de un único proceso común que, en un punto, se divide en la fabricación de varios productos distintos. Para calcular estos costos se utilizan promedios mensuales.

Por ejemplo, los costos de las industrias petroquímicas, ganaderas, agrícolas, etc.

5. Clasificación según la **forma de cálculo** del costo

Costo por orden de producción (fabricación):

Los costos de cada unidad de producto se pueden calcular por separado mediante el registro en una hoja de costos.

Costo por proceso:

Se aplica este criterio cuando no es posible aislar los costos de cada pedido y, por consiguiente, se utilizan costos promedios mensuales para el cálculo.

6. Clasificación según la **acumulación** del costo

Costo del producto:

Aquellos costos que pueden asignarse fácilmente a cada unidad producida y, de esta forma, pueden presupuestarse.

Costo del periodo:

Aquellos costos que no son tan sencillos de asignar a cada unidad y que, por el contrario, se acumulan durante un periodo y solo después de que dicho periodo haya finalizado pueden promediarse para asignarse a cada unidad producida.

CLASIFICACIONES ESENCIALES	Clasificación según la alternativa del costo	Costos marginales
		Costos de oportunidad
	Clasificación según los elementos o componentes del costo	Costos directos
		Costos indirectos
	Clasificación según el comportamiento o grado de variabilidad del costo	Costos fijos
		Costos variables
CLASIFICACIONES COMPLEMENTARIAS	Clasificación según la función que cumplen los costos	Costos de producción
		Costos de comercialización
		Costos de administración
		Costos de financiación
	Clasificación según el tiempo de determinación del costo	Costos históricos
		Costos predeterminados
	Clasificación según el control o el dominio sobre el costo	Costos controlables
		Costos no controlables
	Clasificación según el tipo de industria	Sintetizan actividades
		Analizan actividades
	Clasificación según la forma de cálculo del costo	Costo por orden de producción
		Costo del proceso
	Clasificación según la acumulación del costo	Costos del producto
		Costos del periodo

Una aclaración más sobre el concepto de "costo" y sus clasificaciones

ESFUERZOS y algo más

Independientemente de las definiciones técnicas y reiterando lo que presentamos en la primera parte de este manual, las personas entendemos el concepto de "**costo**" como un sinónimo de "**esfuerzo**".

Según la definición del *Diccionario de la lengua española* de la Real Academia Española (RAE), "esfuerzo" es la acción de aplicar una determinada energía para mover un objeto.

'Empleo enérgico de la fuerza física contra algún impulso o resistencia. Empleo enérgico del vigor o actividad del ánimo para conseguir algo venciendo dificultades'.

Desde el principio de la historia, los humanos multiplicamos nuestra energía utilizando herramientas para producir un resultado. Por ejemplo, usamos una palanca, una rueda, un martillo y, en la actualidad, ¡un robot!

Siempre que haya un humano realizando un esfuerzo, habrá una herramienta —un **recurso**— que multiplique la fuerza o la energía y reduzca el tiempo necesario para lograr un objetivo.

Para construir nuestras primeras viviendas y guarnecernos de las inclemencias, por ejemplo, desde siempre hemos utilizado tanto "materiales" como "herramientas" que, al combinarse, nos permiten multiplicar el poder de nuestro esfuerzo.

Es válido llamar al conjunto de materiales y herramientas "recursos", aunque es importante entender que se trata de cuestiones diferentes. Los materiales forman parte del objeto que se está creando y las herramientas tienen como finalidad multiplicar el esfuerzo.

En realidad, este proceso funciona como una cadena o, mejor aún, como una escalera. Para multiplicar el poder de nuestros esfuerzos, los humanos realizamos esfuerzos previos que nos permiten generar "recursos" materiales que luego aplicaremos en el siguiente escalón.

CLAVE:

El poder del esfuerzo se multiplica combinando **acciones** con "**recursos**", es decir, con **herramientas**.

Un tercer factor que incide: el TIEMPO

Sigamos con el análisis. Si en un momento determinado observamos a una persona o a una organización "trabajando", la imagen nos mostrará que los **recursos** se combinan para aplicar una **acción** durante un **tiempo** determinado.

El tiempo, entonces, es el tercer factor que debemos tener en cuenta en la aplicación de la acción y los recursos.

En el mundo de las organizaciones, esta aplicación de acciones predefinidas junto con recursos seleccionados se denomina "proceso".

Un **"proceso"** es una secuencia de tareas (acciones previamente definidas) que se realizan en momentos sucesivos en el tiempo mediante la utilización de recursos previamente seleccionados.

Es claro que los humanos seleccionamos los recursos y aplicamos la acción buscando producir el mejor resultado el menor tiempo posible. El desarrollo de "procesos" que mejoran permanentemente este afán es lo que denominamos "**inteligencia organizacional**".

Este concepto, fundamentalmente, consiste en aprender a hacer mejor las cosas; es decir, ejecutar los procesos utilizando los recursos y la acción para alcanzar el objetivo con mayor rapidez.

Los procesos nos interesan, principalmente, porque mientras más conocidos, estables y controlados sean, mejor será el aprovechamiento tanto de los esfuerzos como del tiempo.

"El tiempo es dinero" reza el conocido aforismo en nuestro mundo de los negocios. ¡Y es cierto! Pues, como afirmamos durante nuestras clases, el dinero es la unidad de medida que nos permite cuantificar el valor de los recursos y las acciones para contrastar ese valor con un resultado que se obtiene durante un periodo.

En definitiva y para finalizar esta sección, **COSTO es esfuerzo. El esfuerzo requiere tanto de recursos (materiales y herramientas) como de una acción durante un tiempo determinado.**

ESCUELA DE EJECUTIVOS

MÓDULO III - TERCERA SECCIÓN

Identificación y asignación de los costos

¿Cómo y dónde se originan los costos?

En los "recursos"

Una especificidad más sobre los "recursos"

Hasta ahora, hemos definido dos elementos que componen los "**recursos**": los materiales y las herramientas. Los primeros son los elementos que conforman el producto y las segundas son los elementos que se utilizan para fabricar ese producto.

Sin embargo, para fabricar un producto también se requiere un tercer tipo de recursos materiales: el lugar o espacio físico en el que se aplican los recursos.

"Espacio", "herramientas" y "materiales" son, entonces, los **tres tipos de recursos** que se requieren para producir un resultado al aplicar una acción durante un tiempo determinado.

Si bien es habitual que las personas distingan las materias primas, en general, no suele ponerse mucha atención en diferenciar el espacio (la infraestructura) de las herramientas. Es fundamental que, como empresarios, aprendamos a diferenciar todos estos tipos de recursos en nuestro ámbito de interés.

Tanto la infraestructura como las herramientas son recursos imprescindibles, al igual que las materias primas. Sin embargo, es importante advertir que la infraestructura y las herramientas no "duran" la misma cantidad de tiempo.

Las materias primas son de muy corta duración y *se* "gastan" (se aplican) con cada unidad transformada.

Las herramientas tienen un desgaste de mediano plazo (tres, cinco, diez años, etc.) y no se agotan —o consumen— en cada unidad transformada, sino en varias.

Finalmente, la infraestructura tiene una duración muy prolongada en el tiempo. Es sumamente complejo y difícil calcular qué proporción de infraestructura se consume con cada unidad producida, aunque es muy claro que sin infraestructura no es posible transformar el producto o servicio (al igual que ocurre con las materias primas y las herramientas).

En definitiva, es imprescindible diferenciar y tener en cuenta los tres tipos de recursos. La principal diferencia entre ellos radica en el tiempo con el que se consume cada uno.

CLAVE:

Diferenciar los tipos de recursos: **infraestructura, herramientas y materias primas.**

Clodomiro y los tres destinos posibles para sus recursos

Hasta aquí, Clodomiro estaba seguro de que sus esfuerzos tenían dos destinos posibles: aplicar "acciones" y aplicar "recursos". Aplicar **recursos**, en realidad, se relacionaba con las "cosas" o los bienes materiales. Aplicar **acciones** consistía en observarlas durante un periodo determinado. Había aprendido que un "proceso" era la acción predefinida de aplicar recursos durante cierto tiempo.

También tenía en claro que los recursos aplicados en su empresa siempre tendrían tres (y solo tres) tipos de destino: la infraestructura, los dispositivos o las materias primas.







El primer tipo de recursos abarca el lugar o el ambiente en el que se llevarán a cabo las actividades; es decir, la "infraestructura". Por ejemplo, una fábrica, un local comercial, una oficina, entre otras opciones.

El segundo grupo está conformado por las herramientas y las maquinarias. Es decir, lo que genéricamente podemos denominar "dispositivos".

Finalmente, el tercer grupo está conformado por las "materias primas" que se requieran.

Clodomiro se había dado cuenta de que, si alguno de sus inversores le preguntaba en qué recursos aplicaría su capital, la respuesta abarcaría solo tres posibles destinos:

- ✓ Infraestructura
- ✓ Dispositivos
- ✓ Materias primas

Ahora bien, la duda que le surgía era cómo considerar la mano de obra. Por un lado, se resistía a ver a las personas como "cosas"; sin embargo, como empresario, tenía en claro que en la empresa las personas son un tipo de recurso: un "recurso humano" (distinto a otros recursos materiales, claro que sí, pero recurso al fin). Claramente, la mano de obra no puede ubicarse dentro de la infraestructura. Tampoco puede incluirse como herramienta física ni como materia prima. En todo caso, se aproxima más al concepto de dispositivo.

Lo interesante de este agrupamiento es que tanto el inversor como el mismo Clodomiro pueden observar que el "estado" del capital aplicado tiene un comportamiento diferente con respecto al tiempo en cada caso.

- ✓ La infraestructura es de muy lenta rotación y el capital invertido o aplicado en este tipo de recurso perdurará mucho tiempo en ese estado. (Infraestructura = largo plazo, rotación muy lenta).
- ✓ Los dispositivos tienen una rotación media. (Dispositivos = mediano plazo, rotación media).
- ✓ Las materias primas son de corto plazo y tienen una alta rotación. (Materias primas = corto plazo, alta rotación).

Así las cosas, Clodomiro tenía frente a sí tres tipos de "esfuerzos" con respecto a la rotación del dinero en el tiempo: los esfuerzos que requieren un largo tiempo para volver a convertirse en dinero, los que se recuperarían en el mediano plazo y, finalmente, otros que son más inmediatos o de corto plazo[1].

Tanto para una pequeña pizzería como para una gran empresa, esta diferenciación tiene implicaciones desde el punto de vista de la inversión y desde el punto de vista de los costos.

Desde el punto de vista de la inversión, nos permitirá conocer o calcular "cuánto" capital es necesario y dónde se aplicará. También, cuánto tiempo demorará en "rotarse" o recuperarse dicho capital.

Al conocer la *magnitud* y el *plazo,* podremos analizar y decidir si el "origen" más conveniente para ese capital será el "propio" o el "de terceros" y, en todo caso, qué proporción resultará más apropiada y menos riesgosa[2].

En los "procesos"

Las "acciones" son procesos

El poder de transformación de un esfuerzo se multiplica a partir de la forma o el **método** en que se realiza la acción y del tipo de materias primas y herramientas que se aplican.

Los más desprevenidos podrían pensar que, al analizar los costos, la atención y el interés deberían enfocarse en los recursos que se utilizan antes que en el método que se aplica.

Sin embargo, más que en el tipo de recurso, la clave suele estar, en primer término, en el método. Cuando conocemos el "cómo", es posible producir resultados extraordinarios con herramientas muy simples.



En el mundo de la gestión, este "método" se denomina "**proceso**".

Una empresa, en su acción transformadora, no tiene un único proceso. En la realidad, siempre nos encontramos frente a acciones encadenadas. Cada una de estas acciones requiere de materias primas y utiliza infraestructuras o herramientas. Cada etapa utiliza sus propias herramientas —bienes de uso—, un área determinada de la infraestructura y materias primas específicas. A su vez, cada secuencia de acciones que se realiza en un lugar determinado, utilizando recursos determinados y aplicando un método predefinido implica cierto "**tiempo**".

CLAVE:

Más que en el tipo de recurso, la clave para analizar los costos suele estar en el **método** que se aplica para transformar.

[1] "Largo plazo": cinco años o más. "Mediano plazo": de dos a cinco años. "Corto plazo": menos de un año.

[2] Este aspecto, el de la administración financiera, se profundizará en el cuarto módulo.

Sin necesidad de profundizar sobre las características, el origen, los tipos y las formas de aplicación de los procesos, por ahora basta señalar que los procesos pueden ser de dos tipos o categorías (según una rudimentaria clasificación):

- ✓ Procesos seguros y predecibles
- ✓ Procesos inestables y riesgosos

Para que un proceso sea "**seguro y predecible**", son necesarios tres componentes:

- Diseño cuidadoso.
- Ejecución reiterada para lograr que el proceso se estabilice y se vuelva confiable.
- Presencia de los materiales y las herramientas mínimas apropiadas para procesar.

Por otro lado, el hecho de que un proceso sea "**inestable y riesgoso**", se relaciona con la falta de diseño —o improvisación— y con la falta de experiencia. En general, son procesos que se ejecutan por primera vez, que no son habituales o que ocurren cuando las condiciones de transformación se ven alteradas por cambios en las materias primas, en las herramientas, en la infraestructura o por una menor disposición de tiempo.

Los procesos en la empresa son un desafío constante y no solo son fundamentales a los fines de identificar los costos.

En realidad, nos importan por muchas otras razones además de los costos. Los procesos nos dan previsibilidad, impactan en el riesgo y nos permiten —o no— alcanzar un resultado.

"Cómo" hacemos lo que hacemos siempre es un determinante en el resultado.

¿Dónde están y cómo se comportan los costos que nos importan?

Cuando presentamos las clasificaciones de los costos en la segunda sección, afirmamos que existen criterios que son más pertinentes para el rol del empresario y para nuestros fines. En este apartado, profundizaremos en este enfoque.

¿Dónde se encuentran los costos?

Volvamos, una vez más, a la historia de Clodomiro y pensemos la siguiente cuestión: ¿dónde podrían estar los costos en su pizzería?

Ya presentamos la respuesta en la sección anterior. Los costos se encuentran en el local (infraestructura); en los muebles, útiles y utensilios (dispositivos y herramientas) y en la materia prima.

Con respecto al grupo "materias primas", específicamente, Clodomiro opera con dos tipologías:

- ✓ Materias primas que requieren **transformación** (insumos).
- ✓ Materias primas que se **agregan** o **complementan** (comerciales).

Para materias primas como la "harina" y la "mozarela" solemos utilizar el término "**insumos**".

Para las materias primas que solo se agregan al final de la transformación con el propósito de completar o complementar el proceso, como las "bebidas" o las "aceitunas", solemos utilizar el término "**comerciales**". Son bien diferentes. Los primeros se procesan; los segundos simplemente se almacenan.

Por el momento, no ahondaremos en esta cuestión. Basta con advertir que suponen un riesgo operativo distinto y que tienen diferente impacto en el manejo del ciclo del dinero. Si un "comercial" se aplica bien, el ciclo será muy breve y rotará con velocidad.

Con la transformación, no ocurre lo mismo y esta depende de cada caso.

Dos lugares donde se encuentran los costos: clasificación según los elementos o componentes

En la pizzería de Clodomiro es relativamente sencillo identificar los costos:

- La harina que se aplica en cada unidad de producto como insumo es un **costo directo** que se encuentra en el producto.
- Por otro lado, están los moldes, los hornos y las otras herramientas que, junto con el local, se requieren para producir. Estos son los **costos indirectos** que se encuentran en la infraestructura.

¡Es simple! "Directo" es todo lo que está en el producto, ya sea insumo o mano de obra. "Indirecto" es todo lo demás, por ejemplo, el uso de la fábrica y los dispositivos.

Los costos siempre se encontrarán o se aplicarán en dos lugares: en el producto (**costos directos**) y en la infraestructura (**costos indirectos**).



En el caso de la infraestructura (costos indirectos) y a diferencia de lo que ocurre con la harina de la pizza, no resulta muy sencillo —si bien es posible— calcular qué proporción del "molde", del "horno" o del "alquiler" se aplica en cada unidad (pizza), pues la duración de estos elementos es dispar y su valor de compra es muy diferente normalmente.

En el caso de la mano de obra, ocurre un fenómeno equivalente. Es sencillo identificar la mano de obra que se requiere para producir y llevar a la mesa las pizzas, pero se complica un poco distinguir aquella que se dedica a coordinar, supervisar, asistir o facilitar los procesos.

Cabe advertir que la mano de obra también puede encontrarse solo en dos lugares: en el producto o en la infraestructura. De esta manera, en el producto, nos encontramos con dos posibilidades:

- Materia prima (MP)
- Mano de obra directa (MOD).

Al resto de los costos, materiales y mano de obra que se aplican a la infraestructura (costos indirectos) los agrupamos en un concepto llamado "**gastos indirectos de fabricación**" (GIF).

COSTOS DIRECTOS DE FABRICACIÓN → Los costos que están en el **producto** o servicio ya sean insumos o mano de obra.
- Materia prima directa
- Mano de obra directa

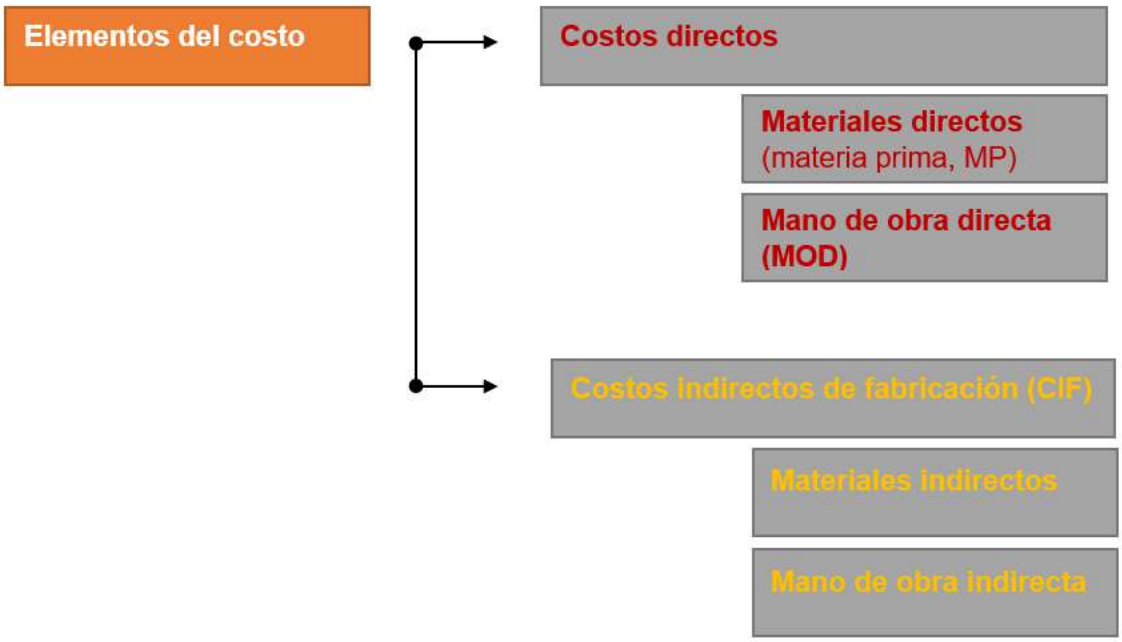
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN → Los otros costos que se necesitan para producir y vender el producto o servicio y que se encuentran en la **infraestructura**.
- Materiales indirectos
- Mano de obra indirecta

Jerga técnica

Llegados a este punto, entonces, nos encontramos con dos conjuntos de costos:

En primer término, los "CD" (costos directos) que están conformados por las "MP" (materias primas) y la "MOD" (mano de obra directa).

En segundo lugar, los "GIF" (gastos indirectos de fabricación) que están conformados por los materiales utilizados y la mano de obra aplicada.



Presentamos estas siglas solo a los fines de compartir la jerga técnica habitual que utilizan los contadores y analistas de costos. No es en absoluto importante que las memorices. Lo que sí nos interesa —y mucho— es que aprendas a identificar rápidamente dónde están tus costos. Por eso, te invitamos a dedicar un momento para pensar en el caso de tu pyme y reflexionar sobre las siguientes cuestiones:

- En tu producto, ¿cuánto es lo que hay en materias primas y comerciales?; ¿cuánto hay en mano de obra directa?

- En tu infraestructura, ¿cuánto es lo que hay en instalaciones o en local?; ¿cuánto es lo que hay en dispositivos y herramientas? Y, en este último tipo de recurso, ¿cuánto hay en materiales para funcionar y en mano de obra para operar?

¿Cómo se comportan los costos?: clasificación según el grado de variabilidad

Dilema o dificultad

Lo cierto es que la harina y otros recursos físicos "directos" son relativamente fáciles de identificar y asignar a cada producto. Entendemos que estos costos varían dependiendo de las unidades que se producen. Es decir, son costos "**variables**".

El problema se nos presenta al pretender "distribuir" la mano de obra de directa. ¿Qué ocurre con la MOD cuando Clodomiro produce muchas unidades?; ¿qué ocurre cuando no produce ninguna unidad? El costo de la mano de obra directa no varía con la producción y, por lo tanto, es un costo "**fijo**".

Así mismo, es importante comprender que, si bien son directos, los sueldos son un ejemplo de costos que siempre permanecen invariables; es decir, son "**fijos**" cualquiera sea la cantidad de pizzas producidas. Por un lado, son "directos" y, por otro, son "fijos" simultáneamente.

Con el "desgaste" de la infraestructura y la mano de obra indirecta ocurre un fenómeno equivalente. Estos costos también son "fijos" independientemente de su condición de "indirectos". Tienen ambas características al mismo tiempo (fijos e indirectos en este último caso).

Un error frecuente, debido a la intuición que generan los términos, consiste en razonar que el desgaste está relacionado con la cantidad de unidades que se producen. Esto no es así. La amortización o el desgaste se relaciona con el tiempo, aunque no se fabrique ni una sola unidad.

Los costos fijos **no se relacionan con la cantidad de unidades producidas**. Por lo tanto, el desgaste de estos costos se mide en el tiempo y no por las unidades producidas.

Existen otras dos razones por las que las amortizaciones están relacionadas con el tiempo y no con el uso:

- ✓ Por motivos impositivos la ley obliga a considerarlo así.
- ✓ La evolución tecnológica que mejora las prestaciones de los recursos hace que estos pierdan valor rápidamente.

La practicidad y la realidad requieren entender que los bienes pierden valor con el paso del tiempo, aunque no se los utilice. Esto es lo que ocurre, por ejemplo, en el caso de un automóvil, una motocicleta, una computadora o un teléfono celular.

Ejemplo:

Resulta que, cierta vez, Clodomiro había adquirido un automóvil 0 km. No bien lo retiró de la agencia, decidió guardar el auto en un garaje para preservar su valor.

Grande fue la sorpresa que se llevó Clodomiro cuando, un año después, intentó vender el auto. ¡El valor había disminuido en más de un 35 %, aún sin haber recorrido un solo kilómetro!

Los costos tienen dos tipos de **comportamiento**:

COSTOS FIJOS ⟶ Son los costos que NO cambian con la cantidad de unidades producidas.

COSTOS VARIABLES ⟶ Son los costos relacionados con la cantidad de unidades producidas.

Conclusiones de Clodomiro para su pizzería

Clodomiro sentía que tenía en claro las siguientes claves:

- Los costos solo podrán estar en dos lugares: en el producto o en la estructura.
- Los costos del producto son fáciles de identificar y asignar.
- Una cosa es "analizar el pasado" que siempre nos da certezas y otra es "estimar el futuro".
- En el caso de que desease conocer cuál es el **costo unitario**, los costos de la infraestructura son relativamente sencillos de ver o identificar, pero requieren alguna definición por parte de Clodomiro sobre cuál será el criterio para *distribuirlos* —"asignarlos"— a cada unidad producida. Veremos dos técnicas para hacer esto más adelante en este manual.

CLAVE:

Los "**costos**" pueden aplicarse solo en dos lugares:

✓ En el producto ("costos directos").

✓ En la infraestructura utilizada para producir los productos ("costos indirectos").

Dónde están los costos es un tema. Otro asunto es cómo se comportan. Hay costos que son FIJOS porque no cambian cuando varía el nivel de actividad (como el gasto de alquiler) y hay costos que son VARIABLES porque están relacionados con las unidades procesadas (como la harina de las pizzas).

En otras palabras, estas son dos posibles definiciones o clasificaciones de los costos de acuerdo con diferentes criterios.

CLAVE:

Al mismo tiempo, los "**costos**" pueden tener dos tipos de comportamientos:

✓ Costos fijos

✓ Costos variables

Ejemplos:

- ✓ La harina, la mozzarella, el jamón y las aceitunas son todos "costos directos" y, además, son "costos variables".
- ✓ El maestro pizzero que amasa y el mozo que lleva el producto a la mesa también son costos directos (MOD, en este caso), pero son "costos fijos".
- ✓ El desgaste de los moldes, el uso del horno para cocinar, el alquiler del local y el uso de los servicios son "costos indirectos". No están en el producto; son de la estructura. Al mismo tiempo, son "costos fijos", pues su desgaste se mide en el tiempo y no por las unidades producidas.
- ✓ El costo del encargado del local o de la gente de administración (mano de obra indirecta) y el abono mensual que recibe el contador por asistir a la empresa también son "costos indirectos" y, otra vez, "costos fijos".

• Mano de obra directa (MOD) [sueldos fijos]	Costos DIRECTOS y **FIJOS** (simultáneamente)
• Desgaste o amortización de la infraestructura	Costos INDIRECTOS y **FIJOS** (simultáneamente)
• Mano de obra indirecta [sueldos]	Costos INDIRECTOS y **FIJOS** (simultáneamente)
• Alquiler mensual, cuota o abono básico de servicios (luz, gas, internet, etc.)	Costos INDIRECTOS y **FIJOS** (simultáneamente)

• Mano de obra directa cuando se cobra por unidad producida o vendida	Costos DIRECTOS y **VARIABLES** (simultáneamente)
• Materia prima (MP), materiales e insumos	Costos DIRECTOS y **VARIABLES** (simultáneamente)

Costo total unitario: ¿cuál es el costo total de una pizza?

¿Por qué o para qué deseamos conocer el dato del "**costo total unitario**"? ¿Qué tipo de decisiones podríamos tomar a partir de esta información?

Adelantemos que existen dos formas de tratar los "costos indirectos" para distribuirlos a nivel unitario. Las analizaremos en la quinta sección del manual.

Durante las clases, recomendamos enfáticamente no caer en el error frecuente de intentar conocer "exactamente" (hasta los centavos) cuál es el **costo total unitario**. Esta información aporta muy poco si consideramos lo que realmente debería interesarle a un directivo de empresa: ¿cuánto nos deja cada producto y cuánto gana la empresa? Para contestar estas últimas dos preguntas NO es necesario conocer la información sobre el costo total unitario.

En el caso de otras situaciones comunes que suele enfrentar un directivo de empresa, como tener que contestar si es recomendable aceptar una orden especial de trabajo o decidir hasta qué punto es posible aplicar una rebaja en el precio, tampoco es indispensable conocer cuál es el costo total unitario.

En definitiva, los interrogantes que surgen habitualmente al momento de decidir sobre pedios especiales o sobre precios especiales no requieren conocer el costo indirecto unitario, ni tampoco el costo fijo unitario.

Otros ejemplos

Un ejemplo sobre la incidencia de los costos directos:

Para un artesano orfebre, los costos de materiales son muy altos. En este caso, el negocio consiste en producir un bien, una joya. En cambio, para un peluquero que corta el cabello de un caballero, la incidencia de los materiales es relativamente baja. En este otro caso, se trata de una actividad de servicios.

No obstante, tanto el orfebre como el peluquero poseen costos "directos" y costos "indirectos". Como podemos notar, cambia la proporción, pero no la clasificación del destino al que se aplican los costos.

Un ejemplo sobre la incidencia de los costos indirectos:

Si Clodomiro fuese el propietario de una heladería artesanal en una localidad turística, ¿cuánto helado debería fabricar por día?

Resulta que el helado tiene costos directos de materiales y mano de obra. Sin embargo, la "clave" no está allí, sino en la conservación.

La conservación del helado es un costo indirecto de fabricación; es un costo de depósito. El helado requiere frío para conservarse y el frío, a su vez, requiere electricidad. Cuanto más pasa el tiempo, más aumenta el costo acumulado de conservación.

¡Cuidado, Clodomiro! Fabricar helado en grandes volúmenes con respecto a la venta, podría llevarte a perder dinero debido a los costos indirectos. ¡Es fundamental cuidar el equilibrio!

(Atención: Muchos heladeros artesanales suelen considerar que el costo de conservación es un costo directo de fabricación porque puede asignarse a cada kilo de helado conservado. Técnicamente, esta clasificación del costo es desacertada, pues se trata de un costo de gestión de logística o inventarios que requiere un criterio especial para obtener eficiencia).

Otros criterios de clasificación de los costos necesarios para la toma de decisiones

Costo marginal, costo de oportunidad y acumulación del costo

Generalmente, nos confundimos y creemos que, al invertir, solo invertimos dinero. En realidad, las organizaciones, las empresas y todas las personas invertimos otros dos recursos en nuestros proyectos que son más fundamentales que el dinero: el tiempo y la energía. Por supuesto que también invertimos capital, pero el tiempo y la energía son los recursos más valioso y escaso.

La clasificación de los costos "según la alternativa" (**costo marginal** o **costo de oportunidad**) ayuda a que el emprendedor tome decisiones con respecto a la difícil valoración del "tiempo", la "energía" y —finalmente— el "capital".

En esta sección, analizaremos los conceptos de "costo marginal", "costo de oportunidad" y "acumulación del costo".

- Costo marginal: ¿Cuál es el costo de producir una unidad más?
- Costo de oportunidad: Si el capital o el tiempo son limitados y no es posible impulsar dos proyectos buenos, ¿cuál de los dos proyectos conviene impulsar?
- Acumulación del costo: ¿Qué cuenta debo hacer para ver mejor el impacto de la decisión? ¿Conviene analizar el costo en la unidad producida o conviene analizar el costo en el tiempo?

Costo marginal

Es el costo adicional en que se incurre para fabricar y vender una unidad más de producto.

Por lo general, esta clasificación se utiliza para tomar decisiones sobre los precios especiales o sobre si conviene "hacer o no hacer" un pedido especial de algún cliente.

La regla que suele aplicarse en estos casos establece que, en general, **se debería fabricar y vender la unidad extra siempre que los ingresos marginales que esa decisión genere sean superiores a los costos marginales.**

Todo emprendedor sabe que, si fabrica un bien o un servicio extra, tendrá ingresos adicionales cuando esa unidad extra se venda. Si los ingresos extra son superiores a los costos extra, entonces es conveniente fabricar y vender esa unidad.

COSTO MARGINAL ⟶ Costo adicional en que se incurre para fabricar y vender una unidad extra de producto.

Ejemplo:

Clodomiro se encargó de identificar los costos que había aprendido a clasificar en el manual de la Escuela de Ejecutivos para instalar y poner en marcha la pizzería.

Por un lado, identificó los costos del local, de la estructura y del personal no afectado directamente a la producción (por ejemplo, del encargado y de la persona de limpieza). Todos estos formaban parte de los costos indirectos de su emprendimiento.

También identificó los costos relacionados con la mercadería que procesaba y vendía, como la harina, las bebidas y los postres. Estos eran los costos directos.

Por otro lado, determinó cuáles de esos costos estaban muy relacionados con el nivel de producción y aumentaban de magnitud al producir y vender más; por ejemplo, la harina, las bebidas y otros insumos. Estos eran los costos variables.

En contraposición, definió otros costos que no cambiaban al fabricar y vender más o menos unidades; por ejemplo, los sueldos del personal y el gasto del alquiler. Estos eran los costos fijos.

En definitiva, Clodomiro logró identificar y clasificar razonablemente bien los principales costos del emprendimiento.

Ahora bien, ¿qué ocurre con los costos marginales?

Supongamos que el cuñado de Clodomiro se dedica a organizar fiestas y eventos familiares y que, cierto día, le propuso un nuevo negocio a Clodomiro: la producción de una "mesa de recepción" para los eventos. Clodomiro podría agregar esta oferta a su paquete de servicios. Podría elaborar y ofrecer un combo de pizzas, empanadas y bocaditos salados que se servirían cuando los invitados llegan al evento con el objetivo de agasajarlos, contener su apetito y calmar la expectativa. Eso sí, el cuñado le pagaría a Clodomiro por cada pedido, no por unidad.

¿Qué debía hacer Clodomiro entonces?; ¿debía aceptar o rechazar los costos?

La respuesta requiere de cierto análisis. Pero, para nuestro querido emprendedor, no era difícil responder a esta nueva oferta. ¡Clodomiro recordó la sección sobre los "costos marginales" en su apunte de la Escuela de Ejecutivos! Tenía bien aprendido que, mientras los ingresos extra superasen a los costos extra, convendría aceptar el negocio que le proponían.

Ya no era necesario ni improvisar, ni consultar a su contador, ni tomar decisiones que solo se basaran en su instinto. Clodomiro conocía su negocio, conocía sus costos.

Con un rápido análisis mental, supo que los ingresos que generaba la propuesta eran superiores a los costos extra. ¡Convenía aceptar!

Clodomiro tenía bien aprendido que, mientras los ingresos extra superen a los costos extra, convendrá aceptar el negocio que nos propongan.

Entonces, puso todo su esfuerzo en negociar. No se apresuró a aceptar la propuesta del cuñado; por el contrario, frunció el ceño y aplicó la vieja "estrategia pyme": lloró y lloró por lo difícil del negocio y trató de aumentar el precio de venta, al mismo tiempo que intentaba conseguir un pago por anticipado que cubriese la erogación que tenía que realizar para cubrir los costos extra.

Ciertamente, no tenía dudas sobre la decisión. Ahora solo restaba mejorar las condiciones del negocio.

Costo de oportunidad

Este es un concepto fundamental a la hora de tomar decisiones. Un emprendedor siempre debería realizar el análisis del costo de oportunidad como primer paso, antes de iniciar cualquier proyecto o negocio puntual.

Simplemente, consiste en **comparar el beneficio que se espera obtener en un proyecto con la mejor alternativa posible**.

Este análisis nos permite responder la siguiente pregunta: ¿qué beneficio hay que sacrificar si se ejecuta el proyecto o el negocio que se está analizando?

Por ejemplo, supongamos que un inversor cuenta con dos alternativas de inversión. En la primera alternativa, puede colocar su capital en el banco y obtener un interés del 10 % anual. En la segunda alternativa, puede invertir ese mismo capital en un proyecto de negocio y obtener una rentabilidad del 20 %. Si elige una, pierde la otra.

En esto consiste analizar el "costo de oportunidad".

El costo de oportunidad es el valor de la alternativa que descartamos cuando tomamos una determinada decisión. Surge de la elección u opción no utilizada. Cuando hay dos alternativas y debemos decidir por una de ellas, el costo de oportunidad equivale al ingreso o a los beneficios que obtendríamos con la alternativa desechada.

Es cierto que, la mayoría de las veces, los emprendedores tienen ante sí más de dos oportunidades. En los casos en que haya más de dos alternativas, no es correcto comparar todas las opciones. La primera clave del análisis es elegir la "mejor alternativa posible" y hacer la comparación solo con esa alternativa.

La segunda clave de este análisis es comprender que las decisiones siempre dependen de la persona (o empresa) y de las circunstancias en las que esta se encuentra. Las decisiones cambian en función de los intereses y las circunstancias.

COSTO DE OPORTUNIDAD ⟶

Surge de comparar el **beneficio que se espera obtener** en un proyecto con la **mejor alternativa posible**.

Es el valor de la mejor opción no seleccionada (equivale al ingreso que generaría la alternativa desechada).

Ejemplo:

Cada mañana, Clodomiro debía decidir cómo dirigirse a su pizzería para ir a trabajar. Las alternativas posibles eran ir en un taxi, ir caminando o ir en su propio automóvil.

–¿Hoy me conviene ir a la pizzería caminando, en el auto o en taxi? –se preguntaba todas las mañanas.

En los tres casos, existe un costo explícito fácil de valorar que equivale a la cantidad de dinero que cada alternativa representa. Si no tuviésemos en cuenta el análisis del costo de oportunidad, podríamos suponer que la decisión de Clodomiro siempre debería ser la misma y que bastaría con comparar el costo de cada alternativa:

- ✓ Ir caminando: 0 USD
- ✓ Ir en su propio automóvil: 1,50 USD
- ✓ Ir en taxi: 3 USD

¡Pues siempre le conviene ir al trabajo caminando, obviamente! Esta podría ser la conclusión de un análisis ingenuo y erróneo que no tuviese en cuenta el costo de oportunidad.

No obstante, si analizamos las alternativas de Clodomiro desde el punto de vista del costo de oportunidad, la decisión cambiará independientemente de cuáles sean los costos explícitos de cada opción.

Resulta que, cada mañana, Clodomiro destina las primeras dos horas de trabajo para atender a los proveedores de su emprendimiento. Supongamos que, un día en particular, Clodomiro tenía que recibir a un viajante que pasaría por la pizzería un poco más temprano de lo habitual. Si el negocio con ese proveedor se cerraba con éxito, Clodomiro obtendría un ahorro mensual de más de dos mil dólares en insumos. Es decir, ¡nada más y nada menos que veinticuatro mil dólares anuales! (contra un dólar y medio o tres dólares). Si tenemos en cuenta el costo de oportunidad, ir caminando no sería la mejor decisión esa mañana.

¿Cuáles son, entonces, los pasos que debe seguir Clodomiro para tomar su decisión cada día?

- No dejarse engañar por la trampa de los costos explícitos. ¡Siempre hay un costo de oportunidad! La clave es identificarlo y valorarlo.
- Elegir un criterio. (Hoy la "rapidez para llegar" es más importante que la "erogación de dinero").
- Elegir la mejor alternativa y comparar el beneficio que se espera obtener con esa alternativa.

Ahora bien, si Clodomiro no tiene visitas previstas de ningún proveedor y, además, el médico le ha recomendado realizar actividad física para cuidar la salud, ¿cuál sería la mejor forma de ir a trabajar? Como vemos, la decisión depende de los intereses, las circunstancias y la valoración de cada alternativa.

En definitiva, son tres los puntos de vista que debemos tener en cuenta para tomar la decisión: **circunstancia**, **interés** y **valoración**.

Acumulación del costo

En realidad, más que una clasificación propiamente dicha, este es un criterio para cuantificar los costos.

Ya sabemos que la asignación de los costos puede realizarse sobre los productos o sobre el tiempo. Es decir, **un mismo costo puede contarse por unidad producida o por unidad de tiempo**.

Utilizar uno u otro criterio nos permite mostrar una misma realidad desde diferentes puntos de vista y, de esta manera, nos ayuda a tomar mejores decisiones.

En general, cuando un costo no es un determinante significativo, asumiremos que es mejor acumularlo en el tiempo.

En cambio, si se tratase de un elemento sumamente importante o fundamental para el producto, convendría observar el costo por "unidad producida".

Por ejemplo, en una fábrica de aberturas de aluminio, un perno es un elemento importante para la fabricación del producto final. Ahora bien, ¿tiene sentido observar el costo de cada perno que se coloca unidad por unidad o es más práctico considerar cuál es la suma de pernos necesarios para la operación mensual de la fábrica?

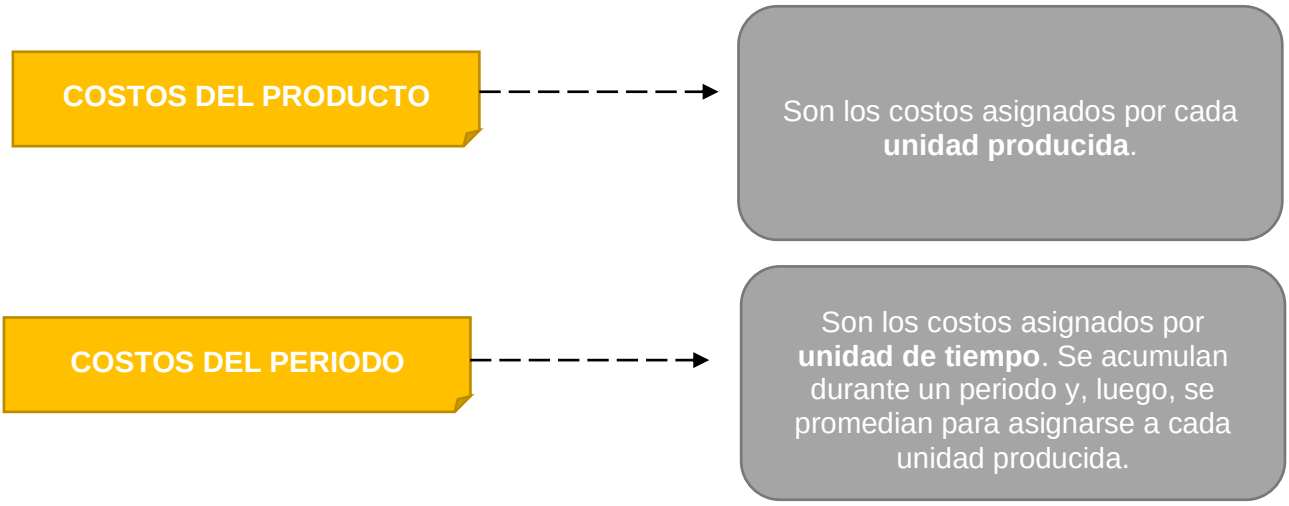
Y en el caso de la pizzería de Clodomiro, ¿contaremos aceituna por aceituna o es más práctico tener en cuenta el *stock* mensual de frascos de aceitunas?

Por el contrario, si pensamos en el caso de un dentista especializado en implantes, el costo de un perno de titanio es el elemento más significativo y determinante. Entonces, ¿no es más conveniente observar el costo unidad por unidad en este caso?

CLAVE:

La **asignación de los costos** puede realizarse sobre los **productos** o sobre el **tiempo**. Es decir, un mismo costo puede contarse por unidad producida o por unidad de tiempo.

Acumulación del costo:



Ejemplo:

Juan es el propietario de una fábrica pequeña de vajilla. En esta empresa, los costos de mano de obra de los operarios son un elemento habitual.

Juan sabe que un operario puede fabricar 85 piezas por día. Cada mes tiene 20 días laborables y la empresa no tiene problemas de demanda; por lo que siempre se vende todo lo que se produce. Tiene 3 empleados operarios que cobran $45.000 cada uno.

Es decir, $135.000 es el costo acumulado en sueldos de operarios durante un mes para producir 5100 unidades. Es un costo directo (MOD) y, a la vez, es un costo fijo.

Todo parece marchar bien. Si Juan distribuye ese costo directo a nivel unitario ($135.000 / 5100 unidades = 26), podría parecerle que no es tan relevante. Apenas $26 la unidad. No parece ser muy significativo.

Ahora bien, resulta que una máquina que permite hacer ese mismo trabajo requiere una inversión de $1.350.000 para comprarse, instalarse en la fábrica y comenzar a funcionar. Parece mucho, ¿no? Sin embargo, si Juan acumulase el costo en cuestión durante el año entero (en vez de calcularlo por unidad o por mes), se daría con la sorpresa de que está erogando $1.755.000 ($135.000 × 12 meses + 1 aguinaldo).

Es decir, ¡en menos de un año la máquina se paga sola! (e incluso "duraría" al menos 10 años).

¿Qué aprendió?: Acumule siempre sus costos por insignificantes que estos parezcan.

Identificar, clasificar y asignar los costos

¿Para qué?

Todo emprendedor tiene pasión por hacer. Por eso, se fija metas que traduce en objetivos cuantificables y, luego, contrasta esos objetivos cuantificables con el esfuerzo que se requiere para alcanzarlos. La medida del esfuerzo es el costo. Sin **conocer** o, al menos, **presupuestar** los costos con una **estimación**, no es posible decidir.

Por otro lado, cuando en la *aventura* de emprender se finaliza una etapa, el emprendedor se interesa por observar y revisar para aprender a hacerlo mejor la próxima vez. Observa si el esfuerzo aplicado fue conveniente en magnitud y en forma.

Evaluamos, siempre, ya sea para decidir o para aprender. Si no conocemos la medida del esfuerzo y la forma en que ha de aplicarse, no es posible decidir; tampoco es posible aprender.

- ✓ DECIDIR: Tomar decisiones a futuro con el fin de aumentar el resultado y acotar el riesgo que se enfrentará.
- ✓ CONOCER lo que ocurrió: Observar, revisar y controlar para aprender.

Hacia el pasado, podemos **observar** hechos o realidades. Hacia el futuro, en lugar de observar, **estimamos**.

Existe una técnica que permite visualizar el impacto de nuestras decisiones antes de que las cosas ocurran y, además, permite acotar el riesgo: presupuestar.

Identificar, clasificar y asignar

Identificar:

Consiste en encontrar los costos. En teoría, parece una tarea sencilla, aunque no siempre lo es. Por ejemplo, ¿cuánto es el desgaste del molde, medido en dinero, en la pizzería de Clodomiro cada vez que este se utiliza?

Es más, ¿el desgaste del molde debe computarse por unidad producida o por tiempo transcurrido, ya sea que se utilice o no?[3]

Clasificar:

Consiste en discernir de qué tipo de costos se trata. Esto requiere tener en claro previamente qué criterio se utilizará para agrupar los costos.

[3] ¡Cuidado! No respondas esta pregunta desde el sentido común. La ley no permite amortizar por unidad. Nos obliga a hacerlo "por tiempo".

Si privilegiamos el criterio económico (¿cuánto dinero nos hacen ganar?) y el criterio contable (¿dónde están los costos?), lo que nos interesará diferenciar es si esos costos están en el producto (**costos directos**) o en la infraestructura necesaria para fabricarlos (**costos indirectos**).

Si privilegiamos el enfoque financiero y de riesgo (¿cómo y cuándo se mueve el dinero en la empresa?), nos interesará saber si son **costos fijos** o **costos variables**.

Usemos, una vez más, el ejemplo del molde de la pizzería para el análisis. Está claro que será un costo "indirecto", pues es un costo que pertenece a la infraestructura y no a la pizza. Además, será un costo "fijo", pues su desgaste debe computarse en el tiempo y no en las unidades producidas.

ATENCIÓN: No por ser "directo", un costo es "variable". Esto puede observarse en el ejemplo de la mano de obra utilizada para amasar la pizzería. Por un lado, este es un costo "directo", pues es del producto. Por el otro, es "fijo", pues el salario deberá abonarse, aunque el operario no produzca ni una sola unidad.

Asignar:

Consiste en decidir en qué lugar y en qué proporción deberán computarse los costos.

Aquí es donde el asunto se dificulta. Para la ley, el costo de la mano de obra es un costo directo, ¿qué duda hay? Ninguna. Lo que sí hay son "problemas".

Identificar
Clasificar
Asignar

¿Qué hace un empresario con ese costo cuando no se producen unidades o cuando las unidades que se producen son defectuosas? En ese caso, no se las puede considerar costo de un producto a nivel unitario. Se trata de un costo de la estructura.

¿En qué quedamos entonces? En que es un lío del que debe ocuparse un buen contador habilitado, pues existe una normativa específica y, también, hay ciertos cuidados que debemos tener para no salir doblemente perjudicados.

Un empresario debería tener en claro que, independientemente de las exigencias legales e impositivas, siempre deberá enfrentar diversos costos:

- Por un lado, costos que están en el producto o en la estructura.
- Por otro lado, costos que cambian —o no— con el nivel de actividad.



ESCUELA DE EJECUTIVOS

MÓDULO III - CUARTA SECCIÓN

Costos y resultado de la empresa

Costos y resultado de la empresa

En cada edición de nuestros cursos, varios alumnos afirman que acuden interesados, entre otras cosas, por conocer el costo unitario de sus productos a fin de poder calcular qué ganancia les generan dichos productos.

Por eso, suele ser grande el desconcierto de nuestros alumnos cuando afirmamos que no es posible ni tiene sentido práctico calcular el resultado o la rentabilidad de la empresa a partir de los costos unitarios de sus productos.

Ocurre que, al principio de los cursos, nuestros alumnos no suelen ser conscientes de que "utilidad", "rentabilidad" y "margen" son conceptos diferentes, que se refieren a cuestiones diferentes.

Utilidad

Es el resultado de restar los ingresos de la empresa menos los costos que insumen los productos en forma directa y, luego, a ese resultado, restarle los gastos generales necesarios para la operación. La utilidad, por tanto, es un concepto que se aplica a la **empresa**.

Rentabilidad

Es una proporción; un coeficiente que surge de dividir la utilidad por la inversión que se mantiene para llevar adelante la empresa. La rentabilidad no es dinero. No se trata de un valor absoluto; es una proporción, una "tasa" o un porcentaje. Es el resultado (ganancia) que se obtiene por cada peso invertido. La rentabilidad, por tanto, es un concepto que se aplica al **capital de la empresa**.

Margen

Es el resultado de restar el precio de venta de los productos menos los costos variables en los que se incurre para fabricar dichos productos. Existe un "margen unitario" y, si sumamos todos los productos que se fabrican en un periodo, existirá un "margen total". A nivel técnico, el nombre completo de este concepto es "margen de contribución", pues es lo que cada producto contribuye para cubrir los costos fijos de la empresa. El margen de contribución, por lo tanto, es un concepto que se aplica al **producto**.

CLAVE:

La utilidad es de la **empresa**; la rentabilidad es de la **inversión** y el margen es del **producto**.

¡Un producto no genera una ganancia, genera un margen!

¿Cómo calcular el "resultado"?

Aplicando solo el sentido común, la mayoría de las personas interpreta sin dificultad que la "ganancia" o "utilidad" de un emprendimiento surge de restar los costos a los ingresos.

Pero ¿cuáles costos? Muy sencillo: TODOS. No interesa cómo decidamos llamarlos, clasificarlos o asignarlos. Ingresos menos costos es igual a ganancia. Fin.

RESULTADO = ingresos - costos totales

De todas formas, siempre existen diferentes criterios, por ejemplo, ¿qué se mide como "ingreso" (lo que realmente "entró" a la empresa o también las ventas efectuadas y todavía no cobradas)?; ¿qué costos se miden (los que efectivamente usé y pagué o todos los que usé, sin importar si los pagué o no)?

Dejemos, entonces, este tema de la determinación de los criterios contables a los profesionales en Ciencias Económicas y ocupémonos de lo que nos interesa desde nuestra perspectiva empresaria: *crear riqueza, generar dinero*.

Independientemente de las discusiones contables y legales, el "resultado" es un concepto sencillo de entender. Se trata de medir ¿qué es "lo que me queda" después de haber realizado un esfuerzo o después de haber aplicado un costo durante un tiempo determinado? Es decir, ¿cuál es la ganancia en un determinado periodo?



El término "**ganancia**" se utiliza en el vocabulario no técnico. No es tan "*chic*" hablar o escribir así. Cuando presentan los informes contables, los profesionales en Ciencias Económicas utilizan los términos "**resultado**" o "**utilidad**".

Sin embargo, "ganancia", "resultado" y "utilidad" son sinónimos. Son tres términos que representan un único —y muy simple— concepto: ¿cuánto nos queda después de haber hecho un "esfuerzo", es decir, después de haber aplicado un "**costo**"?

No nos olvidemos que este concepto se mide en "dinero", restando todos los ingresos menos todos los costos.

"Estado de resultados"

¿Qué es el "**estado de resultados**"? Principalmente, es una herramienta. Cuando se utiliza para explicar lo que ha ocurrido (en el pasado) es un "informe". Cuando se utiliza para analizar o simular el impacto futuro de las decisiones que se toman en el presente es un "instrumento de dirección".

¡Qué no haya pánico! Es mucho más simple y fácil de construir de lo que suena. **Solo son tres datos y tres pasos.**



El "estado de resultados" es uno de los cinco "informes contables" que se utilizan habitualmente para dirigir una organización. Los hay más rústicos o rudimentarios y, también, los hay más sofisticados o específicos cuando son elaborados por profesionales en empresas ya afianzadas. En todos los casos, el estado de resultados (simple o sofisticado) siempre mide datos "hacia atrás"; es decir, mide lo que pasó.

¿Cómo prepararlo?

Para preparar un estado de resultados, necesitaremos **tres datos** y ejecutaremos **tres pasos**.



Datos:

DATO 1: Ingresos efectivos. Es lo que "realmente" entró.

DATO 2: Costos de fabricación (costo del producto). Es lo que el producto "lleva puesto".

DATO 3: Gastos de infraestructura. Todas las erogaciones que no están relacionadas con el producto, sino con la "estructura" necesaria para producir y vender ese producto.

Pasos:

PASO 1: Restar los "ingresos" menos los costos directos de fabricar y vender los productos. Esta operación arroja como resultado un número que los técnicos llaman "**utilidad bruta**[4]" y que los empresarios denominan "**margen**" o margen bruto. En ambos casos, se trata de un mismo asunto.

PASO 2: Restar la "utilidad bruta" menos los "gastos". (Habitualmente, son los costos "indirectos" y, especialmente, además, "fijos"). Con esto, obtendremos la "**utilidad neta**".

PASO 3: Si corresponde (dependiendo del caso), restar el valor de la utilidad neta menos el impuesto a las ganancias aplicable. Así, habremos llegado al "**resultado neto, neto**" proyectado.

[4] Se considera que una medida es "bruta" cuando falta restarle alguna cuestión importante. Por ejemplo, si pensemos en el caso de una lata de tomates cuyo contenido se mide en unidades de peso: 250 g de peso "bruto" incluye los tomates y la lata; 250 g de peso "neto" incluye los tomates sin considerar el peso de la lata. "Neto" es, entonces, un valor "bruto" al que le hemos restado algo que nos interesa.

Con las "utilidades", ocurre un fenómeno similar: a los ingresos por ventas, le restamos los costos directos de fabricación. Eso nos arroja una utilidad "bruta". Falta restar los gastos de la infraestructura necesaria para la fabricación. Cuando restamos estos gastos, obtenemos la "utilidad neta". En la vida real, esa utilidad neta es la que pagará el impuesto a las ganancias; por lo que los empresarios solemos restar también ese importe y hablamos, entonces, de "utilidad neta, neta" (Es decir, "la nuestra").

Ejemplo:

Analicemos un caso ficticio para preparar un estado de resultados.

Datos:

Una empresa ha vendido $100 (DATO 1: ingresos efectivos). El costo de mercadería ha sido de $65 (DATO 2: costo de fabricación). Los costos de infraestructura equivalen a $20 (DATO 3: gastos de infraestructura).

Formato de un estado de resultados:

Ingresos por ventas	$100.-
Costo de la mercadería vendida	($65.-)
UTILIDAD BRUTA	$35.-
Gastos generales	($20.-)
Utilidad NETA	$15.-
Impuesto a las ganancias	($5.-)
Utilidad neta, neta	$10.-

La otra posibilidad: el resultado a FUTURO

En la empresa, es posible medir el impacto futuro de las decisiones que se toman en el presente. No es "magia"; es una técnica simple que consiste en **"proyectar"** un estado de resultados.

En lugar de "contabilizar" los ingresos y restarles los costos, en este caso la clave será "**estimar**" qué ocurrirá con los ingresos y los costos, medir el impacto y decidir a partir de esto.

En un **estado de resultados proyectado** que se utilice para valorar el impacto de posibles decisiones, será conveniente que el empresario aplique un criterio levemente diferente a la hora de asignar los costos directos para simplificar el análisis y dotarlo de mayor asertividad en la conclusión.

Como ya hemos visto, en la técnica tradicional (contable o económica), el primer paso es restar los ingresos menos la totalidad de los costos directos (sean estos variables o fijos). A partir de la observación de la manera en que deciden aquellos alumnos que tienen mayor experiencia y éxito en sus negocios, desde hace ya muchos años, en la Escuela de Ejecutivos recomendamos diferenciar los costos directos variables de los costos directos fijos.

- Es decir, en el caso del estado de resultados proyectado, restaremos los ingresos menos los **"costos verdaderamente variables"** (ya sean directos o indirectos).
- Luego, a ese resultado bruto, le restaremos los costos fijos (todos los costos que sean fijos, tanto directos como indirectos).

RESULTADO = (ingresos - costos verdaderamente variables) - costos fijos

Insistimos una vez más en que esta diferenciación que proponemos aquí es incorrecta desde el punto de vista de la técnica contable. Ocurre que nuestro punto de vista es el del empresario que debe decidir hacia el futuro, habitualmente con incertidumbre y con información muy restringida[5].

En otras palabras, la diferencia específica de nuestro análisis pasa por el tratamiento de la "mano de obra directa" (MOD). En lugar de considerarla un costo de la mercadería vendida y restarla de los ingresos, la acumulamos y —por tratarse de un costo fijo— consideramos que es un costo de infraestructura que ocurrirá sin importar cuál sea el nivel de actividad.

En el segundo apartado de esta sección, analizaremos un ejemplo práctico sobre cómo hacer todo este análisis con el caso de la panadería de Hilario. Pero, antes, presentaremos un poco de historia y teoría para justificar lo que estamos afirmando.

¿Qué es el "margen"?

Cada unidad de producto o servicio que se vende tiene un precio de venta. También tiene un costo variable que se le ha aplicado.

Si al precio de venta se le resta el costo variable, se obtiene el "**margen**" que genera ese producto.

MARGEN = precio de venta - costo variable unitario

Nótese que el margen no es la ganancia, pues todavía restan afrontar los gastos de la estructura.

Para que la empresa obtenga ganancia, hay que lograr suficientes ventas con un margen positivo hasta cubrir los costos fijos.

ATENCIÓN:

"**Margen**" no es "ganancia".

(Para conocer la ganancia hay que restar los costos indirectos).

Es importante que te acostumbres a pensar de esta forma: la ganancia no está en el producto; está en la empresa. El producto genera margen.

La empresa genera una ganancia que combina los márgenes de diferentes productos para cubrir rápidamente los costos fijos y generar un superávit, al que habitualmente se lo denomina "utilidad".

[5] Al final de este apartado, presentaremos una fuente para la fundamentación teórica que nos permitirá justificar académicamente lo que se propone aquí.

Ejemplo:

En la pizzería de Clodomiro, se fabrican y se venden varios productos. Los productos más importantes, sin duda, son las pizzas y las empanadas. Al igual que todos los productos que se comercializan en la pizzería, tanto las pizzas como las empanadas requieren insumos y materias primas. Si al precio de venta se le resta el costo de esas materias primas, Clodomiro no podría decir –de ninguna manera– que esa es su ganancia. Pues además de materias primas, existen costos de estructura (alquileres, servicios, sueldos, entre muchos otros).

Precio de venta menos costo de materias primas no es la "ganancia". Apenas es el "margen" del producto.

Si a la suma de todos los márgenes de las pizzas, empanadas, bebidas y postres se le resta el total de los costos de la estructura de la empresa, recién allí se obtendrá la ganancia. Por eso, el margen es del producto y la ganancia de la empresa.

Entonces, para obtener ganancias con mayor rapidez, nos interesará conocer e influir en los márgenes que generamos.

La ganancia de la empresa o su utilidad es como una gran pared construida por ladrillos pequeños y, también, por ladrillos grandes. Estos ladrillos son los márgenes de cada producto o servicio que se vende. Hay negocios que tienen un margen pequeño y aportan pequeños ladrillos a nuestra pared. Por otro lado, hay márgenes más grandes que aportan ladrillos más grandes a nuestra pared.

Ahora bien, antes de levantar la pared, es necesario construir los cimientos; es decir, cubrir los costos fijos de fabricación ¡también con ladrillos o con "márgenes"!

Conocer los costos del producto, permite que el emprendedor conozca si está generando margen (o no) al vender. Conocer los costos de la estructura, permite que el emprendedor sepa qué margen debe producir para comenzar a ganar dinero con su proyecto.

"Utilidad" y "rentabilidad"

Diálogos entre Clodomiro y su hijo Martín

Ese domingo, Martín corrió a saludar a su padre apenas despertó. Debido al trabajo y a las obligaciones de cada uno, no era mucho el tiempo que podían compartir. Eso sí, cuando estaban juntos, aprovechaban cada minuto al máximo.

A pesar de tener solo ocho años y, probablemente, debido al cariño que sentía por su padre, Martín había desarrollado un gran interés en las actividades de Clodomiro. Todos los días, el padre le preguntaba al niño sobre los asuntos de la escuela y el hijo le preguntaba al padre sobre la pequeña empresa.

–¿Y cómo te fue ayer? ¿Vendiste mucho? –preguntó el pequeño.
–Fue una buena noche de sábado –comentó Clodomiro con entusiasmo y añadió–: Vendimos el doble que el viernes pasado.

Martín sonrió y, luego, concluyó:

–¡Entonces ganaste mucho dinero!

Clodomiro pensó en responder y explicarle al niño que esto no es necesariamente así, pero no lo hizo. Prefirió dejar la lección para otro momento, cuando estuviesen en la pizzería. La empresa ya pintaba como un negocio "familiar" y lo mejor era separar las aguas: los negocios en el negocio y las relaciones de afecto en casa con la familia.

Algún día, Clodomiro deberá explicarle a Martín las siguientes cuestiones:

1. *Vender no necesariamente significa ganar dinero:*

Claro que ninguna empresa logra ganar dinero legítimamente si no vende algo. Sin embargo, si la venta no es "buena", es perfectamente posible perder dinero.
Para ganar dinero, es necesario asegurar una cuestión muy simple: los ingresos deben ser superiores a los costos.
Ahora bien, acabamos de ver que hay diversos tipos de costos. Por eso, para ganar dinero, los ingresos deben ser superiores a ***todos*** los costos (directos o indirectos; fijos o variables).

2. *"Margen" no es "ganancia":*

Todos los productos tienen un precio de venta y todos los productos tienen un costo directo.
Si al precio de venta unitario del producto se le resta el costo directo, se obtiene el "margen".

MARGEN = precio de venta - costo variable

Además de los costos variables, las empresas deben enfrentar los costos fijos de fabricación. Esto lo hacen con los márgenes que generan. Si el total de márgenes es suficiente para cubrir eso costos, entonces la empresa habrá generado *ganancia* o *utilidades*.

Ganancia y utilidad son sinónimas. El primero es un término de uso frecuente en el vocabulario coloquial; el segundo es frecuente en el mundo de la empresa.

$$\text{UTILIDAD} = \text{ingresos totales} - \text{costos totales}$$

3. *"Utilidad" no es "rentabilidad"*

Como acabamos de ver, la ganancia o utilidad es un monto determinado de dinero.
Por otro lado, la rentabilidad no es dinero. Es una proporción o una comparación entre dos valores. La medida más básica y común de rentabilidad que se utiliza al analizar la gestión en una empresa es la rentabilidad sobre la inversión. Esta medida nos permite conocer cuál es la proporción de utilidades que hemos logrado en comparación con la inversión realizada. La rentabilidad se calcula dividiendo la utilidad sobre la inversión.

$$R = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Inversión}}$$

Diálogos entre Clodomiro y su amigo

–¿Cuánto dinero ganaste este año? –le preguntó Clodomiro a un amigo cierta vez.

Antes de responder, el amigo pensó un poco, hizo los cálculos mentales y, luego, afirmó con una gran satisfacción:

–¡Unos veinte mil dólares!

–¿Y cuánto habías invertido? –volvió a preguntar Clodomiro con la intención de hacer un buen análisis.

–La inversión fue de unos quinientos mil dólares –respondió el amigo con menos entusiasmo que antes. Es que, visto de esa forma, no parecía mucho.

–¿Y vos? ¿Cuánto dinero ganaste este año con tu pizzería? –le preguntó el amigo a Clodomiro intentando averiguar si tenía una mejor manera de hacer las cosas.

–Mira, en este negocio, puse unos diez mil dólares y ya me ha devuelto casi unos treinta mil –respondió Clodomiro con cara de satisfacción.

–¡Increíble, qué suerte! Se ve que vendiste un montón –se sorprendió el amigo.

Clodomiro sonrió y guardó silencio. Sabía que el éxito de su negocio no tenía nada que ver con la suerte. La clave era entender que vender, ganar dinero y obtener buenas rentabilidades son cuestiones diferentes.

Nota sobre el concepto de "costo verdaderamente variable"

En las secciones anteriores de este manual, te advertíamos sobre la conveniencia de distinguir la perspectiva técnica contable de la perspectiva que se suele utilizar para la dirección empresarial. Un empresario no es —y no debe ser— un técnico en contabilidad.

Por ello, algunas veces, los términos y enfoques pueden confundirse. En especial, hemos presentado la dualidad que puede ocurrir al preparar un estado de resultados proyectado.

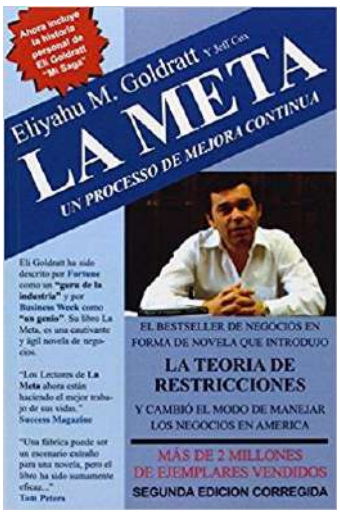


Si te interesa conocer la fundamentación teórica de esta recomendación, te sugerimos analizar los postulados de la **teoría de las restricciones** (**Theory of Constraints**, TOC). El precursor y principal exponente de esta teoría es el Dr. **Eliyahu Goldratt** (1947-2011).

En uno de los postulados sobre las organizaciones que plantea esta teoría, se recomienda centrarse en el "sentido" o en la "meta" de toda empresa: generar utilidades. Y se destaca que esto es incluso más importante que brindar satisfacción a los clientes, ser eficiente o cualquier otro objetivo que se persiga.

Así mismo, esta teoría recomienda lo que consideramos un conjunto imprescindible de criterios que un empresario debería tener en claro y, por supuesto, numerosas técnicas de gestión.

Entre las técnicas más destacadas que se aplican para la toma de decisiones directivas, figura la técnica a la que nos referimos en este manual: diferenciar y tener en cuenta los "costos verdaderamente variables".



Si tenés ganas y tiempo, te recomendamos el libro ***La meta*** de E. Goldratt. Es una lectura sumamente entretenida y, además, es un clásico que se consigue fácilmente en cualquier librería especializada en gestión.

Los lectores desprevenidos podrán suponer que es una obra sobre "mejora continua", pues así está escrito en la presentación del libro a los fines comerciales. Sin embargo, es mucho más que eso. En realidad, es una obra sobre pensamiento estratégico aplicado.

Claro, utiliza como técnica la mejora continua; un tema para nada menor, aunque subordinado a la estrategia.

Ejemplo de aplicación: análisis de costos y presupuestación

La panadería de Hilario

La historia

Unos años atrás, Hilario había trabajado durante bastante tiempo en una prestigiosa panadería de la ciudad. Allí aprendió sobre el oficio y adquirió unos cuántos "secretos" muy prácticos que se podían aplicar en el arte del horneado de productos de panificación. Incluso había completado una capacitación de Maestro Panadero y Repostero en una muy reconocida escuela de cocina con sede en su ciudad.



Ahora que ya tenía bastante experiencia y una buena trayectoria, su aspiración pasaba por convertirse en "emprendedor" e iniciar su propio proyecto en forma independiente.

Be free, be cool:

Por todos lados, Hilario encontraba publicaciones, foros, sitios y comentarios sobre las ventajas de convertirse en emprendedor. Las historias sobre personas que "lo habían dejado todo" para ir detrás de su sueño abundaban y podían encontrarse en todo tipo de plataformas, desde los diarios más prestigiosos impresos en papel, hasta ignotos y curiosos sitios de internet. ¡Ni que hablar de las redes sociales! Allí parecía que la mayoría de los usuarios eran "emprendedores exitosos", siempre felices y merecedores de la admiración y el reconocimiento social.



"¡No tenga temor!"; "¡sea artífice del cambio!"; "¡el secreto pasa por la actitud!", eran algunos de los consejos o las claves más frecuentes.

Las lecturas de Hilario

Por suerte para Hilario, un *insight*[6] iluminó su perspectiva. Resulta que, cuando comentó la idea de comenzar su propio emprendimiento, un amigo le prestó el manual sobre organización y dirección de pymes que le habían entregado durante un curso en la Escuela de Ejecutivos.

Con la experiencia que tenía, Hilario entendía que "hacer pan del bueno" no era solo una cuestión de ganas o actitud. Así que aceptó la ayuda de su amigo y decidió investigar ese curioso manual.

Tras leer un poco más, pudo identificar con precisión tres pilares sistematizados que necesitaría para desarrollar su emprendimiento. Hilario comprendió que le harían falta tres elementos. En primer lugar, necesitaría algún conocimiento sobre el tema; en segundo lugar, precisaría recursos y, finalmente, también necesitaría actitud.

El conocimiento incluía más que el saber necesario para fabricar un buen pan. También le hacía falta aprender a combinar diversos factores y, especialmente, aprender a manejar el dinero.

Conocimiento

Los recursos incluían tres tipos de elementos: la infraestructura (¿dónde o en qué lugar?), los dispositivos y las herramientas (¿con qué?) y las materias primas.

Recursos

Finalmente, la actitud no era solo las ganas. También implicaba constancia, astucia y observación de la realidad.

Actitud

Decidió, entonces, ir de a poco y comenzar por el principio. Supo ver que su sueño no consistía solo en "hacer panificación", sino que también implicaba "hacer una empresa". Procesar harina sería esencial, claro, pero había mucho, mucho más que eso.

Por esos caprichos del destino, el manual que había llegado a las manos de Hilario era el módulo sobre costos. Además de enseñar a "ver" los costos, en este libro se instaba a ponerlos a generar riqueza.

Entre las cuestiones que más impacto le generaron, se destacaba el hecho de que lo importante es el resultado; es decir, "cuánto pusimos versus cuánto nos quedó".

También le pareció interesante el hecho de que ese "resultado" pueda medirse en forma objetiva, utilizando el dinero como patrón. Sí, Hilario aprendió que el dinero era un patrón de medida.

Y no solo eso, descubrió que existen técnicas para anticiparse a los resultados y medir el impacto de nuestras decisiones.

[6] ***Insight*** es un término que se utiliza en psicología y neurociencias. Proviene del inglés y se puede traducir al español como "visión", "visión interna" y, de manera más general, "percepción" o "entendimiento". Mediante un *insight*, el sujeto capta, internaliza o comprende una verdad revelada.

Aprendiz, pero no ingenuo



Hilario era consciente de que cometería los errores típicos de quien aprende a gestionar un negocio. Así que decidió empezar de a poco y con cuidado. Una vez que hubiese observado el asunto y ganado un poco más de experiencia, se "largaría a fondo".

Identificó tres principios bien prácticos para no fallar en esta primera etapa:

- Eludir o evitar, tanto como pudiese, las erogaciones y efectuar solo aquellas que fuesen imprescindibles.
- Enfocar y evitar dispersar sus esfuerzos.
- Modelar antes de hacer, analizar y simular el impacto de sus decisiones.

a. Eludir las erogaciones (todo lo que se pueda)

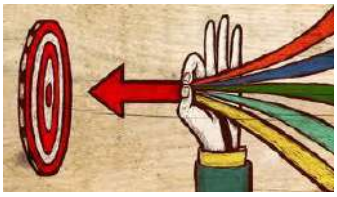


Es cierto que, sin inversiones, no hay empresa. Ahora bien, ¿por qué todo el capital que se invertiría tenía que ser de Hilario? ¿No podía arreglarse de alguna forma, al menos por un tiempo, hasta que el negocio comenzase a generar o, al menos, hasta que demostrase que puede generar ganancia?

Hilario decidió, entonces, plantear un primer periodo de seis meses con objetivos austeros, pero cumplibles y de bajo riesgo relativo.

En lugar de alquilar e invertir en instalaciones, decidió arrancar en su casa y con los recursos mínimos; no eran los "óptimos", pero sí estaban "disponibles" y –especialmente– eran "no erogables". Es decir, no le llevaban dinero que podía preservar por ahora.

b. Enfocar los esfuerzos



Para no complicarse y poder ver toda la cuestión de una manera más clara, en lugar de hacer una "gran" y "variada" oferta de productos, decidió "enfocarse" en unos pocos. Eso era lo que se recomendaba para esta etapa en el manual sobre gestión de negocios de la Escuela de Ejecutivos que había leído.

Debido a la época del año y a la cercanía de los primeros fríos, decidió concentrarse en elaborar "panes artesanales naturales" que tuviesen como características principales la variedad de semillas y la ausencia de insumos industriales.

c. Modelar antes de hacer

Como no tenía experiencia en el mercado, Hilario estimó cuántos panes podría procesar y –fundamentalmente– cuántos podría vender. Escribió un pequeño y muy simple presupuesto ¡Sí! Por fin, preparó su primer "estado de resultados proyectado" y puso manos a la obra.

El primer estado de resultados proyectado de Hilario

Hilario decidió hacer la primera promoción del emprendimiento a través de las redes sociales. Esta no consistía en ningún descuento, sino simplemente en ofrecer su producto. Pensó en tres etapas: primero, sus conocidos; luego, los referidos o recomendados de sus relaciones y, solo después, un poco de publicidad que sería la que le costaría algunos billetes.

Tras analizar diferentes razonamientos que le llevaron dos o tres días de "andar meditando el tema" y más allá de las ganas y expectativas que tenía (lo cierto es que estaba con la adrenalina y las endorfinas a tope), llegó a la conclusión de que las "posibilidades de venta" y las "posibilidades de fabricación" se cruzaban en **siete unidades, "lotes" o "partidas"** semanales. Cada uno de estos lotes se fabricaría a partir de una bolsa de harina de 50 kg.



Es decir, la "bolsa de harina" sería el criterio que utilizaría para organizar la producción y la comercialización. Siete bolsas a la semana, veintiocho al mes o ciento sesenta y ocho bolsas en el primer semestre sería, entonces, su primer objetivo.

Las "posibilidades de venta" eran muy limitadas sin conocimientos, experiencia ni recursos para promocionar. Las "posibilidades de fabricación" también eran muy limitadas porque tenía muy poco dinero para invertir y, en especial, porque no contaba con la infraestructura adecuada.

SIN considerar todavía dos grandes "asuntos" de su emprendimiento ("costos de promoción" y "costos de distribución"), Hilario procedió a armar su primer presupuesto: el estado de resultados proyectado.

Método:

Para comenzar, recurrió a la técnica de identificar, clasificar y asignar los costos. Es decir, intentó responder las siguientes preguntas:

- IDENTIFICAR: ¿cuáles son los costos?
- CLASIFICAR: ¿cómo se agrupan para el análisis?
- ASIGNAR: ¿en dónde deben colocarse los costos en el estado de resultados proyectado?

Para identificar los costos, tenía una guía. El manual ya le había enseñado que el dinero que se invierte en costos puede tener solo tres destinos: infraestructura, herramientas y materias primas.

Para clasificar los costos, conocía los dos criterios más usuales y pertinentes para la toma de decisiones: por un lado, podían ser "fijos o variables"; por el otro, podían ser "directos o indirectos".

Asignar los costos tenía dos sentidos. Por un lado, le permitía "ver" si un costo es del producto o de la estructura y, por el otro, le permitía agrupar los costos en el estado de resultados proyectado.

Cuando comenzó a pensar en los costos, Hilario encontró una larga e interesante lista. Aunque seguramente era incompleta; después de todo, esta era su primera experiencia como analista de costos y presupuestación.

Veamos, a continuación, los datos específicos de la situación de Hilario. Por razones de espacio y tiempo, solo analizaremos algunos ejemplos de cada tipo de costos. Esto será más que suficiente para comprender cómo pensaba y gestionaba Hilario.

Infraestructura:

- De manera arbitraria, Hilario decidió que el 40 % de los gastos de alquiler, impuestos, servicios y mantenimiento de la casa se asignarían a los "gastos de estructura". Este monto era equivalente a unos 600 USD mensuales.

- Por el momento, el sería el único empleado y, al mismo tiempo, el directivo del emprendimiento. Se asignó, entonces, una retribución mensual de 500 USD.

- En gastos de comunicaciones, abono de celular, conexión de internet y telefonía, tendría unos 150 USD mensuales.

- En impuestos, abonaría una tasa de "monotributo". (Hilario vivía en Argentina. En este país, el "monotributo" es un régimen impositivo simplificado para pequeños emprendedores y trabajadores independientes. Sin esto, no le sería posible facturar a sus clientes y estaría condenado a que la totalidad de su actividad estuviese "en negro"). El monto era equivalente a 80 USD mensuales.

- También, se suscribiría a un "paquete" de servicios bancarios personales que incluía una caja de ahorro, una cuenta corriente y una tarjeta de crédito. Con esto, sería más que suficiente para operar con los proveedores y los clientes. El costo de este servicio era de 25 USD mensuales.

Útiles y herramientas:

- Hilario analizó que era necesario comprar una partida indispensable de moldes por 700 USD.

- Así mismo, necesitaría comprar otros utensilios de cocina indispensables para elaborar su producto por otros 700 USD. Estos dos conceptos (moldes y utensilios) tendrían una duración de dos años.

- En un principio, utilizaría el horno de su casa. Pero trascurridos los seis meses de trabajo, debería cambiar el horno debido al estado en que quedaría. El valor de reposición del horno era de unos 900 USD.

- Además, debía considerar un pequeño presupuesto mensual para movilidad que le permitiera hacer las entregas del producto final. Unos 250 USD.

Materias primas:

- Para arrancar, debía contar con harina suficiente para dos meses. Esto le permitiría producir con tranquilidad y "aguantar" hasta que las cobranzas se convirtiesen en efectivo. Cada bolsa de harina le costaba unos 28 USD; es decir, 784 USD mensuales (suponiendo que trabajase 28 días cada mes).

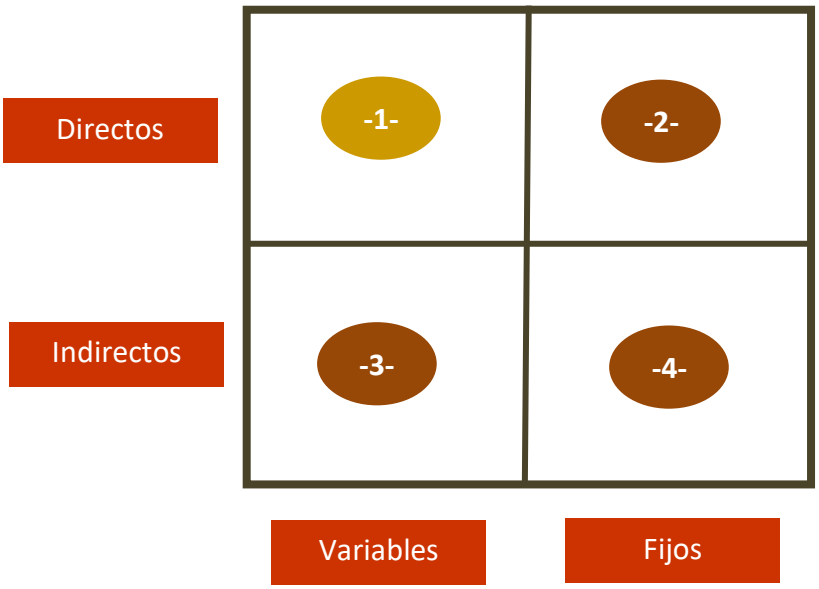
- La suma de los otros insumos necesarios para la producción (harina de centeno, semillas varias, materia grasa, etc.) era equivalente a 950 USD mensuales.

- El material para empaquetado y despacho tenía un costo de 180 USD.

Hilario recordó la recomendación que había leído: a la hora de analizar las decisiones para el futuro, lo importante era lograr diferenciar los **costos verdaderamente variables** que, generalmente, son los costos directos (aunque no todos).

Entonces, al igual que un metódico ingeniero, Hilario pensó en un **sistema de "cuatro cajones" para ordenar los costos** que había identificado.

De esta manera, el desafío de clasificar los costos no parecía tan complejo. Solo había cuatro situaciones posibles:



Hilario tenía incorporado el hábito de escribir y guardar recetas. Por eso, decidió aplicar el mismo razonamiento y diseñó una práctica planilla para diferenciar los costos y, luego, simplemente sumarlos:

	1	2	3	4
Alquiler, impuestos, servicios				600
Remuneración mensual[7]		500		
Comunicaciones				150
Impuestos				80
Gastos bancarios				25
Moldes[8] (700 ÷ 4 semestres = 175 semestral; 29,2 mensual)				29
Utensilios (700 ÷ 4 semestres = 175 semestral; 29,2 mensual)				29
Horno (900 semestral; 150 mensual)				150
Movilidad				250
Harina	784			
Otros insumos	950			
Material de empaquetado	180			
TOTAL	1914	500	0	1313

[7] Todas las remuneraciones fijas (ya sean "directas" o "indirectas") siempre serán costos fijos, en especial los salarios. La parte que se abone como "premio" o "bono" puede considerarse variable. Las comisiones de los vendedores son costos variables.

[8] Los muebles, los útiles, los moldes y los utensilios son siempre un costo indirecto. Se consideran "fijos", pues su amortización o su desgaste está asociado con el paso del tiempo y no con las cantidades producidas. En este caso, la amortización era de dos años.

Para terminar, solo restaba asignar[9] todos estos costos en las cuentas del estado de resultado proyectado.

Hilario ya tenía identificados los datos de sus costos. En realidad, solo le falta "estimar" los ingresos. Recurrió, una vez más, al manual en busca de una metodología.

Necesitamos tres datos y procedemos en tres pasos:

Datos:

- DATO 1: **Ingresos efectivos proyectados**. Lo que "realmente" entrará.
- DATO 2: **Costos de fabricación** (costos del producto). Lo que el producto "lleva puesto" y, ahora sí, este costo tiene un comportamiento variable; es decir, está asociado a los volúmenes de fabricación y de venta. Estos son los "costos verdaderamente variables", según dijimos.



- DATO 3: **Gastos de infraestructura**. Son todas aquellas erogaciones que no están relacionadas con el producto, sino con la "estructura" necesaria para producir y vender el producto. Es decir, todos los costos fijos (tanto los directos como los indirectos). De los "cajones" que había utilizado Hilario para organizarse, sumaremos los grupos 2, 3 y 4.

Pasos:

PASO 1: Restar los "ingresos proyectados" menos los costos directos de fabricar y vender los productos. Esta operación arroja como resultado un número llamado "**utilidad bruta**".

PASO 2: Restar la "utilidad bruta" menos los "gastos" (Habitualmente, son los costos "indirectos" y, especialmente, además, "fijos"). Con esto, obtendremos la "**utilidad neta**".

PASO 3: Si corresponde (dependiendo del caso), restar el valor de la utilidad neta menos el impuesto a las ganancias aplicable. Así, habremos llegado al "**resultado neto, neto**" proyectado.

¿Cómo "estimar" los ingresos?

En "teoría", con una bolsa de harina de 50 kg, Hilario debería poder fabricar 100 kg de producto final. Esto se debe a todos los extras que agrega para convertir el pan en un producto "prémium".

[9] La otra situación en la que nos encontraremos con el término "**asignar**" costos fijos o costos indirectos es cuando se desea conocer cuánto o qué componente del costo lleva cada producto a nivel unitario. Este será el tema de la quinta sección.

Sin embargo, si seguimos uno de los postulados de la teoría de las restricciones, Hilario debería preparar tanto la mente como los números para una cifra –más probable– de 80 kg (80 % de rendimiento real sobre el esperado).

Esto podría "desesperar" a algunos analistas teóricos, pero cualquier empresario entiende que es importante tener previsto y "acolchonar" el error.

Por ser un producto prémium, cada kilogramo de producto final generará 3,30 USD. Es decir, con 80 kg de producto final por día, Hilario producirá un ingreso de 264 USD.

Como habíamos dicho, Hilario tiene planificado un mes laborable de 28 jornadas. Por lo tanto, el número teórico arroja 7392 USD de ingresos mensuales. A esta cifra, se le aplica nuevamente un desvío del 10 % por demoras en las cobranzas, incobrables, pérdidas, etc.

Entonces, el número "razonable" de ingresos mensuales estimados de Hilario resulta ser de 6652,8 USD.

Estado de resultados proyectado mensual y semestral

	MENSUAL	SEMESTRAL
Ingresos por ventas	6652,8.-	39.917.-
Costo de la mercadería vendida (grupo de costos 1)	(1914.-)	(11.484.-)
UTILIDAD BRUTA	4739.-	28.433.-
Gastos generales (grupos de costos 2, 3, 4)	(1313.-)	(7878.-)
Utilidad NETA	3426.-	20.555.-
Impuesto a las ganancias	No aplica	No aplica
Utilidad neta, neta	3426.-	20.555.-

Conclusiones

- Es claro que no es sabio ni bueno tomar decisiones en función del "olfato" o de las "corazonadas", en especial, cuando se tiene poca experiencia en una actividad.

- Con respecto a un posible método de gestión, las claves son las siguientes: **eludir** las erogaciones tanto como sea posible; **enfocarse en** la gestión; **modelar** el negocio y estimar un resultado.

- El estado de resultados proyectado sirve para observar la situación y el impacto de las decisiones.

- Con respecto a los costos, son tres los pasos: "identificar", "agrupar" y "asignar".

- Al igual que ocurre en los casos reales siempre que alguien se inicia en una actividad, en el ejemplo de Hilario, el estado de resultados **proyectado** no coincidirá —de ninguna manera— con el estado de resultados **real** cuando llegue el momento de compararlos.

  Las ventas no terminarán siendo las que se espera, ni tampoco ocurrirán todos los cobros. Por otro lado, aparecerán numerosos costos que no pudieron identificarse al principio. Por lo tanto, los primeros meses de gestión serán una verdadera escuela.
  Al mismo tiempo, los costos que sí se identificaron y estimaron tampoco serán exactamente esos. Habrá numerosos desvíos. Otra vez, los primeros meses servirán para observar, aprender y corregir.

- Del punto anterior, parecería desprenderse que todo este trabajo de analizar los costos y realizar la presupuestación no tuviese sentido. Sin embargo, esto no es así. Por el contrario, hay dos factores que justifican ampliamente tanto el análisis de costos como la presupuestación y los convierten en una herramienta imbatible:

  1. Elusión del daño: Si al hacer el análisis y diseñar el presupuesto el resultado no es bueno o no resulta apropiado, seguramente intentaremos introducir modificaciones en la manera de ver el negocio; incluso podemos llegar a descartar el negocio y evitar una pérdida.

  2. Aprendizaje: Una vez que se haya implementado la gestión, podremos comparar los resultados "estimados" con los resultados "reales". Cuando los resultados observados difieran de los que se esperaban al inicio, podremos buscar el error o el desvío, identificarlo y evitar repetirlo en el futuro. Buscar errores en forma continua para aprender y solucionarlos es la base de la filosofía de la mejora continua.

- Tomar decisiones sin analizar los costos o sin hacer presupuestos para simular el impacto en los resultados es igual que caminar a tientas, a oscuras, en un precipicio desconocido.



Otros dos dilemas sobre costos

Un primer dilema habitual: ¿existe un "costo total unitario"?

Claro que existe un costo total unitario, pero es muy difícil calcularlo con precisión al inicio de un ejercicio económico de la empresa. Sí es factible, en cambio, "presupuestarlo" y esto es lo que debe hacerse al principio del periodo con este costo difícil de calcular con precisión.

Por otro lado, el costo total unitario es bastante más fácil de calcular al final del ejercicio (ya sea el mes o el año).

La mayoría de los emprendedores suelen apresurarse en intentar el cálculo de un "**costo total unitario**" (el costo directo de cada producto más la proporción de costos indirectos que le corresponde). Por sentido común, suponen que esto no debería ser difícil, pues no es más que una simple división. Sin embargo, existe una "trampa". Para calcular el costo indirecto unitario, en teoría, solo habría que dividir los costos indirectos totales por la cantidad de unidades vendidas. El problema es que los costos indirectos en los que realmente se incurre no se conocen con exactitud al principio de un periodo (ya sea un mes o un año)

Por ejemplo, cuando inicia una temporada de verano, un bar de playa no sabe con certeza total cuántos serán los costos indirectos y cuántos serán los costos fijos. Pero sí puede "estimarlos" o, si utilizamos un término técnico más apropiado, puede "presupuestarlos". Lo mismo ocurre con todos los emprendimientos.

Por supuesto que, cuanto mayor conocimiento y experiencia sobre el comportamiento del negocio se tenga, mayor será la aproximación de la estimación o la concordancia de la gestión con el presupuesto.

Con o sin experiencia, lo cierto es que, al principio del periodo, los costos indirectos se "estiman". Habrá que esperar hasta el final del periodo (mes o año) para conocer realmente el valor de los costos indirectos incurridos.

Esta simple división que mencionábamos solo tiene sentido y puede realizarse una vez que las cosas ya ocurrieron. En otras palabras, solo puede calcularse con precisión al final del periodo. Por eso, una gestión "profesional" utiliza el presupuesto con tanto énfasis y disciplina.

CLAVE:

Existe un "**costo total unitario**", pero solo puede calcularse al **final del periodo**.

Al principio del periodo, los costos se "estiman" o "presupuestan".

Dado que los costos solo pueden estimarse al inicio del periodo, la ganancia de la empresa también es estimada. (Ganancia es igual a

ingresos por ventas menos costos directos totales, menos costos indirectos totales).

Si el emprendedor es hábil haciendo presupuestos y cumpliéndolos, la ganancia final de la empresa será más predecible.

En conclusión, el **costo total unitario** (costo directo unitario + costo indirecto unitario) solo puede conocerse una vez que las cosas han ocurrido; es decir, al final del periodo que se está analizando (habitualmente, al final del mes o del año).

Recomendaciones para gestionar los costos indirectos

Primera recomendación:

- Estimá y hacé PRESUPUESTOS de los cosos indirectos. De esta forma, tendrás una guía para gestionar en el día a día y, al final del periodo, podrás controlar, medir y aprender al obtener experiencia.

  No te preocupes si el presupuesto no se cumple con exactitud. En la vida real, eso de "cumplir al centavo" con un presupuesto nunca ocurre. En realidad, los presupuestos no deberían hacerse para cumplirse de manera estricta, sino para guiar las decisiones, observar, ganar experiencia y aprender a partir de los errores de estimación y de gestión que se cometan. Esta es la verdadera finalidad de un presupuesto.

ATENCIÓN: En las microempresas y en las pequeñas unidades comerciales, siempre es mejor hacer presupuestos mensuales. Los periodos cortos mejoran el control y el aprendizaje.

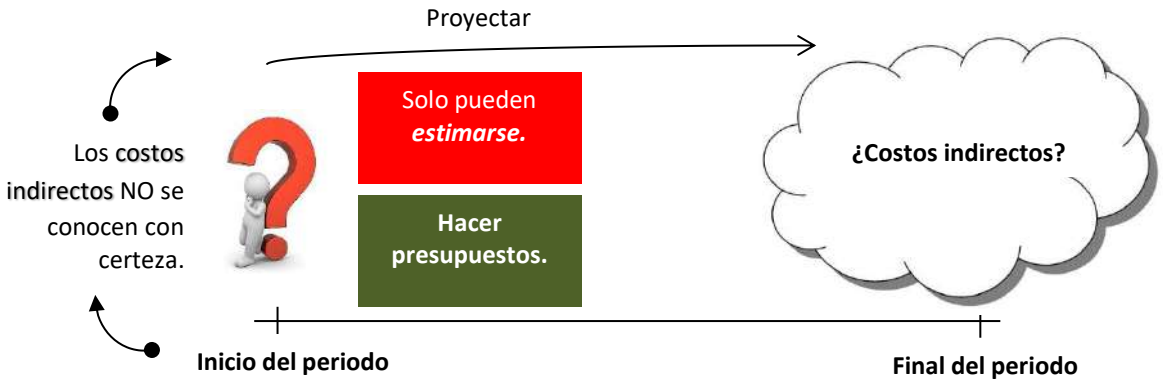
Segunda recomendación:

- Enfocate en los márgenes. Dedicate a crear o generar márgenes en cada venta. La riqueza siempre se origina solo en dos elementos: el margen y el volumen.

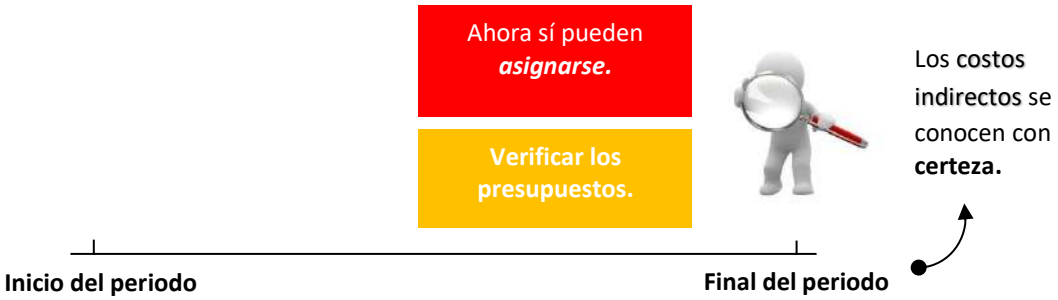
  Tener costos indirectos relativamente bajos y controlados es importante, pues es una fuente de ahorro y eficiencia. Sin embargo, no hay que confundirse; ahorro no necesariamente es riqueza. La riqueza se origina en el margen y el volumen.

  Claro que, si sos capaz de generar *margen, volumen, ahorro y eficiencia*, nada podría ser mejor. No obstante, la mayoría de las veces no es posible enfocarse en todo al mismo tiempo. Por eso, la recomendación para un emprendedor es empezar enfocándose en crear buenos márgenes para su negocio. Si los márgenes son buenos, probablemente se justifique y sea posible asumir costos indirectos. Si los márgenes son malos, no tiene sentido alguno generar una estructura de costos indirectos de fabricación.

*Costos indirectos al **inicio** del periodo:*



*Costos indirectos al **final** del periodo:*



A medida que pase el tiempo y cuanto más se practique la rutina de presupuestar y evaluar, más se acertará debido a la experiencia ganada. Gestionar, también, será más fácil y predecible.

El riesgo del negocio irá disminuyendo y la capacidad de generar ganancias se consolidará.

Segundo dilema: ¿conviene asumir costos indirectos?

El dilema de Carlitos, el peluquero

Carlitos era peluquero y tenía su propio emprendimiento. Más que una microempresa, su proyecto se relacionaba con el autoempleo, pues prácticamente no usaba ningún capital invertido. Algunos utensilios y unas pocas tijeras conformaban toda su inversión.

Carlitos trabajaba a domicilio. Hacía cortes y peinados, pero siempre en el hogar de sus clientes. No requería capital de trabajo para materiales y tampoco tenía que soportar los gastos fijos que ocasiona una estructura.

Su negocio era sencillo:

Corte masculino:	$60
Corte de niños:	$50
Corte femenino:	$80
Peinado femenino:	$90
Tintura femenina:	$150

Como no tenía una estructura, el único costo directo de Carlitos era llegar hasta el domicilio de los clientes; y, solo en el caso de que una clienta le solicitase una tintura, debía asignar un costo directo de materiales de $50.

Llegar a cada domicilio le representaba un costo de transporte promedio de $7.

¡Era un muy buen negocio! Aun cuando solo le solicitaban un corte masculino, el margen era de $53 ($60 de precio de venta menos $7 de costo directo).

En promedio, hacía unos cuatro cortes por día y trabajaba seis días de lunes a sábado. Por lo tanto, Carlitos creía que sus "ganancias" rondaba entre los $5000 y $5500 cada mes.

Sin embargo, para vivir, necesitaba un mínimo de $4500 mensuales. Él no se daba cuenta que, en realidad, ese dinero representaba su "costo indirecto de fabricación".

De autoempleo a pequeña unidad comercial:

El negocio de Carlitos era un muy buen negocio, pues los márgenes eran muy buenos y el nivel de actividad era muy estable. Y, como todo emprendedor que se precie, Carlitos quería crecer. Soñaba y planificaba instalar su propio salón.

Si la ubicación del local era buena, si la decoración y el equipamiento eran atractivos y si ponía un empleado para que lo asista atendiendo al público, Carlitos sabía que este emprendimiento tenía potencial para llegar lejos.

Observaba a otros colegas y sabía que un local como el que él imaginaba atendía un promedio diario no inferior a 15 cortes. Esto significaba que, con su propio local, Carlitos podría hacer 11 cortes diarios más que trabajando a domicilio.

Los márgenes serían muy similares e incluso mejores porque, si abría una peluquería, ya no tendría que enfrentar los gastos de movilidad.

El principal dilema que se le presentaba estaba relacionado con los gastos indirectos y con determinar si ese nivel de actividad (15 cortes diarios en promedio) le permitiría o no cubrir esos costos con facilidad.

¿Cómo resolver este dilema? ¿Convenía que Carlitos asumiera los costos indirectos? ¡Pues tendría que presupuestar!

Cuestiones que debemos tener en cuenta:

Si Carlitos no desarrolla una estructura en la que apoyarse, estará condenado a un nivel de actividad pequeño y nunca podrá crecer.

Los **costos indirectos de una estructura** representan una oportunidad y, también, un riesgo. Por un lado, son una oportunidad, pues con ellos es posible acceder a un mayor volumen. Por otro, son un riesgo, pues si el volumen no es lo suficientemente alto, estos costos pueden hacer que el emprendedor termine en banca rota por no poder cubrirlos.

En definitiva, los costos indirectos no son necesariamente buenos o malos. Se trata, más bien, de una cuestión de proporciones entre volumen y costos indirectos.

Hay que pensarlo como si se tratase del efecto de una "palanca" en el mundo de la física tradicional.

Conclusiones

Cuando se planifican y se ejecutan correctamente, los **gastos indirectos** contribuyen a alcanzar una mayor rentabilidad que se deriva del mayor volumen de producción.

Por ejemplo, si en un proceso productivo artesanal la mano de obra directa es reemplazada por una máquina, la amortización de esta (el recupero de la inversión realizada en esa máquina) pasa a ser un costo indirecto que reemplaza al costo directo anterior. De esta forma, el "margen" de cada unidad de producto aumenta.

Esto puede tener dos efectos positivos para la empresa:

Por un lado, reemplaza el costo directo que representa la mano de obra.

Por el otro, permite aumentar los volúmenes de fabricación y, así, generar y acumular mayores márgenes.

En una tercera etapa (primera artesanal, segunda industrial), la máquina podrá ser reemplazada por un robot que, si bien demandaría una mayor inversión inicial, permitiría producir volúmenes mucho más altos con un costo de mantenimiento proporcionalmente mucho menor.

Sin embargo, en todos los casos (ya sea que hablemos de un peluquero o de un gran robot en la industria), solo es conveniente asumir mayores costos indirectos de fabricación cuando estos permitan acceder a un mayor volumen.

Si no hay volumen alto, los costos indirectos representan un serio inconveniente.

¿Qué ocurriría con Carlitos (el peluquero) si, después de instalar el local, se encontrase con que el promedio de trabajo solo mejora en dos cortes diarios?

Así mismo, es importante entender que los volúmenes de actividad que tiene la empresa dependen del mercado, más que de los costos indirectos. La demanda está siempre en el mercado, no en la estructura de costos.

Es fundamental que el emprendedor observe su mercado y estime la demanda real antes de asumir mayores costos.

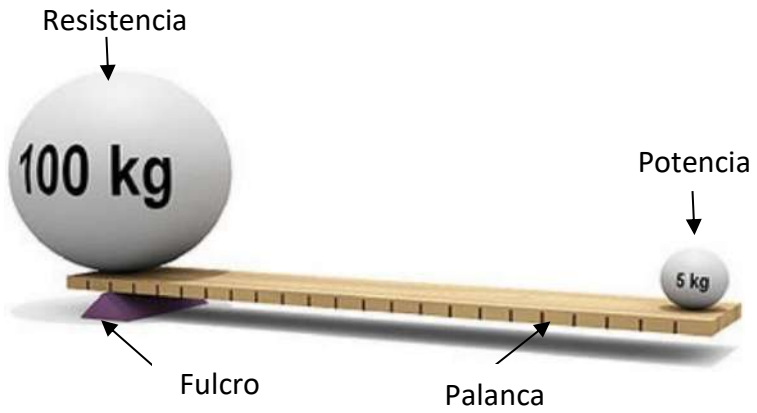
En definitiva, hay que encontrar cuál es la estructura adecuada **para un determinado "nivel de demanda"**.

CLAVE:

En general, los **costos indirectos de fabricación** son convenientes solo si permiten generar **mayor volumen de actividad**.

El efecto palanca

Se dice que el descubrimiento de la palanca se remonta a la prehistoria. Los arqueólogos han encontrado vestigios del uso de esta herramienta que datan de unos tres mil años antes de Cristo en la Mesopotamia. El primer documento escrito sobre el tema se halló en la Biblioteca de Alejandría unos 340 años antes de Cristo. Allí aparece la famosa frase de Arquímedes: "dadme una palanca y moveré el mundo".



Ejemplo de palanca: una masa se equilibra con otra veinte veces menor, si la situamos a una distancia del fulcro veinte veces mayor.

¿Cómo funciona? La palanca es una herramienta que se usa para que una pequeña fuerza pueda mover un peso mucho mayor. Por ejemplo, una fuerza determinada puede mover un peso hasta veinte veces mayor (o incluso mucho más) siempre que la proporción de la palanca sea la adecuada.

En el efecto palanca, intervienen los siguientes elementos:

- ✓ Una "resistencia" o masa que se desea mover.
- ✓ Una "potencia" o masa menor que se aplicará para mover a la resistencia.
- ✓ Una "palanca" que es la herramienta que multiplica la "potencia".
- ✓ Un "fulcro" que es el punto en el que se apoya la palanca.

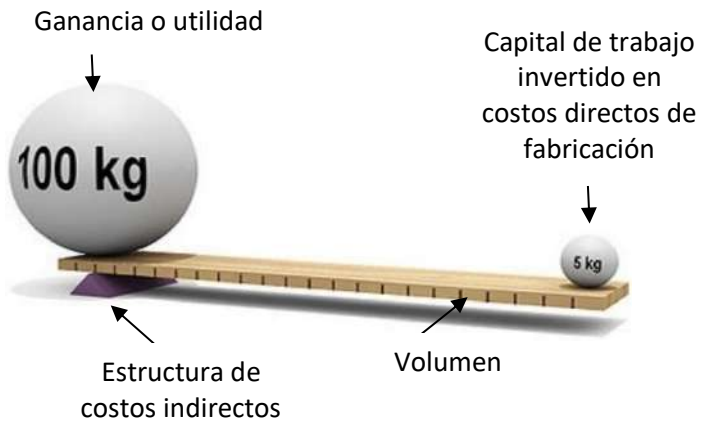
Analogía con el mundo de la gestión:

Supongamos que la resistencia es la ganancia o utilidad que estamos buscando para la empresa.

El fulcro es la estructura de costos indirectos.

La potencia es el capital de trabajo que invertimos en costos directos de fabricación.

Y la palanca es el volumen que el mercado le permite acceder a tu proyecto.



ANALOGÍA:

Si se cuenta con un punto de apoyo adecuado (los costos fijos) y la palanca es lo suficientemente larga (el volumen de mercado), una pequeña potencia (inversión en capital de trabajo) podrá mover una resistencia mucho más grande (podrá generar una gran rentabilidad).

Mientras más larga sea la palanca, menor es el esfuerzo que se requiere para mover la resistencia.

Por lo tanto, si el mercado permite volúmenes altos de venta, es conveniente asumir una estructura de costos indirectos. Mientras más volumen haya, mayor será la palanca y, entonces, mayor será la capacidad de generar utilidades de la empresa.

Por el contrario, si los volúmenes son bajos, la capacidad de la palanca será menor. En ese caso, deberíamos evitar los costos de estructura.

¿Cómo manejarse?

Las estructuras organizacionales de "costos indirectos" siempre representan un dilema para el empresario.

En la realidad, ocurre lo mismo que en el ejemplo ficticio de Carlitos, el peluquero. Si un emprendedor no instala una estructura adecuada, nunca podrá salir del modelo de "autoempleo" o micronegocio. Para poder crecer, es necesario invertir, instalar una estructura y manejar volúmenes más grandes.

El problema es que, si no tenemos cuidado, los costos fijos de la estructura (erogaciones fijas que todos los meses debemos realizar) pueden llevarnos a la quiebra.

En definitiva, si no desarrollamos la estructura, no crecemos; si desarrollamos la estructura, podemos fundirnos con nuestro proyecto.

¿Qué hacer entonces?

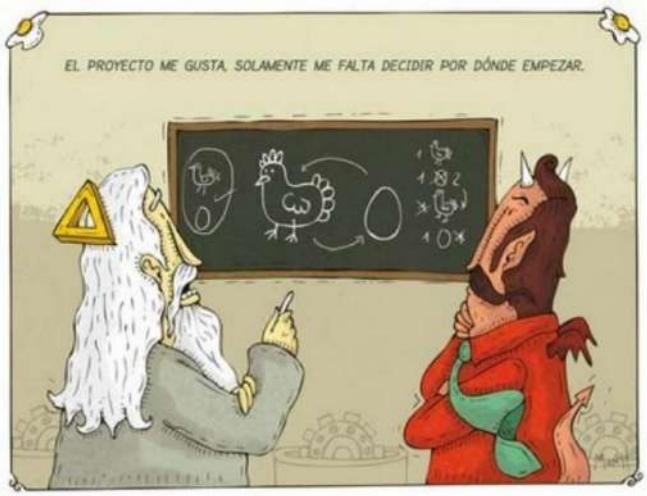
Indudablemente, todo emprendedor de estirpe buscará crecer y aprovechar las oportunidades que se le presentan. La recomendación es actuar con precaución e inteligencia.

"Precaución e inteligencia" son dos conceptos abstractos con los que todos estaremos de acuerdo. A nivel práctico, estos conceptos se traducen en "gestionar con presupuestos".

La recomendación práctica para todo emprendedor que desea crecer es la siguiente: planificá y presupuestá.

Nunca, ¡NUNCA!, actúes sin tener en claro un plan y un presupuesto.

El huevo o la gallina: ¿qué está primero, la estructura o el volumen de mercado?



¿Qué fue primero, el huevo o la gallina? Esta frase de uso popular representa el dilema sobre el origen de algún proceso: ¿quién crea a quién? Muchos desprevenidos creen que es un dilema sin solución.

Sin embargo, para la ciencia es un problema de solución extremadamente sencilla y obvia: primero es el huevo, solo que el primer huevo no era de gallina. Sabemos que las especies presentan cambios genéticos de generación en generación que les permiten adaptarse mejor a sus entornos; es decir, mutan o "evolucionan".

Pensalo de esta manera: existía cierta ave que, en determina circunstancia, tuvo una "mutación en sus genes" y puso un huevo distinto a los que otros individuos de su misma especia venían poniendo. Ese huevo "distinto" dio origen a la primera gallina. Entonces, primero es el huevo puesto por una "no" gallina.

Volvamos a lo que nos ocupa:

¿Qué es primero, la "estructura" o el "volumen"?

Pues bien, primero es la estructura. Solo que la instalación y la puesta en marcha de la estructura no es financiada por el mayor volumen de mercado; es financiada por la inversión.

Primero, hay que invertir, instalar y poner en marcha la estructura (y darle tiempo para que madure); recién después de esto, será posible evolucionar hacia mayores volúmenes de actividad. ¡Primero es la estructura financiada por la inversión!

Muchos pequeños emprendedores encuentran aquí el principal escollo: sin inversión no es posible crecer. Para peor, suelen creer que la inversión solo puede financiarse con capital de su propiedad (que, a du vez, no suelen disponer).

Primero es la inversión, pero esto no significa que la inversión deba financiarse con capital propio necesariamente.

Antes de "iniciar la aventura de crecer", todo emprendedor debería calcular con la mayor precisión posible la magnitud del capital que necesitará para la instalación, la puesta en marcha y la maduración de su estructura. Tras realizar este presupuesto, deberá asegurar sus fuentes de financiamiento.

Si te parece que esto es imposible, basta con que observes lo que otros han logrado. Hay muchos (realmente muchos) emprendedores sumamente exitosos.

Para llegar a tener éxito, todos han implementado las mismas dos claves: presupuesto y financiamiento.

Por supuesto que, de forma más amplia o limitada, más tradicional o creativa, pero todos trabajaron con presupuesto y financiamiento.

Así como para la ciencia es muy fácil resolver el dilema del huevo y la gallina (a pesar de que muchos desprevenidos creen que la solución es "imposible"), aquellos que dominan las técnicas de presupuestación y manejo del dinero en sus proyectos tienen el camino más claro, el éxito un poco más cerca y menos riesgos.

ESCUELA DE EJECUTIVOS

MÓDULO III - QUINTA SECCIÓN

Los costos unitarios

Los costos unitarios

Los costos indirectos son de la empresa y ¡los fijos también!

Un error típico

Desde el principio de este manual, venimos señalando que la ganancia es de la empresa y que los productos tienen un margen.

Entonces, cuando se observa desde la perspectiva del empresario, ¿a qué debemos asignar los costos?

- ✓ Los **variables** y los **directos** son costos del producto.
- ✓ Los **indirectos** y los **fijos** son costos de la estructura.

Con un determinado producto, un empresario genera cierto margen. Todos los márgenes producidos en una unidad de tiempo se suman para, en primer lugar, cubrir o pagar la totalidad de los gastos generales fijos. Tras alcanzar este importe, lo que "queda" de margen excedente será la ganancia de la empresa.

Asignar los llamados "gastos generales" a cada unidad producida es una inquietud habitual tanto para los empresarios como para los analistas y puede llevar a cometer errores importantes en la toma de decisiones.

Es fundamental que tengamos en claro las siguientes cuestiones:

- Los "gastos generales" no se originan en un producto; se originan en una estructura empresarial; es decir, en una "manera" de abastecer, producir y vender. Si pensamos en dos empresas diferentes que operan en un mismo mercado y ofrecen productos que compiten entre sí, los costos serán muy diferentes suponiendo que una de las organizaciones se base en la mano de obra intensiva y que la otra esté organizada en torno a procesos de alta repetitividad, industrializados o de capital intensivo.

- Asignar un "gasto general" fijo es una cuestión que siempre termina siendo arbitraria e inexacta, pues para poder hacer esta asignación con precisión es INDISPENSABLE conocer las cantidades de unidades que efectivamente se produjeron, se vendieron y se cobraron.

  Supongamos que una empresa tiene gastos generales mensuales de $1000 y que en un mes determinado produce 500 unidades; al mes siguiente solo produce 200 unidades y, finalmente, durante el tercer mes produce 700 unidades. ¿El costo unitario realmente cambia en cada caso? ¿O es el resultado de la empresa lo que cambia? Muchos negocios pueden salir muy mal si carecemos de información, pero sin duda resultarán peor si tomamos decisiones con información errónea.

Criterio: Un producto genera **margen**, no ganancias

El "margen de contribución unitario"[10] se calcula restando el ingreso por la venta de un producto menos los costos variables unitarios de ese producto.

$$MgCu = PVu - CVu$$

(Margen de contribución unitario = precio de venta unitario - costo variable unitario)

Deberíamos pensar la empresa como unidad: ingresos por ventas menos materias primas, menos gastos generales es, en realidad, "lo que me queda" como resultado del negocio.

Independientemente de lo expuesto hasta aquí, lograr encontrar el tan mentado "**costo total unitario**" suele ser un interés habitual tanto de los gerentes como de los técnicos y especialistas. Lo cierto es que, a pesar de la explicación sobre la complejidad que requiere este análisis y sobre la posibilidad de que lleve a decisiones erróneas, una sensación de frustración o discrepancia parece embargar a la mayoría de nuestros alumnos cuando, durante las clases, les informamos que este es un tema que evitamos enseñar.

En los siguientes apartados, explicaremos dos criterios que se utilizan para asignar los costos unitarios. Incluimos la teoría sobre estos métodos de costeo en el manual del Diploma en Organización y Dirección de Pymes a fin de informar correctamente al alumno. Sin embargo, volvemos a resaltar que no es posible ni tiene sentido práctico calcular el resultado, la rentabilidad o la ganancia de la empresa a partir de los costos unitarios de los productos.

Los productos generan margen, no ganancias. Conocer cuál es exactamente el **costo total unitario** de un producto NO nos ayudará a responder ni cuánto nos deja cada producto ni cuánto gana la empresa.

[10] Margen de contribución unitario. Se denomina "margen" porque es la diferencia entre precio de venta y costo variable. "De contribución" porque aporta a cubrir los gastos fijos de la empresa y, una vez alcanzado este importe, aporta a formar la ganancia final de la empresa. "Unitario" porque se mide solo de dos formas: la primera, producto por producto; la segunda, en el "margen de contribución total", cuando se computan todos los márgenes unitarios producidos por la empresa.

Criterios para asignar los costos indirectos unitarios

Existen dos grandes **grupos de criterios** o SISTEMAS DE COSTEO que se usan habitualmente para asignar los costos indirectos o gastos generales hacia el pasado o para estimarlos hacia el futuro:

CRITERIO PROPORCIONAL:

Consiste en distribuir los costos considerando, por ejemplo, las unidades producidas, la mano de obra, la cantidad de ventas o cualquier otra base proporcional que se decida. Este criterio también se denomina "**costeo tradicional**".

En el criterio de **asignación de costos indirectos según el modelo tradicional**, cuando se desea conocer el costo unitario, se suelen distribuir los costos indirectos en función de la cantidad de unidades producidas.

En los casos en que se desea ser un poco más sofisticado, se calcula una proporción con respecto a la cantidad de mano de obra que conlleva cada producto, a la hora máquina utilizada o a la cantidad de materia prima.

En términos prácticos, simplemente es una división. Se divide el total de gastos generales por el total de unidades producidas, por ejemplo. Es una técnica simple y rápida.

CRITERIO BASADO EN ACTIVIDADES:

Consiste en distribuir los gastos generales a partir del uso que los productos hacen de la estructura de la empresa en las diferentes etapas del proceso productivo. Esta técnica se denomina "**costeo basado en actividades**" o "**Activity Based Costing**" **(ABC).**

En el caso del **costeo basado en actividades**, la asignación de los gastos indirectos es un poco más compleja o "desagregada". En lugar de realizar una sola división, en este método se utilizan dos pasos.

1) Primero, se identifican las diferentes "actividades" —etapas del proceso productivo— que intervienen en el negocio.
2) Luego, se hace un cálculo de la utilización proporcional que cada producto utiliza en estas actividades o etapas.

MODELOS O CRITERIOS PARA ASIGNAR LOS COSTOS INDIRECTOS

COSTEO TRADICIONAL (proporcional)



COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES (ABC)



Un ejemplo

José tiene una tradicional parrilla. Para simplificar y enfocar el análisis, supongamos que en este restaurante solo se venden dos variedades de platos: *parrillada* y *sorrentinos*.





Los gastos generales en esta empresa son de $1000. Por un lado, para preparar una parrillada se utiliza más del 80 % de la capacidad de la cocina hasta que el plato llega a servirse en la mesa. En cambio, para preparar los sorrentinos solo es necesario hervirlos y agregarles salsa.

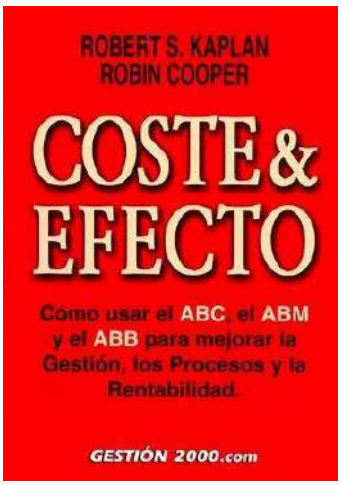
Si durante un mes determinado se sirvieron 2000 platos en el restaurante, de los cuales la mitad fueron parrilladas y la otra mitad fueron sorrentinos, ¿es un buen criterio dividir los gastos generales ($1000) por los 2000 platos (cantidad de unidades producidas) y considerar que tanto la parrillada como los sorrentinos tienen un mismo gasto unitario de fabricación?

Pues bien, el modelo "ABC" considera que asignar los gastos de esta manera sería un grave error.[11]

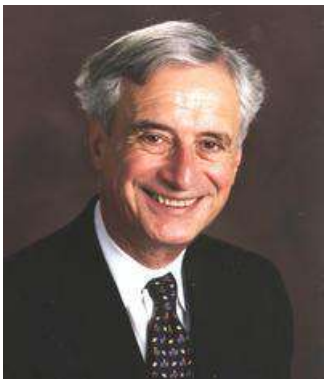
[11] Para ser justos, debemos mencionar que el "modelo tradicional" también consideraría que este criterio es erróneo, pues estos dos platos conllevan cantidades de horas de producción (amortización de los equipos) y mano de obra directa muy diferentes. En este caso, un empresario más "práctico" utilizaría como base proporcional la cantidad de "horas fábrica" disponibles en lugar de las unidades fabricadas.

Costeo basado en actividades

El *backstage* del origen de este método



Si bien es posible encontrar algunos antecedentes de esta técnica de costeo en la quinta década del siglo pasado, el costeo basado en actividades tomó auge, se extendió en el mundo profesional y se puso "de moda" —por así decirlo— durante los años noventa. La gran difusión de este método se originó en 1986 gracias a los artículos, las conferencias, los libros y los aportes de dos profesores de Harvard Business School: **Robert S. Kaplan** y **Robin Cooper**.



Robert S. Kaplan[12] posee una destacadísima trayectoria académica. Es un aclamado profesor de contabilidad y, además, es profesor emérito de Desarrollo del Liderazgo en Harvard Business School[13]. Es un verdadero "*influencer*" en el mundo del *management*. A lo largo de todas sus publicaciones, una de las principales preocupaciones intelectuales de Kaplan siempre ha sido poner la información contable al servicio de la estrategia. Consideramos que este es el principal mérito del autor: el interés por poner la contabilidad al servicio de la dirección.

[12] Robert S. Kaplan es una "rara avis" en el ambiente de la contabilidad. Su formación de base, en realidad, es la de un ingeniero eléctrico (tiene un título de Bachelor of Science y un Máster en Ingeniería Electrónica del MIT). Luego, su trabajo migró al mundo del *management*. Es una personalidad sumamente interesante y es el autor de dos grandes revoluciones en el mundo del *management* contemporáneo. La primera revolución es el **método de costeo** llamado "**ABC**" que, si bien en la actualidad es cuestionado, fue el paradigma de análisis de costos durante dos décadas. La segunda revolución es el "**cuadro de mando integral**" (*Balanced Scorecard).* Robert Kaplan y el profesor David Norton acuñaron este término en 1992. Este sistema de administración abarca desde un categórico cambio en el concepto del control (pasar de "controlar para corregir" a "controlar para anticipar") hasta la herramienta para construir y gestionar el "control integral"; revolucionó la gestión directiva y continúa estando vigente en la actualidad. Como ya mencionamos, para nosotros, el principal mérito de Robert Kaplan pasa por el hecho de centrar su interés en poner la contabilidad al servicio de la estrategia. Los aportes de este autor siempre se destacan por poner la contabilidad al servicio de la dirección; no solo en meras palabras, sino mediante las diversas técnicas que propuso. En definitiva, R. Kaplan es un caso único: ingeniero electrónico del MIT; profesor de contabilidad en la facultad de negocios de la Universidad de Harvard; precursor y principal difusor de la revolución del *Activity Based Costing* (ABC) y, finalmente por ahora, profesor emérito de liderazgo en la misma universidad.

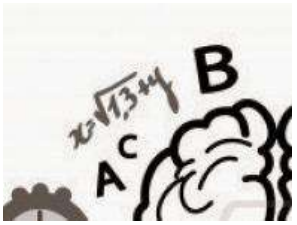
[13] Es importante destacar que la facultad de negocios de la Universidad de Harvard (Harvard Business School), donde Kaplan se desarrolla como académico, es uno de los principales centros de excelencia académica, referencia y generación de conocimientos aplicados a la estrategia de gestión en todo el mundo. Solo para mencionar un ejemplo, desde esta casa de estudios, el profesor **Michael Porter** ideó, presentó y propagó por el mundo los conceptos de "**estrategia competitiva**", "**ventaja competitiva**", "**cadena de valor**", "***cluster***", entre otros. Todos los académicos y miembros de esta institución se desenvuelven desde hace tres o cuatro décadas en un ambiente en el que prevalece la obsesión por la mejora de la estrategia aplicada a la dirección de organizaciones.

Razones detrás del éxito del modelo

Probablemente, el éxito de la metodología ABC se base, por un lado, en el prestigio de sus autores —prestigio que los convierte en propagadores de cualquier tema del que se ocupen— y, por el otro, en el hecho de que el costeo tradicional (que nosotros hemos denominado método "proporcional" en este manual) no siempre brinda respuestas adecuadas para los dilemas que presenta la dirección de organizaciones y puede conducir a decisiones no satisfactorias.

En las empresas, ya se sabía que el costeo tradicional resultaba insuficiente, pues así lo indicaba la propia experiencia. Al mismo tiempo, estos destacados académicos e indiscutidos profesores con fama mundial que se codean con especialistas y aconsejan a los directivos de las corporaciones más grandes del mundo decidieron pensar y comenzar el debate sobre este tema; ¿cómo no se iba a extender rápidamente?

La metodología tiene lógica y es pletórica de cuentas, pasos y términos técnicos sofisticados.



En definitiva, lo pasado era insuficiente y lo nuevo resultaba muy atractivo. Estemos de acuerdo en que este modelo es una belleza de técnica que resulta de un imprescindible cambio en la teoría.

Sin embargo, es importante aclarar algunas cuestiones. Si bien es cierto que el viejo costeo proporcional resulta insuficiente, consideramos que el problema no radica en el método de cálculo. El problema se relaciona con una equivocación en el paradigma: **la utilidad de la empresa no puede encontrarse ni explicarse con suficiencia en una unidad de producto producido**.

El método del *ABC costing* tampoco cambia ese paradigma. Tal vez, este sea uno de los motivos, sumado a la mayor complejidad de cálculo, por los que lentamente este modelo también va quedando atrás como práctica aceptada.

Hoy, con el diario del lunes…

Es justo mencionar que, treinta años atrás, los aportes de la **teoría de las restricciones** postulados por el profesor **Eliyahu M. Goldratt** en la Universidad de Tel Aviv todavía no se conocían a nivel mundial. Ni Kaplan ni prácticamente ningún otro académico destacado del mundo de occidente había accedido a estos conocimientos en ese momento. Esto se debe, fundamentalmente, a la manera en que funciona el flujo de información a escala global. Para Goldratt, era relativamente sencillo enterarse sobre el contenido de las obras que publicaba Kaplan en Harvard.

Sin embargo, la situación era distinta a la inversa. Para cualquier persona en el mundo occidental era difícil —y poco frecuente— lograr acceder a los pensamientos y a las enseñanzas que promovía un profesor como Goldratt en una excelente universidad como la de Tel Aviv (Israel), más aún por aquellos años.

La primera edición de *La meta* es de 1984 y apenas se imprimieron tres mil ejemplares. (Sí, a pesar de que este es el libro más vendido en la historia de la administración de empresas, en un principio no tuvo tanta difusión. Con el paso del tiempo, finalmente se llegaron a producir y vender más de cuatro millones de ejemplares).

Sin esta nueva y revolucionaria concepción en el radar, es lógico que Kaplan y Cooper tuviesen una línea de pensamiento en función del paradigma tradicional. A ellos, todavía no les había llegado información sobre Goldratt, la teoría de las restricciones y el concepto de "**costos verdaderamente variables**".

Pensaban y actuaban según lo que, seguramente, Thomas Kuhn[14] definiría como un excelente ejemplo de "viejo paradigma".

Hoy razonamos desde otra perspectiva o desde un nuevo paradigma que nos permite afirmar en este manual postulados como "los productos tienen margen; la ganancia es de la empresa" y nos centra en el análisis de los "costos verdaderamente variables" para observar y mejorar los resultados. Claro que esto solo es posible con el diario del lunes.

CLAVE:

Si bien es cierto que el método de **costeo basado en actividades o ABC (Activity Based Costing)** es más exacto a la hora de calcular un costo unitario, está pasando de moda como técnica debido a la complejidad de cálculo que implica.

Este método es cada vez más cuestionado y su aplicación está quedando restringida a las grandes corporaciones.

Ya mencionamos al pasar que el ABC como técnica de costeo está pasando de moda. Si bien

[14] Thomas Samuel Kuhn (1922-1996) fue un físico, historiador, filósofo y epistemólogo estadounidense muy conocido por su contribución al cambio de orientación de la filosofía y la sociología científica en la década de 1960.

En 1962, publicó su obra más conocida: *La estructura de las revoluciones científicas.* En este libo, expone cómo evolucionan las ciencias y plante que esta evolución no se producía a través del *método científico* como se aceptaba hasta ese momento. A partir de esa obra, se extendió el concepto de "**paradigma**".

es un método mejor y más exacto, también es cierto que es mucho más complejo y engorroso.

Cada vez se cuestiona más la validez del método ABC y su aplicación está quedando restringida a las grandes corporaciones que tienen otras necesidades de información para control en tiempo real y que, fundamentalmente, poseen grandes recursos (ejecutivos profesionales capacitados y poderosos centros de cómputos con sus respectivos softwares preparados para el análisis a nivel "*big data*" de los costos). Este no es el caso ni la realidad de las pymes.

Otra posibilidad por la que el método ABC todavía perdura, probablemente, se relacione con el hecho de que las grandes corporaciones ya lo tienen adoptado desde hace décadas y, para ellas, es mucho más dificultoso cambiar.

En definitiva, si bien continúa estando vigente, el costeo basado en actividades no es una metodología que se recomiende para la realidad pyme debido a la complejidad de la gestión de datos, a la dificultad para definir criterios y a la lentitud para la toma de decisiones que implica. Y, para nosotros, particularmente, no es recomendable en el caso de las pymes debido a que no tiene mucho sentido porque se centra sobre el producto y no sobre la empresa.

Un cambio de época, un cambio en la estructura de los costos

Tomemos otro punto de vista para comprender por qué el método ABC tuvo tanto auge en su momento.

Ocurre que, a principios del siglo XX e incluso hasta la década de los años sesenta, si se analizaban los costos totales de una empresa industrial, se encontraba el siguiente promedio: **la mano de obra directa representaba el 50 % de los costos totales, las materias primas representaban un 35 % y el 15 % restante se correspondía con los "gastos generales".**

Esto era muy lógico, pues los viejos sistemas productivos se basaban en la mano de obra intensiva y eran relativamente pocas las máquinas o los dispositivos de alta productividad.

Con el advenimiento de la tecnología, las empresas se tecnificaron y las proporciones anteriores (en las que la mano de obra directa era significativa) cambiaron radicalmente.

Ahora, las grandes y potentes máquinas —incluso los robots— realizan las tareas repetitivas que antes demandaban "músculo humano". Con este cambio, la mano de obra directa (costo directo) fue reemplazada por un costo indirecto (la amortización de equipos).

CLAVE:

El costo en máquinas y tecnologías aplicadas a la producción NO es un costo directo, sino un gasto de la infraestructura porque se amortiza o se desgasta en el tiempo y no en función de las cantidades fabricadas.

Una buena máquina y la robótica reemplazan de mejor manera a mucha (realmente mucha) mano de obra. El tema es que las inversiones en máquinas y en tecnología no son un "costo directo" (mano de obra directa, MOD), sino que son un gasto de la infraestructura, pues se amortizan —se desgastan— en el tiempo y no en función de las cantidades fabricadas. Con este cambio, los costos totales indirectos se han incrementado con respecto a su participación sobre el total.

No sorprende, entonces, encontrar que en la actualidad las proporciones de los costos totales son muy diferentes: **10 % mano de obra directa, 30 % materias primas y 60 % gastos generales.**

Los costos totales actuales han bajado de manera sorprendente en comparación con los costos totales de la primera parte del siglo pasado.

Ahora bien**, aunque en la actualidad los costos totales son menores, la proporción de costos indirectos aumentó.**

Es totalmente lógico, entonces, que tanto la teoría y la academia como las empresas se preocupasen por idear un método para asignar a nivel unitario su costo total más importante.

Método ABC: ¿de qué se trata?

El costeo basado en actividades (Activity Based Costing, ABC) es una **técnica** para **asignar** gastos generales o costos indirectos.

Como mencionamos unas páginas más arriba, el método "tradicional" o "proporcional" consiste en dividir el total de costos por algún componente seleccionado (por ejemplo, horas disponibles, cantidades producidas, cantidad de materia prima, etc.).

El **método ABC**, en cambio, utiliza un criterio diferente. Tiene DOS grandes **metas** que, a su vez, requieren cuatro pasos operativos:

1. Identificar las actividades.
2. Calcular "lo que ocupa" cada producto en cada actividad.

MÉTODO ABC:

Los costos se asignan primero a las **actividades** y, después, a los productos en función del uso que cada producto haga de esas actividades.

La diferencia principal con el método tradicional es que el método ABC concibe a la empresa como una serie de actividades correlacionadas. Entonces, durante la fabricación, un determinado producto va "usando" esas diferentes actividades o etapas del proceso.

Si pensamos en nuestro ejemplo sobre la parrilla de José, tanto la parrillada como los sorrentinos (productos) pasan por diferentes "actividades" o etapas de fabricación: "abastecimiento", "almacenamiento", "cocina", "expedición", "lavado de platos", etc. Sin embargo, estos dos productos no usan las diferentes actividades en igual forma o magnitud. En cada etapa, cambian las participaciones o proporciones en el uso que implica cada producto.

Por lo tanto, la primera meta del método ABC consiste en identificar cuáles son las "actividades" (o etapas) y en asignarles los costos que cada una conlleva (por ejemplo, insumos, dispositivos, mano de obra, etc.)

Una vez identificadas y "costeadas" esas actividades, la siguiente meta es calcular qué cantidad ocupa proporcionalmente cada producto en cada actividad o etapa. En las siguientes páginas, presentaremos una técnica de **cuatro pasos** para hacer este cálculo.

Como resultado, este criterio de medición permite identificar MÁS COSTOS INDIRECTOS en cada producto que si se utiliza la metodología tradicional. El costo total unitario es mayor. En este sentido, el método ABC se aproxima mejor al dato real y, por lo tanto, es una mejor técnica.

Es cierto que, si uno estuviese interesado en conocer el costo total unitario de un producto, esta metodología es más precisa. Pero, también tiene el siguiente problema:

Según el criterio ABC, al distribuir los gastos generales a nivel unitario, los productos que salen beneficiados son los de mayor volumen. En cambio, los productos con un bajo volumen de fabricación reciben mayor carga.

DOS METAS DEL MÉTODO ABC:

- ✓ Identificar las "actividades".
- ✓ Calcular la "proporción" que ocupa cada producto en cada actividad o etapa del proceso.

¡Ojo con esto! **Aquí está el mayor riesgo; no sea que terminemos fabricando un solo producto y que, de esta manera, nuestra oferta no resulte atractiva para el mercado.**

Método ABC: ¿cómo aplicarlo?

El sistema ABC se basa en las "actividades". Una actividad es cualquier evento, unidad de trabajo o tarea con un objetivo específico. Por ejemplo, preparar las máquinas para la producción, diseñar los productos, atender a los clientes, cobrarles, etc.

Las actividades, en lugar de los productos, son las que consumen recursos generales y se consideran "objeto de costo".

CLAVE:

Según el criterio ABC, el producto no es el objeto de costo.
Las actividades son el objeto de costo.

El método ABC se basa en el concepto de que los productos consumen actividades y las actividades consumen recursos (por lo tanto, estas son las que consumen costos).

En la jerga profesional, los elementos u objetos que funcionan como factores o causas del costo suelen denominarse "***drivers***" de los costos o de las actividades. Son indicadores que "conducen" y nos ayudarán a distribuir los costos de una fuente hacia un destino.

Los *drivers* se clasifican en dos tipos:

- *Drivers* de actividad (o *drivers* de transacción)
- *Drivers* de duración

Los primeros miden o cuentan cuántas veces ocurre una actividad. Los segundos miden cuánto *dura* una actividad o, dicho con mayor precisión, cuánto demora una actividad en completarse.

Como guía general para identificar cuáles podrían ser estos *drivers*, se suelen utilizar cinco lugares posibles en los que pueden asignarse las actividades.

- ✓ Actividad a nivel de "lote" de producción.
- ✓ Actividad a nivel de "unidad" producida.
- ✓ Actividad a nivel de "cliente" atendido.
- ✓ Actividad de mantenimiento de la organización.
- ✓ Actividad a nivel de una "línea" de producto.

Cuatro pasos para aplicar el método ABC

Para lograr nuestras dos metas: "identificar las actividades" y "calcular la proporción que ocupa cada producto en cada actividad", será necesario ejecutar una secuencia de cuatro pasos:

Paso 1: **Identificar las actividades** que consumen recursos y asignarles sus costos.

1. Identificar las actividades

Paso 2: **Identificar los conductores (*drivers*) de costo asociados con cada actividad.** Un conductor de costo es un factor que causa o "conduce" los costos de una actividad. En el caso de la pizzería de Clodomiro, para cocinar cada pedido (actividad), el conductor de costo puede ser, por ejemplo, la cantidad de comandas que ingresan a la cocina.

2. Identificar los *drivers*

Paso 3: **Calcular una tarifa de costo (*rate*)** por unidad o transacción de conducción de costo. En el ejemplo anterior, la tarifa de conducción de costo podría ser el "costo de cada comanda".

3. Calcular la tarifa

Paso 4: **Asignar los costos a los productos** multiplicando la tarifa de conducción de costo por el volumen de unidades consumidas conductoras de costo por el producto.

4. Asignar los costos a los productos

Ejemplo de aplicación: los costos unitarios

La pizzería de Clodomiro

Oferta comercial

En la pizzería de Clodomiro, había cuatro líneas de productos: "**pizzas**", "**empanadas**", "**postres**" y "**bebidas**".

Cada una de estas líneas, tenía diferentes "gamas" de productos. En la línea de "pizzas", Clodomiro incluía quince alternativas en el menú. En la línea de "empanadas", ofrecía una gama de cinco variedades. En la línea de "postres", incluía siete alternativas. Y, finalmente, en la línea de "bebidas", ofrecía un total de veinte alternativas.

En el local, había 35 mesas que, en promedio, tenían una tasa de ocupación del 140 % cada día debido a la rotación del público; en este caso, debido a la "renovación". (Es decir, 49 mesas diarias y 1470 mesas mensuales).

Cada mesa generaba en promedio 1,7 "comandas" o pedidos que ingresaban a la cocina y que, luego, debían ser registradas y cobradas por el personal administrativo en la caja. (Es decir, 83,3 comandas diarias y 2499 comandas mensuales).

Clodomiro había decidido iniciar la tarea de analizar las ventas históricas y la participación de cada producto en cada una de las cuatro líneas. Aplicó "promedios ponderados[15]" sobre las ventas de los doce meses anteriores para poder calcular un precio típico correspondiente a cada una de las cuatro líneas.

Como dato para esta situación, asumimos que Clodomiro abre su negocio 30 días cada mes y que las actividades se llevan a cabo en un total de 10 h diarias.

Precios de venta unitarios:

Producto	Precio de venta promedio ponderado
Pizzas	11 USD
Empanadas (por unidad)	1 USD
Postres	3 USD
Bebidas	3 USD

[15] Un "promedio ponderado" no es un simple promedio. Consiste en calcular "proporciones" y, luego, promediarlas.

Claro que hubiese sido preferible analizar "producto por producto" en lugar de, simplemente, analizar las "líneas" de productos. Sin embargo, Clodomiro todavía no dominaba Excel en profundidad e ignoraba que la herramienta "tablas dinámicas" era un recurso accesible y económico para hacer este análisis. Todo esto todavía era muy complejo para él. Debemos agradecer que optó por utilizar esta estrategia de agrupamiento en líneas; de otra forma se hubiese perdido en los números o en el manejo de Excel y tanto el foco del análisis como la explicación de este manual hubiesen sido diferentes.

Los promedios mensuales de participación de cada línea sobre las ventas eran los siguientes:

Ventas totales y por líneas:

Ventas totales	35.550 USD (100 %)
Pizzas	12.442 USD (35 %)
Empanadas (por unidad)	8887 USD (25 %)
Postres	5332 USD (15 %)
Bebidas	8887 USD (25 %)

Costos variables unitarios

Clodomiro se puso a investigar e identificó los insumos directos que cada producto utilizaba. Una vez más, aplicó "promedios ponderados" para calcular un costo variable típico.

COSTO VARIABLE UNITARIO: Lo que cada producto "lleva" para su fabricación unidad por unidad. Por ejemplo, insumos y cualquier otro componente que solo sea de ese producto y no sea un costo fijo. (Es decir, la mano de obra directa no se computa, pues si bien es un "costo directo" también es, a la vez, un "costo fijo". En cambio, en el caso de las pizzas, tanto la harina como la muzzarella sí deben tenerse en cuenta).

Producto	Costo variable unitario promedio ponderado
Pizzas	3,50 USD
Empanadas (por unidad)	0,20 USD
Postres	1,00 USD
Bebidas	1,20 USD

Gastos generales

Clodomiro conocía su negocio sumamente bien o "de memoria". Gracias a esto, pudo establecer la siguiente información con respecto a los **gastos mensuales promedio**[16]:

(Aquí nuestro listado se reducirá solamente a siete partidas con el fin de que los cálculos posteriores no se hagan demasiado extensos).

- ✓ El local (alquiler + servicios + impuestos) se utilizaba en un 65 % para la atención al cliente (atención de las mesas) y en un 35 % para la cocina, la administración y el depósito.
- ✓ El personal de cocina y el personal de área comercial se ocupaban tanto de la gestión respectiva como de la preparación y el cierre.
- ✓ El "encargado" efectuaba las compras, los pagos a proveedores y estaba en la caja durante el tiempo que el negocio permanecía abierto.
- ✓ El negocio abría 30 días cada mes.
- ✓ Las actividades del negocio se desarrollaban en un total de 10 h cada día.

Gastos	Valor mensual promedio
Alquiler	1800 USD
Servicios de electricidad, agua, telefonía, internet	550 USD
Impuestos fijos	300 USD
Personal de cocina (2 personas)	5300 USD
Personal de atención al cliente (3 personas)	7900 USD
Encargado (1 persona)	2100 USD
Amortizaciones de equipamiento de la cocina	320 USD
Amortizaciones del equipamiento comercial	290 USD

[16] Clodomiro tiene al menos dos posibilidades para identificar sus **gastos mensuales**. La primera alternativa es trabajar mes por mes y establecer un total anual. Pero, si elige esta opción, deberá tener cuidado de hacer cuentas específicas para cada mes porque, al igual que todo negocio, la pizzería también enfrenta variaciones estacionales. La segunda alternativa para simplificar el análisis consiste en sumar mes por mes los gastos y, luego, simplemente dividir el resultado en 12 meses. Esta última posibilidad es más inexacta, sin embargo, agiliza mucho los cálculos.

Consigna

Ejemplo comparativo de los sistemas de costeo:

A partir de esta información verificada y confiable, Clodomiro tenían que calcular el **"costo total unitario" promedio de cada línea de producto.**

(Costo total unitario = costo variable unitario + costo fijo unitario)

Sabía que esto consistía en sumar los costos variables unitarios y los gastos generales unitarios (costos fijos e indirectos).

Ya conocía los costos VARIABLES unitarios de cada línea de productos. Ahora tenía que encontrar los costos FIJOS unitarios de las pizzas, las empanadas, las bebidas y los postres.

Naturalmente, tras leer este manual, Clodomiro decidió comparar el método tradicional con el método ABC. Como sabía que el método ABC era un poco más complejo (método de cuatro pasos), decidió empezar por este.

1. Ejemplo: costeo basado en actividades (ABC)

Metodología:

Identificar las **actividades.**

Identificar los ***drivers.***

Calcular la **tarifa** de cada costo.

Asignar los **costos a los productos.**

1) Identificar las actividades:

Para Clodomiro, este paso no resultó tan complejo. Conocía muy bien su negocio y hacía más de cinco años que lo gestionaba. Le bastó con pensar en las diferentes "etapas".

Definió las siguientes etapas o actividades:

1. Compras y abastecimiento (una vez a la semana, 8 horas del encargado).
2. Administración (todos los días, 3 horas del encargado).
3. Preparación de local, sección "comercial":
    a. Todos los días, 1,5 horas para la apertura.
    b. Todos los días, 1 hora para el cierre.
4. Preparación de local, sección "cocina":
    a. Todos los días, 1,5 horas para la apertura.
    b. Todos los días, 1 hora para el cierre.
5. Atención al cliente (todos los días, 7,5 horas en total divididas en dos turnos). Clodomiro hacía que sus empleados ingresasen de manera "escalonada" para poder extender el horario de atención al cliente sin incrementar las horas totales.
6. Cocina (todos los días, 7,5 horas de apertura divididas en dos turnos).

2) Identificar los conductores (*drivers*):

En este paso, Clodomiro, tenía que resolver dos desafíos: ¿cuál es el nivel de análisis para la aplicación de cada *driver*?; ¿cuál es el disparador que se tendrá en cuenta en cada actividad?

a. Nivel de análisis

Para asignar sus costos indirectos y fijos, Clodomiro tenía al menos cuatro opciones que le permitirían definir los "*drivers*".

- ✓ Podía asignar el *driver* a cada producto o a nivel individual. Uno por uno, en cada venta realizada. (Clodomiro vende cada unidad).
- ✓ Podía asignar el *driver* a cada producto en cada cliente. Calcular lo que se sirve en cada mesa. (Clodomiro vende "mesas servidas").
- ✓ Podía asignar el *driver* como "medida típica de cada producto" que ofrece en su menú. (Clodomiro tiene costos unitarios típicos o costos promedio).

  En este caso, las cuatro líneas de productos con sus respectivas gamas arrojan un total de 15 pizzas + 5 empanadas + 7 postres + 20 bebidas = 47 unidades diferentes.
- ✓ Podía asignar el *driver* para cada "línea de producto". (Clodomiro vende "mezclas" de las cuatro líneas posibles).

  En este caso, las posibilidades son cuatro.

¿Qué criterio debería utilizar Clodomiro para definir los *drivers*?

La respuesta depende de dos factores. El primer factor es cuánta información valora Clodomiro, teniendo en cuenta el hecho de que, mientras más desagregado sea el análisis, la información será más difícil y costosa de conseguir. (De las cuatro posibilidades sugeridas, la primera opción es más compleja y costosa; la cuarta opción es más simple, rápida y económica).

El segundo factor determinante para elegir el criterio recomendable es responder la siguiente pregunta: ¿qué desea analizar Clodomiro?

- ¿Desea analizar el desempeño de cada producto que se vende en su negocio unidad por unidad?
- ¿Desea analizar el desempeño de cada mesa atendida?
- ¿Desea analizar lo que le cuesta en promedio cada tipo de producto que ofrece en el menú?
- ¿Desea analizar lo que su oferta de mezcla de líneas le permite generar?

b. Disparador de cada actividad

Para resolver esta cuestión, era necesario observar y analizar. Claro que definir el disparador siempre termina siendo una cuestión de "sentido común y experiencia". Sin embargo, Clodomiro no debería engañarse, en definitiva, esta es una cuestión subjetiva.

En una situación real, es muy importante observar cada uno de los puestos, conversar con el encargado, relevar la información necesaria en cada caso con la persona de mayor experiencia que la empresa tuviese para cada área.

Clodomiro terminó definiendo que el factor que dispararía cada actividad era el siguiente:

Actividad	Disparador
1. Compras y abastecimiento (una vez a la semana, 8 horas del encargado)	Unidades (**comandas generadas**)
2. Administración (todos los días, 3 horas del encargado)	Unidades (**comandas generadas**)
3. Preparación de local, sección "comercial": i. Todos los días, 1,5 horas para la apertura ii. Todos los días, 1 hora para el cierre	Unidades (**mesas atendidas**)
4. Preparación de local, sección "cocina": i. Todos los días, 1,5 horas para la apertura ii. Todos los días, 1 hora para el cierre	Unidades (**comandas generadas**)
5. Atención al cliente (todos los días, 7,5 horas de apertura en dos turnos)	Unidades (**mesas atendidas**)
6. Cocina (todos los días, 7,5 horas de apertura en dos turnos)	Unidades (**comandas generadas**)
7. Uso del local: salón	Unidades (**mesas atendidas**)
8. Uso del local: cocina	Unidades (**comandas generadas**)

3) Calcular la tarifa (*rate*) de cada costo fijo:

Costos fijos por mes y por día:

Actividad	**Costo mensual** (30 días/mes)	Costo diario
Compras y abastecimiento (una vez a la semana, 8 horas del encargado) (2100 USD al mes / 30 días / 10 h al día x 8 h diarias x 4 semanas)	224	7,46
Administración (todos los días, 3 horas del encargado) (2100 USD al mes / 30 días / 10 h al día x 3 h diarias x 30 días)	630	21
Preparación de local, sección "comercial" (todos los días, 2,5 h en total. (7900 USD al mes / 30 días / 10 h al día x 2,5 h diarias x 30 días)	1975	65,8
Preparación de local, sección "cocina" (todos los días, 2,5 h en total) (5300 USD al mes / 30 días / 10 h al día x 2,5 h diarias x 30 días)	1325	44,15
Atención al cliente (todos los días, 7,5 horas en dos turnos) (7900 USD al mes / 30 días / 10 h al día x 7,5 h diarias x 30 días)	5925	197,5
Cocina (todos los días, 7,5 horas en total) (5300 USD al mes / 30 días / 10 h al día x 7,5 h diarias x 30 días)	3975	132,5
Uso del local: salón (1800 + 550 + 300 = 2650) (Alquiler + servicios + impuestos = 2650 x 65 % = 1722) + (290 USD en amortizaciones) Total = 2012,5	2012,5	67
Uso del local: cocina (Alquiler + servicios + impuestos = 2650 x 35 % = 927.5) + (320 USD en amortizaciones) Total = 1247,5	1247,5	41,6

	Tarifa mensual de cada costo
Compras y abastecimiento	224
Administración	630
Preparación del local (salón)	1975
Preparación de la cocina	1325
Personal de atención al cliente	5925
Personal de cocina	3975
Uso del local: salón	2012,5
Uso del local: cocina	1247,5

4) Asignar los costos a los productos:

a) Mesas y comandas

Clodomiro decidió que la "base de asignación" de cada uno de los costos era el área que ocupase del negocio (área de actividad), es decir: "mesa" o "comanda".

La categoría "mesa" se destinaba al área comercial y la categoría "comanda", al área de cocina.

Como dijimos, en la pizzería de Clodomiro había 35 mesas que tenían una tasa de ocupación del 140 % debido a la rotación de clientes. Esto arrojaba un total de 49 mesas diarias o 1470 mesas mensuales.

Por cada una de las mesas que se atendía se generaban, en promedio, 1,7 comandas. Es decir, 83,4 comandas diarias o 2499 comandas mensuales.

Cantidades mensuales	
Mesas mensuales	1470
Comandas mensuales	2499

b) Ratio de costo

Clodomiro conocía, entonces, los siguientes datos:

- ✓ Los costos fijos mensuales totales por área de actividad.
- ✓ La cantidad de mesas y de comandas.

¡Era muy simple calcular el costo por comanda o por mesa, según correspondiese! Solo había que dividir cada costo por la cantidad de mesas o comandas.

(Costo unitario de cada actividad = tarifa mensual de cada costo ÷ cantidad mensual de mesas o comandas)

De esta forma, obtuvo lo siguiente:

	Costo mensual	Costo unitario de cada actividad	
Compras y abastecimiento	224	0,09	por comanda
Administración	630	0,25	por comanda
Preparación del local	1975	1,34	por mesa
Preparación de la cocina	1325	0,90	por mesa
Personal de atención al cliente	5925	4,03	por mesa
Personal de cocina	3975	1,59	por comanda
Uso del local: salón	2012,5	1,37	por mesa
Uso del local: cocina	1247,5	0,50	por comanda

Costo unitario de cada producto medido en mesa utilizada o en comanda generada:

¡Por fin! Veamos el costo fijo unitario por actividad.

A partir del total de las ventas, Clodomiro había logrado calcular la "participación promedio" de cada producto. (Es decir, las cifras que figuran en la primera fila de la siguiente tabla).

Era muy simple aplicar esa proporción a cada mesa atendida o a cada comanda emitida para llegar al **costo fijo unitario** medido en USD.

Estos fueron los datos finales:

	Pizzas	Empanadas	Postres	Bebidas
Proporción de participación	35 %	25 %	15 %	25 %
Compras y abastecimiento	0,03	0,02	0,01	0,02
Administración	0,09	0,06	0,04	0,06
Preparación del local	0,47	0,34	0,20	0,34
Preparación de la cocina	0,32	0,23	0,14	0,23
Personal de atención al cliente	1,41	1,01	0,60	1,01
Personal de cocina	0,56	0,40	0,24	0,40
Uso del local: salón	0,48	0,34	0,21	0,34
Uso del local: cocina	0,17	0,12	0,07	0,12
Costo fijo unitario	3,35	2,39	1,44	2,39

COSTOS UNITARIOS TOTALES

Al recabar la información en un principio, Clodomiro ya había calculado los **costos VARIABLES unitarios (ponderados) para cada línea de productos**. (Se muestran en la primera fila de la siguiente tabla).

Ahora, además, ya tenía información sobre los **costos FIJOS unitarios para cada línea de productos**. Entonces, con una simple suma, podía calcular el **costo unitario total.**

(Costo unitario total = costos variables unitarios + costos fijos unitarios)

	Pizzas	Empanadas	Postres	Bebidas
Costo VARIABLE unitario	3,50	0,20	1,00	1,20
Costo FIJO unitario	3,35	2,39	1,44	2,39
Costo unitario	6,85	2,59	2,44	3,59

2. Ejemplo: costeo tradicional

Metodología:

Unas páginas atrás, explicamos que esta técnica es más simple. Consiste en distribuir los costos fijos; los gastos generales; o una suma de ambos (pues, como recordarás, no por ser "directo" un costo es necesariamente "fijo") a partir de algún criterio de proporcionalidad.

En general, hay dos grandes criterios habituales:

- **Horas de mano de obra disponibles** (solo se considera la mano de obra directa): cuando la empresa tiene un sistema productivo basado en la mano de obra intensiva.
- **Horas máquina disponibles**: cuando el sistema productivo es de capital intensivo.

Eventualmente, existe un tercer criterio posible, pero no tan frecuente que consiste en utilizar las unidades producidas o, mejor aún, vendidas como criterio de proporcionalidad.

Horas de mano de obra

Horas máquina

Por ejemplo, si un producto "A" insume cinco horas de producción y un producto "B" insume siete horas de producción, se divide el total de costos fijos o de gastos por la cantidad de horas disponibles (ya sea de mano de obra o de máquinas). De esta forma, se obtiene un "valor hora unitario". Finalmente, en cada producto, se multiplican las horas ocupadas por ese valor hora unitario obtenido. ¡*Voila*! Habremos llegado así al "costo fijo unitario" o "gasto indirecto unitario"; solo nos quedará pendiente sumar el costo variable unitario para obtener nuestro ansiado costo total unitario

Pasos:

1. Decidir el **criterio de proporcionalidad.**
2. Identificar los **costos fijos** o los **gastos indirectos de fabricación.** Sumar el **total.**
3. Calcular el **total de horas disponibles.**
4. Dividir los **costos fijos totales** por el **total de horas disponibles** para obtener el **valor de hora unitario.**
5. Multiplicar las **horas que insume cada producto** por el **valor de hora unitario** para obtener el **costo unitario.**

1) Decidir el criterio de proporcionalidad:

Claramente, la pizzería de Clodomiro no era un proyecto de capital intensivo porque no había una preponderancia de maquinaria o robótica sofisticadas. Por el contrario, el sistema de producción de Clodomiro se basaba en la "mano de obra intensiva".

2) Identificar los costos fijos o los gastos generales y sumar el total:

Esto ya lo habíamos hecho en el modelo de costeo anterior. Rescatemos de allí esta información:

Mano de obra directa	Valor mensual promedio
Personal de cocina (2 personas)	5300 USD
Personal de atención al cliente (3 personas)	7900 USD
TOTAL	13.200 USD (1)

Gastos	Valor mensual promedio
Alquiler	1800 USD
Servicios de electricidad, agua, telefonía, internet	550 USD
Impuestos fijos	300 USD
Encargado (1 persona)	2100 USD
Amortizaciones del equipamiento de la cocina	320 USD
Amortizaciones del equipamiento comercial	290 USD
TOTAL	5360 USD (2)

ATENCIÓN: Procedemos a "separar" la mano de obra directa del resto de los costos fijos y gastos debido a que cada empleado trabaja 9 horas diarias durante seis días a la semana, pero el negocio está abierto durante 10 horas diarias los 7 días de la semana porque se utilizan turnos rotativos. Es decir, el valor hora se calculará a partir de las horas disponibles y no de las horas de apertura del local.

3) Calcular el total de horas disponibles:

a) Como "mano de obra directa", Clodomiro cuenta con los siguientes recursos:

- ✓ 3 personas en atención al cliente.
- ✓ 2 personas en la cocina.

El encargado es mano de obra indirecta y, por eso, no se tendrá en cuenta aquí.

Cada uno de estos 5 empleados trabaja 9 horas durante seis días a la semana, por cuatro semanas al mes (según el criterio ya explicado).

Es decir:

5 empelados × 9 horas diarias × 6 días a la semana × 4 semanas = 1080 **horas de mano de obra directa** [3]

b) Como "horas de fábrica disponibles" (o, en este caso, "negocio"), Clodomiro cuenta con 280 horas mensuales. Es decir:

10 horas diarias (apertura del negocio) × 7 días a la semana × 4 semanas = 280 **horas mensuales** [4]

	Total de horas disponibles mensualmente
Mano de obra directa	1080
Fábrica ("negocio")	280

4) Dividir los costos fijos totales por la cantidad de horas disponibles para obtener el valor de hora unitario:

a) Mano de obra directa:

13.200 USD [1] / 1080 horas de MOD disponibles [3] = 12,22 USD cada hora de mano de obra directa

b) Hora de fábrica:

5360 USD [2] / 280 horas de fábrica disponibles [4] = 19,14 USD cada hora de fabrica

	Valor de hora unitario (USD)
Mano de obra directa	12,22
Fábrica ("negocio")	19,14

5) Multiplicar las horas que insume cada producto por el valor de cada hora:

Ahora Clodomiro necesitaba encontrar el "tiempo" de cada producto. Para hacerlo, tiene dos caminos. El primero consiste en observar la realidad y medir el tiempo de producción en el negocio. El segundo consiste en "ponderar" los tiempos a partir de la información de facturación con respecto al precio de venta unitario.

El primer criterio es más real, aunque no computaría los tiempos improductivos que se pierden en la pizzería. Se sabe que, cuando una industria está madura, el tiempo improductivo suele alcanzar hasta el 20 % de las horas disponibles. En el caso de un negocio pequeño y con poco personal (característica que hace que las personas ejecuten muchas tareas diferentes entre sí), no es posible aplicar este porcentaje habitual.

Por el tipo de negocio, preferiremos entonces ponderar a partir de las ventas. Por supuesto que habrá error, aunque será menor que con el primer criterio.

En el apartado donde se plantea la información del caso de Clodomiro, tenemos disponibles los datos de las ventas totales, las ventas por cada línea, la participación relativa de cada línea sobre el total y el precio de venta unitario de cada producto.

	Ventas mensuales en USD	% Participación	Precio unitario	Unidades vendidas mensuales
Ventas totales	35.550,00			
Pizzas	12.442,50	35 %	11,00	1131
Empanadas (por unidad)	8887,50	25 %	1,00	8888
Postres	5332,50	15 %	3,00	1778
Bebidas	8887,50	25 %	3,00	2963

Unidades vendidas:

Si utilizamos una planilla de cálculo, es relativamente sencillo "ponderar" las cantidades físicas vendidas a partir de los datos de facturación.

Horas insumidas por cada unidad de producto:

Si conocemos las unidades producidas en el mes y, también, las horas de fábrica disponibles, podemos llegar a conocer cuántas unidades se fabrican por hora a través de una división.

(Unidades fabricadas por hora = unidades vendidas por mes ÷ horas fabrica disponibles [280 mensuales])

A partir de allí, podemos calcular cuántos minutos requiere cada producto. (Recordemos que Clodomiro cuenta con 280 horas mensuales disponibles [4]).

(Minutos insumidos por cada producto = 60 min ÷ unidades por hora)

	Pizzas	Empanadas	Postres	Bebidas
Unidades vendidas por mes	1131,14	8887,50	1777,50	2962,50
Unidades por día	40,40	317,41	63,48	105,80
Unidades por hora	4,04	31,74	6,35	10,58
Minutos insumidos	14,85	1,89	9,45	5,67

Costo unitario de mano de obra y de gastos:

- ✓ Ahora ya conocemos el tiempo que lleva cada producto.
- ✓ También, el costo del tiempo asignado de mano de obra y de gastos.

(Recordemos que, en este caso, no consideramos iguales las cantidades disponibles de horas mano de obra directa y las cantidades disponibles de horas fábrica):

	Horas disponibles	Valor de hora
Mano de obra	1080,00	12,22
Fábrica	280,00	19,14

Si multiplicamos los minutos que insume cada producto por el respectivo valor hora (en la tabla, está expresado en "horas", por lo que es necesario dividir el resultado en 60 minutos para hacer este cálculo) obtendremos —finalmente— los costos unitarios:

[Costos fijos unitarios = (minutos insumidos por cada producto × valor de hora unitario) ÷ 60 min]

	Pizzas	Empanadas	Postres	Bebidas
Costo mano de obra	3,02	0,38	1,92	1,15
Costo fábrica	4,74	0,60	3,02	1,81
Costo fijo unitario	7,76	0,99	4,94	2,96

Los costos unitarios serán los siguientes:

	Pizzas	Empanadas	Postres	Bebidas
Costo VARIABLE unitario	3,50	0,20	1,00	1,20
Costo FIJO unitario	7,76	0,99	4,94	2,96
Costo unitario	11,26	1,19	5,94	4,16

3. Ejemplo: comparación de resultados

Resultados por costeo ABC:

Método ABC	Pizzas	Empanadas	Postres	Bebidas
Costo VARIABLE unitario	3,50	0,20	1,00	1,20
Costo FIJO unitario	3,35	2,39	1,44	2,39
Costo unitario	6,85	2,59	2,44	3,59

Resultados por costeo tradicional:

Método tradicional	Pizzas	Empanadas	Postres	Bebidas
Costo VARIABLE unitario	3,50	0,20	1,00	1,20
Costo FIJO unitario	7,76	0,99	4,94	2,96
Costo unitario	11,26	1,19	5,94	4,16

ESCUELA DE EJECUTIVOS

MÓDULO III - SEXTA SECCIÓN

Punto de equilibrio

Introducción: ¿ahorro o inversión?

¿Es el ahorro la base de la fortuna?

Todos escuchamos, alguna vez, el refrán que dice "el ahorro es la base de la fortuna". Pero ¿realmente es así?

¿El ahorro tiene, por sí mismo, la capacidad de generar riqueza?

Sabemos que el ahorro no genera riqueza. Al fin y al cabo, "ahorrar" simplemente consiste en "juntar" o "acumular".

En general, a la hora de "juntar" o "acumular", siempre habrá dos situaciones posibles:

- Escasez
- Abundancia

Si una persona busca juntar o acumular algún objeto que es muy escaso, el esfuerzo que deberá realizar será muy importante. Por el contrario, cuando el objeto es muy abundante, el esfuerzo para "juntar" dicho objeto será mucho menor.

Ejemplo:

Clodomiro no podía comprender cómo hacía Agustín, su amigo de la infancia, para tener aquel estilo de vida. Es que realmente despilfarraba el dinero y llevaba una vida repleta de lujos y excesos.

Cierto día, Agustín le explicó:



–¡Es cierto! Realmente gasto mucho dinero cada mes. Y, aunque no trabaje ni produzca nada, todos los meses la empresa que heredé de mis abuelos me deposita en el banco más de lo que gasto. ¡Al final, siempre ahorro algo! Y con eso, compro alguna nueva propiedad. La renta que genera cada propiedad también se suma a lo que la empresa me deposita mensualmente. Solo tengo que cuidar dos cosas: que quienes dirijan la empresa sean inteligentes y trabajadores; y que mis gastos nunca superen lo que entra en mi cuenta, por mucho que sea.

"¡Claro! Seguro que el pobre del abuelo no podía vivir de esa forma, aun siendo más inteligente y trabajador que Agustín", pensó Clodomiro.

Lo que genera riqueza en realidad no es el ahorro; son las **inversiones inteligentes**.

Consideramos que una inversión es "inteligente" cuando reúne tres requisitos que, habitualmente, no son muy sencillos de lograr:

- ✓ Cuando tiene un rápido recupero.
- ✓ Cuando tiene un bajo riesgo.
- ✓ Cuando genera utilidades en forma sostenida durante largos periodos.

Claro que para invertir se requiere algún capital. El capital que se invierte puede tener solo dos orígenes: "capital propio" o "capital de terceros".

En la inmensa mayoría de los casos en los que se utiliza "capital propio", el origen de dicho capital es el ahorro o la acumulación de las ganancias que han generado inversiones anteriores. Al principio, ahorrar conlleva un gran esfuerzo. A medida que las inversiones van mejorando, el esfuerzo para acumular va disminuyendo.

¿Cuál será la verdadera clave entonces?; ¿el ahorro o la inversión?

"Ahorrar" es un verbo cuyo significado se relaciona con la acción de no gastar o de reservar alguna proporción de lo que se tiene destinado a gastos habituales. Es guardar dinero para necesidades futuras.

Cuando el primer capital "semilla" que se invierte en un principio se forma con ahorros, el ahorro sí será la "base" de la fortuna.

En todos los casos, saber **ahorrar** —acumular capital para posibles inversiones inteligentes— es una habilidad que todo emprendedor debería desarrollar.

Una cosa es segura: el ahorro y la inteligencia son muy importantes, especialmente al comienzo de un proyecto o emprendimiento.

La verdadera fuente de riqueza

Pongámonos de acuerdo en que la clave fundamental de la creación de riqueza radica en la inversión inteligente y en el correcto abordaje de un mercado.

La "inteligencia" y la "aptitud" (conocimiento y experiencia) parecen ser las dos claves más importantes. Sin embargo, esto no excluye el hecho de que "saber ahorrar" es una necesidad.

Con los costos ocurre una situación similar a lo que ocurre con el ahorro. En realidad, para ser emprendedor, saber manejar los costos es incluso más importante que saber ahorrar.

No es muy probable que un emprendedor genere capital para invertir si no está dispuesto a ahorrar. Tampoco es probable que consolide un proyecto exitoso si no domina los costos. Claro que la clave está en el mercado, pero estos dos conceptos también son esenciales.

Ni el éxito ni la riqueza que un proyecto genera se debe únicamente a los costos. Estas dos características siempre se explicarán mejor por el lado de la **inteligencia** y de la **constancia** del emprendedor. Sin embargo, si no se manejan los costos, no habrá éxito.

La "inteligencia" no se define como velocidad mental, sino como la capacidad de comprender algo, resolver problemas y —en todo caso— aprender.

Analizar y definir los costos de un emprendimiento es esencial para que el emprendedor comprenda mejor de qué manera se genera el margen y cómo se produce la ganancia de su proyecto.

"Margen"

El "margen" siempre tiene dos explicaciones:

- ✓ **Precio** de venta
- ✓ **Costo** del producto

Si el precio es alto y el costo del producto es bajo, el margen será bueno. Mientras más grande sea la diferencia entre el precio de venta y el costo del producto, más grande será el margen.

Cierta vez, un experimentado alumno de la Escuela de Ejecutivos afirmó: "La clave es comprar barato y vender caro". Aunque, por supuesto, esto no es todo.

"Ganancia"

La "riqueza" o la capacidad de generar ganancias que tiene un proyecto empresarial se explica a través de dos variables:

- ✓ **Margen**
- ✓ **Volumen**

La lógica nos indica que cuanto mejor sea el margen y mayor sea el volumen, también será mayor la capacidad de la empresa para generar utilidades.

Completemos, entonces, la frase de aquel alumno: "La clave es comprar barato, vender caro ¡y vender mucho!".

Todos sabemos que un "precio de venta alto" y un "volumen de ventas alto" son situaciones poco frecuentes. De hecho, el precio y el volumen son fuerzas opuestas en la mayoría de los mercados.

De allí la importancia de conocer y dominar los costos:

Los **costos** ayudan a que un emprendedor comprenda mejor cómo funciona el producto, el margen, la empresa y el mercado.

Los **costos** ayudan a mejorar los márgenes y a garantizar que la empresa sea "viable".

Pongámoslo de manera clara y directa: comprar barato, vender caro y vender mucho es la verdadera base de la fortuna. No siempre es posible, pero es lo que todo emprendedor debe intentar siempre.

Así como no es posible acumular capital sin saber ahorrar (pues, de hecho, "acumular" es una forma de "ahorrar"), tampoco se puede generar riqueza sin analizar los márgenes y los volúmenes.

Para analizar los márgenes y los volúmenes, a su vez, es necesario analizar los costos.

Por eso, además de esforzarnos en resolver el desafío de cómo hacer para vender más y con un mayor precio, es conveniente aprender a asegurar que el proyecto no se malogre.

Una herramienta sumamente útil que todo emprendedor puede utilizar como "guía" para relacionar el margen con el volumen es el "análisis de punto de equilibrio" o "punto de igualdad".

Este análisis nos informa a partir de qué momento y de qué volumen de actividad el proyecto genera ganancias.



Punto de equilibrio

¿Qué es?

El "punto de equilibrio" es el nivel de actividad o la "cantidad de ventas" que la empresa debería lograr para no perder dinero.

Veamos una definición más precisa. **El punto de equilibrio es el punto en el que los ingresos producidos por las ventas igualan a los costos totales de la empresa.**

Implicancias:

- ✓ Si los ingresos por ventas son menores que el importe de los costos totales, la empresa estará perdiendo dinero.
- ✓ Si el ingreso total por ventas es mayor que los costos totales, la empresa estará ganando dinero.

¿Cómo se logra alcanzar este punto? Esta no es una cuestión que la técnica de costos se ocupe de resolver. La técnica de análisis del punto de equilibrio nos brinda información que nos permite saber si un proyecto es viable o no, si perdemos o ganamos dinero y, en todo caso, nos sirve para reflexionar e identificar las cuestiones que deberíamos cambiar en la empresa.

PUNTO DE EQUILIBRIO:

Es el punto en el que los ingresos totales de la empresa se **igualan** con los costos totales.

- ✓ Si los ingresos totales que las ventas producen están por debajo del punto de equilibrio, la empresa estará perdiendo dinero.
- ✓ Si los ingresos totales que las ventas producen están por encima del punto de equilibrio, la empresa estará generando ganancias.

Cómo alcanzar mayores volúmenes y mejores márgenes influyendo en el precio es un tema que debe resolverse desde el punto de vista comercial.

El punto de equilibrio puede calcularse y expresarse en dos tipos de medida:

- Cantidad de unidades.
- Cantidad de dinero.

¿Para qué sirve?

- ✓ Para conocer el punto a partir del cual se comienza a ganar dinero.
- ✓ Para tener una aproximación a la medida del riesgo que el emprendimiento enfrenta.
- ✓ Para evaluar una estrategia (comercial, de cambio productivo, etc.) que impacte en las ganancias que la empresa genera.

Información que se utiliza en el análisis

Para poder calcular la cantidad de unidades que la empresa debe vender para no perder dinero en un periodo determinado (por ejemplo, en un mes), se parte del análisis del **"comportamiento de los costos"**. Es decir, se clasifican los costos en "fijos" y "variables".

Es importante no cometer el error de utilizar el análisis de "costos directos" y "costos indirectos", pues, como sabemos, existen muchos costos directos que son fijos y que no variarán independientemente de las cantidades de producto.

Ejemplo:

Costo "directo", pero "fijo": el salario del maestro pizzero

En la pizzería de Clodomiro, existen varios costos que son "directos" por un lado y, por el otro, también son "fijos". Este es el caso del salario que cobra el maestro pizzero. Este costo mensual puede dividirse por la cantidad de pizzas que el maestro pizzero procesa cada mes; como él no se encarga de ninguna otra actividad en la pizzería se trata de un típico costo directo de mano de obra.

Supongamos que, durante un mes determinado, no se fabricase ninguna pizza por cualquier motivo. En este caso, el costo del salario del maestro pizzero se mantendría. Clodomiro siempre tendrá que abonar el sueldo del maestro pizzero, incluso si no fabricase ni una unidad. Es un costo directo, pero también es un costo fijo. (Es fijo y directo al mismo tiempo).

Por lo tanto, Clodomiro no debería cometer la ingenuidad de pensar que todos sus costos directos son variables.

A pesar de que muchos podrían pensar que un sueldo de 2000 USD mensuales disminuye si se fabrican más pizzas ese mes, esto no es así. Con mucha o poca fabricación, los 2000 USD siempre serán 2000 USD. Bien fijos; directos y fijos.

La incidencia sobre cada pizza de este costo será menor mientras más pizzas se fabriquen. Pero esto no significa que el costo se convierta en variable, solo implica que el costo del salario se "distribuye" mejor cuando la cantidad fabricada aumenta.

En el análisis del punto de equilibrio, nos interesa identificar los costos fijos y variables. (La clasificación entre "directos" e "indirectos" queda para otros análisis).

En el análisis del punto de equilibrio se utiliza la información sobre el **margen** entre el precio de venta y el costo variable unitario. Este análisis no se centra en conocer la ganancia de la empresa.

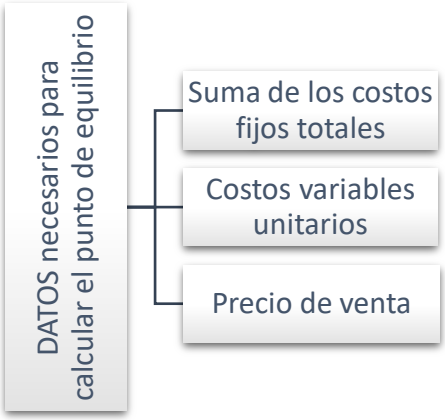
La principal utilidad de esta herramienta es la siguiente: informa al emprendedor a partir de qué momento comenzará a generar un resultado positivo.

En definitiva y para no extender la lectura en un planteo teórico, lo importante es que tengas en claro que, **para el análisis del punto de equilibrio, se utiliza el enfoque de "costos fijos" y "costos variables".**

Datos que se necesitan

Para calcular el punto de equilibro, necesitamos conocer los siguientes datos:

- ✓ Suma de los costos fijos totales (preferentemente mensuales)
- ✓ Costos variables unitarios
- ✓ Precio de venta



Luego, para evaluar el riesgo del emprendimiento y definir estrategias de desarrollo, se necesitan los siguientes datos:

- ✓ Promedio de ventas reales.
- ✓ Si el emprendedor está iniciando el proyecto, no tendrá información sobre el "promedio de ventas reales". En ese caso, deberá hacer "supuestos" o "simulaciones" y observar qué ocurriría en cada situación. Esta herramienta es un aliado muy poderoso para no malograr la empresa en el momento más complejo, es decir, el despegue.

Ejemplo de aplicación: punto de equilibro con gráficos

Los nervios de Clodomiro

Clodomiro trabajaba todos los días en su pizzería. Por experiencia, sabía que, durante una gran parte de cada mes, el negocio solo se dedicaba a cubrir los costos.

Siempre decía:

—Mi ganancia está en los últimos días; primero, tengo que pagar el alquiler, los sueldos y muchos otros gastos.

Le interesaba, entonces, conocer a partir de qué momento comenzaría a ganar dinero. Había leído que el análisis del punto de equilibrio era la herramienta que le ayudaría a encontrar la respuesta. Clodomiro recurrió a su manual de sobre gestión de costos y decidió avanzar paso a paso; iniciar en lo simple y terminar en lo más complejo.

Primero, recordó que el **punto de equilibrio** es el 'punto en el que los ingresos totales de la empresa se igualan con los costos totales'.

1. Los ingresos totales

Clodomiro sabía que —en promedio— cada una de las pizzas le generaba un ingreso de $40. Si lograba vender 100 unidades, los ingresos de su emprendimiento serían de $4000; si vendía 300 pizzas, los ingresos serían de $12.000 y así sucesivamente.

En definitiva, la cuenta que era necesario realizar para obtener los ingresos totales no era nada difícil. Solo había que multiplicar el precio promedio de cada pizza por las cantidades vendidas.

$$I = PVu \times Q$$

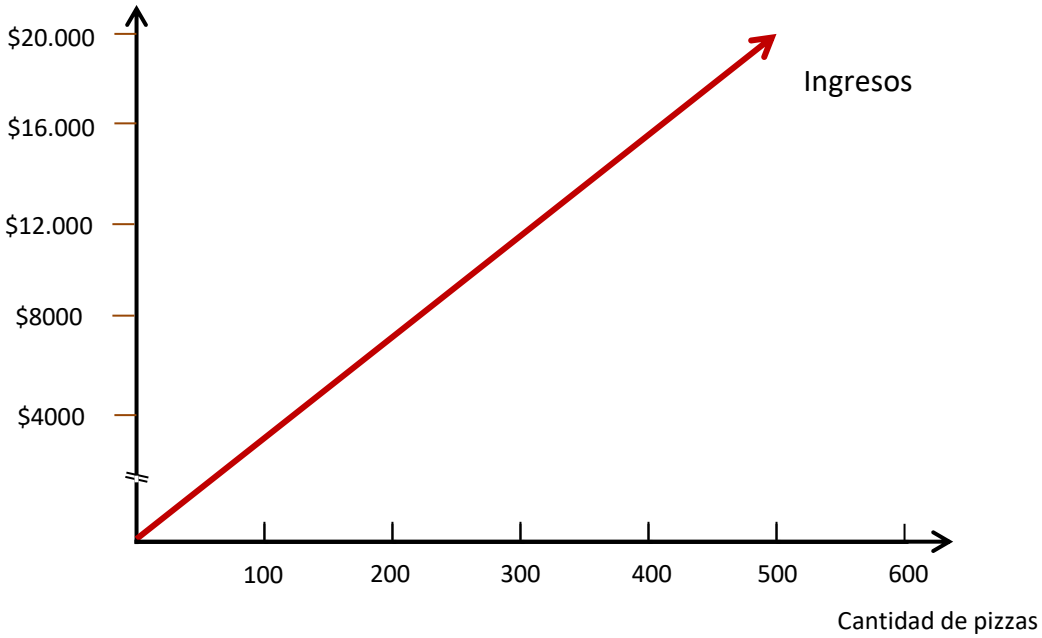
I: ingresos totales
PVu: precio de venta unitario
Q: cantidades de pizzas

(Ingresos totales = precio promedio unitario x cantidades vendidas)

Clodomiro hizo un gráfico que le permitiese observar mejor la situación:

- ✓ En la línea horizontal, marcó las pizzas (contaba de a 100 unidades).
- ✓ En la línea vertical, marcó el dinero (contaba de a $4000 para que coincida con 100 unidades).

Ingresos totales (gráfico)



Como podemos observar en el gráfico, la línea de ingresos aumenta "proporcionalmente".

2. Los costos totales

Luego, Clodomiro comenzó a pensar cómo podía calcular los costos totales. Si utilizaba el criterio o punto de vista del "comportamiento o grado de variabilidad del costo", podía clasificar los costos en dos tipos:

- **Fijos**: Aquellos que no cambian con el nivel de actividad.
- **Variables**: Aquellos que están relacionados con el nivel de actividad.

Calcular los costos totales era una cuestión que requería un poco más de atención y trabajo, aunque no era para nada difícil.

Los costos totales pueden calcularse sumando los costos FIJOS totales más los costos VARIABLES totales:

$$CT = CFt + CVt$$

CT: costos totales
CFt: costos fijos totales
CVt: costos variables totales

(Costos totales = costos fijos totales + costos variables totales)

2.a. Costos fijos

Clodomiro decidió, entonces, analizar en mayor profundidad la información de su negocio:

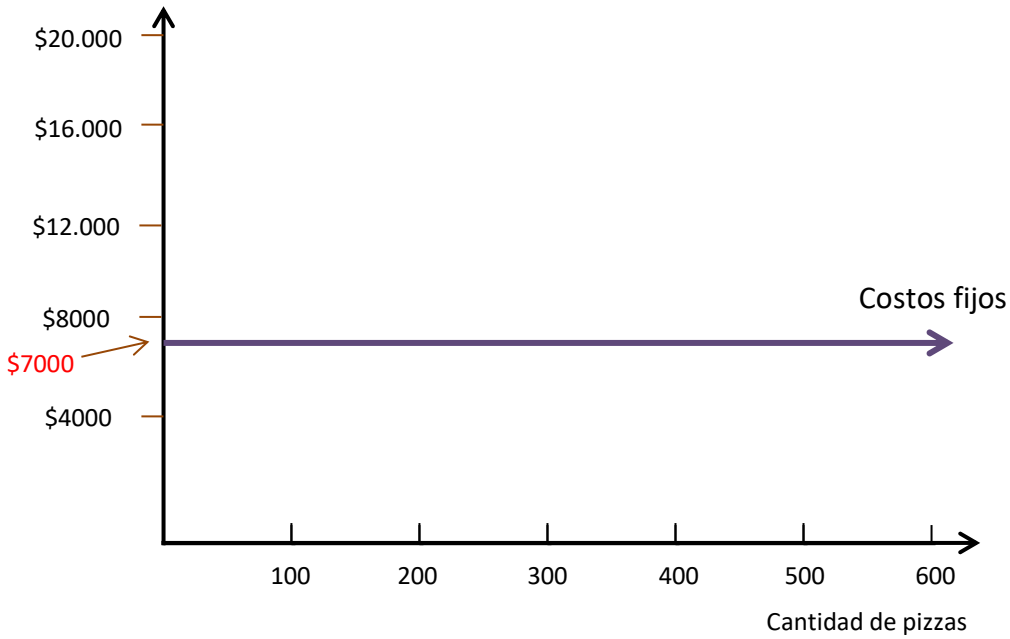
Identificó que el alquiler y los gastos de funcionamiento eran unos $3500. Los costos por sueldos y cargas sociales eran equivalentes a $2500. Y, así, continuó identificando los costos FIJOS.

Evitó caer en el error de mezclar los "directos" o los "indirectos" y tuvo cuidado de encontrar todos los costos que fuesen "fijos", tanto los del producto como los de la estructura. Finalmente, llegó a la conclusión de que los costos fijos totales sumaban **$7000**.

Hizo un nuevo gráfico:

- ✓ Otra vez, en la línea horizontal, marcó las pizzas.
- ✓ En la vertical, marcó el dinero.

Costos fijos (gráfico)



La línea de costos fijos también es una recta, pero sin pendiente. Por más que las cantidades vendidas cambien, los costos FIJOS permanecen iguales.

2.b. Costos variables

Clodomiro sabía que este tipo de costos tiene un comportamiento diferente: los costos VARIABLES aumentan con el nivel de **actividad.**

(Por ejemplo, los insumos que lleva un producto suelen ser un típico costo variable. Cuando los volúmenes aumentan en forma muy importante o cuando se compran paquetes mayores, los costos unitarios suelen bajar un poco. No obstante, los costos "totales" —que son los que surgen de multiplicar el costo variable unitario por el volumen producido— siempre aumentan).

En primer lugar, Clodomiro identificó que los insumos de las pizzas eran un típico costo variable.

Por otro lado, la mano de obra del cocinero y la de los mozos que estaban vinculadas al producto y deberían variar con el nivel de actividad, en realidad, no cambiaban cuando aumentaba o disminuía la actividad. Tanto si se vendía poco como si se vendía mucho los sueldos debían pagarse igual. Por lo tanto, Clodomiro concluyó que no le interesaban en este análisis porque son costos "directos", pero "fijos".

También identificó que el gas y la electricidad cambiaban con el volumen (salvo el "abono básico" que permanece siempre igual). Una parte de estos costos era fija y otra era variable.

En definitiva, después de hacer algunos números, Clodomiro llegó a la conclusión de que cada pizza tenía un **costo variable unitario de $20**. Para 100 unidades, el costo variable total era de $2000; para 300 pizzas, era de $6000 y así sucesivamente.

El costo variable total se calcula multiplicando el costo variable de cada unidad por la cantidad de unidades fabricadas y vendidas.

$$CVt = CVu \times Q$$

CVt: costo variable total

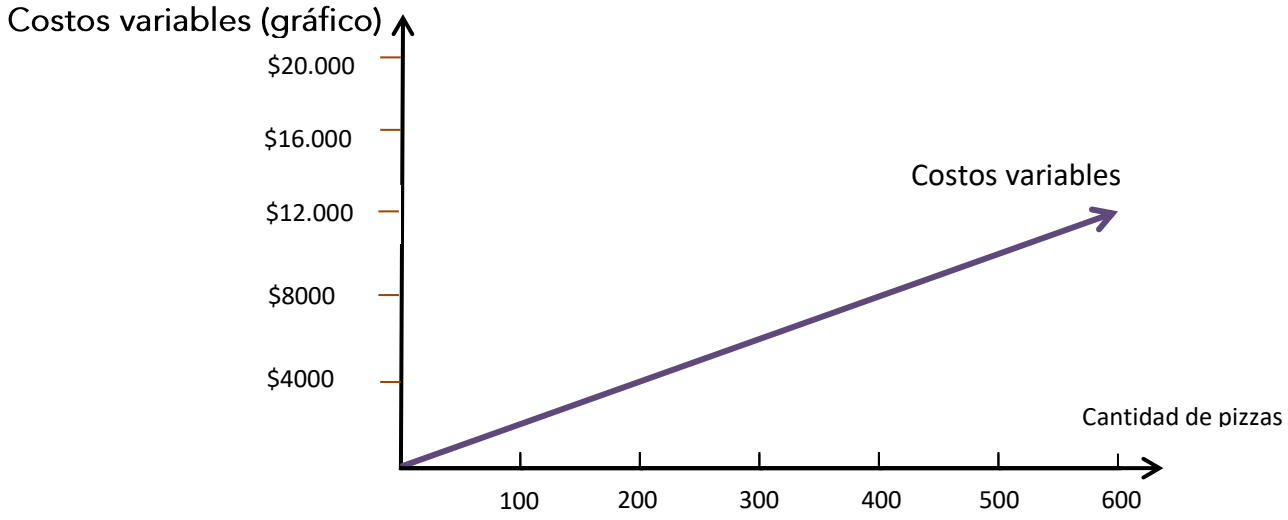
CVu: costo variable unitario

Q: cantidad de pizzas

(Costo variable total = costo variable unitario × cantidad de unidades fabricadas y vendidas [volumen producido])

El nuevo gráfico que preparó Clodomiro para representar estos costos tenía cierta similitud con el gráfico de ingresos por ventas:

- ✓ En la línea horizontal, marcó las pizzas.
- ✓ En la vertical, marcó el dinero.



Como podemos ver, los costos variables también aumentan proporcionalmente.

2.c. Costos totales

Ahora solo tenía que sumar los costos fijos totales más los cotos variables totales.

$$CT = CFt + CVt$$

CT: costos totales
CFt: costos fijos totales
CVt: costos variables totales

(Costos totales = costos fijos totales + costos variables totales)

Si quisiéramos, también es posible desagregar un poco más la fórmula: costos totales es igual a costos fijos totales más los cotos variables unitarios multiplicados por la cantidad de pizzas vendidas.

$$CT = CFt + (CVu \times Q)$$

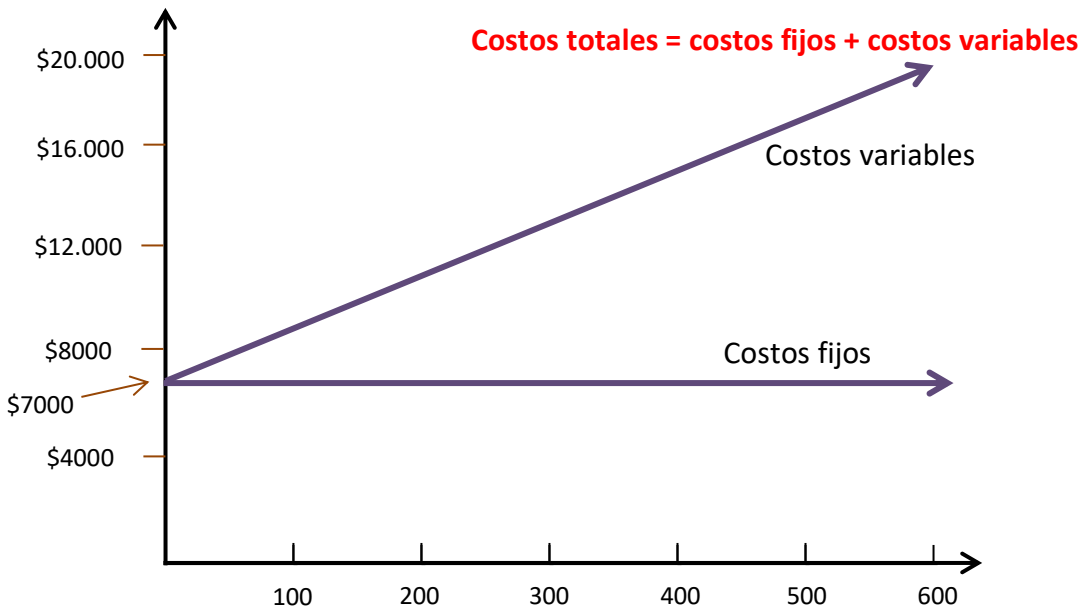
CT: costos totales
CFt: costos fijos totales
CVu: costos variables unitarios
Q: cantidad de pizzas

[Costos totales = costos fijos totales + (costos variables totales × cantidad de unidades vendidas)]

En el gráfico de "costos totales", se debería representar la suma de los otros dos gráficos sobre costos anteriores.

- ✓ Cuidado: Primero es necesario poner la línea de los costos fijos en el gráfico.
- ✓ Después se puede agregar la línea de costos variables, pero sobre la línea de costos fijos (recordemos que estamos sumando las líneas).

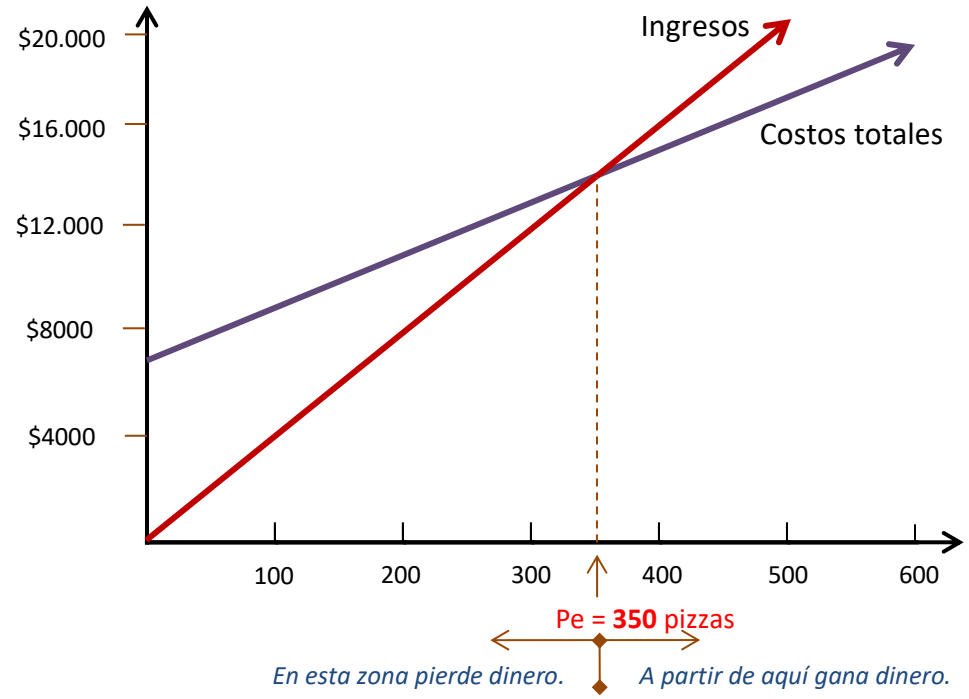
Costos totales (gráfico)



3. Punto de equilibrio

Para encontrar el punto de equilibrio, solo es necesario reunir el gráfico de ingresos totales con el gráfico de costos totales. El punto en el que se cruzan ambas líneas es el punto de equilibrio.

Punto de equilibrio (gráfico)



¡Qué dato interesante había encontrado Clodomiro! Si vendía menos de 350 pizzas por mes, perdería dinero.

Cálculo del punto de equilibrio

Punto de equilibrio expresado en unidades

Dos pasos para calcular el punto de equilibrio en unidades

Además del análisis gráfico —que muchos prefieren, pero que no tiene la precisión del álgebra o de "hacer las cuentas"—, existe una sencilla fórmula que permite calcular el punto de equilibrio. ¡Es una simple división de dos términos!

Para calcular el **punto de equilibrio en unidades**, simplemente hay que dividir los costos fijos por el margen de contribución.

$$Pe = \frac{CFt}{MgCu}$$

Pe: punto de equilibrio en unidades
CFt: costos fijos totales
MgCu: margen de contribución unitario

(Punto de equilibrio en unidades = costos fijos totales ÷ margen de contribución unitario)

Dos pasos para calcular el punto de equilibrio en UNIDADES:

1. **Calcular el margen de contribución unitario.**
2. **Dividir los costos fijos por el margen de contribución unitario.**

NOTA: Recordemos que el "margen de contribución unitario" es la diferencia entre el precio de venta menos el costo variable unitario.

$$MgCu = PVu - CVu$$

MgCu: margen de contribución unitario
PVu: precio de venta unitario
CVu: costo variable unitario

(Margen de contribución unitario = precio de venta unitario - costo variable unitario)

Ejemplo: punto de equilibrio en unidades

Clodomiro sonrió. Hacer una simple división era bastante más sencillo y rápido que tener que dibujar gráficos. Él no tenía los elementos apropiados para diseñarlos, por lo cual, nunca le salían del todo bien.

En cambio, sí tenía la información. Como todo buen emprendedor, Clodomiro conocía su negocio. Para este caso, supongamos que los datos sobre el emprendimiento de pizzas eran los siguientes:

- ✓ Los costos fijos eran de $7000 mensuales.
- ✓ El precio promedio de venta por cada pizza era $40.
- ✓ El costo variable unitario era $20 (la unidad).

Clodomiro siguió los dos pasos para calcular el punto de equilibrio en unidades.

Paso 1: Calculó el margen de contribución unitario.

$$(MgCu = PVu - CVu)$$

$$MgCu = \$40 - \$20$$

$$\mathbf{MgCu = \$20}$$

Paso 2: Dividió los costos fijos por el margen de contribución unitario. Solo era cuestión de aplicar la fórmula para calcular el punto de equilibrio en unidades y reemplazar los valores con las cifras de la pizzería.

$$Pe = \frac{CFt}{MgCu}$$

$$Pe = \frac{\$7000}{\$20}$$

$$\mathbf{Pe = \$350}$$

"Show me the money"

Punto de equilibrio expresado en dinero

Otra forma de medir el punto de equilibrio

La información sobre el punto de equilibrio medido en unidades no siempre es suficiente en todos los casos. Muchas veces, el emprendedor suele estar más interesado en conocer cuánto debe vender, pero expresado en "unidades monetarias"; es decir, en dinero.

Calcular el punto de equilibrio expresado **en dinero** también es muy simple. Solo hay que reemplazar el "margen de contribución" expresado en dinero por el margen de contribución expresado como **proporción** del precio de venta.

En términos prácticos, la diferencia entre ambas formas es la siguiente:

- ✓ Si se desea conocer el punto de equilibrio medido en **unidades**, se utiliza el margen de contribución.
- ✓ Si se desea calcular el punto de equilibrio en **dinero**, se utiliza la **"tasa"** de margen de contribución o —lo que es lo mismo— el margen de contribución como proporción. (¿Qué proporción del precio de venta unitario es margen de contribución?)

¿Cómo se calcula este **margen de contribución proporcional**? Es muy simple. Solo debemos realizar una división. Dividiremos el precio de venta por el costo variable unitario.

Como notarás, ¡hasta ahora no hay ningún cálculo que sea muy difícil ni complejo! Podemos resumir las operaciones que se necesitan para medir el punto de equilibrio en unidades o en dinero de la siguiente manera:

- Para calcular el punto de equilibrio **en unidades,** realizamos solamente dos operaciones.
  1. Una resta para calcular el margen de contribución.
  2. Y una división para calcular el punto de equilibrio.
- Para calcular el punto de equilibrio **en dinero,** realizamos tres operaciones. Una resta y dos divisiones.
  1. La resta nos permite calcular el margen de contribución.
  2. La primera división se realiza para calcular la proporción de margen de contribución sobre el precio de venta.
  3. Y la segunda división sirve para calcular el punto de equilibrio.

Dos formas de medir el punto de equilibrio:

- ✓ En **unidades** producidas.
- ✓ En unidades monetarias, es decir, en **dinero**.

¿Cómo calcular la proporción del margen de contribución sobre el precio de venta?

Recordemos que una "proporción" es una relación entre dos números; es un "cociente".

Muchas veces, se multiplica la proporción por cien para convertirla en "porcentaje". El ejemplo más usual en el mundo de los negocios es el de los intereses en un préstamo. Si un emprendedor obtiene un capital prestado de cien pesos, ¿cuánto tendrá que devolver? Si los intereses son del 10 %, esto significa que por cada $100 deberá pagar $10 de intereses (o expresado en porcentaje, deberá pagar el 10 %).

Cuando la proporción se multiplica por 100, hablamos de porcentaje. Cuando la proporción no se multiplica por cien y se expresa en unidades, hablamos de "tasa".

En otras palabras, un **porcentaje** es una proporción medida por cada cien unidades. Una **tasa** es una proporción medida en unidades.

Para que nuestros cálculos sean mucho más sencillos de realizar, evitaremos trabajar con "porcentajes". Siempre trabajaremos con "tasas".

Entonces, el margen de contribución expresado en tasa o —si se quiere nombrar mejor— la "**tasa de margen de contribución sobre el precio de venta**" se calcula dividiendo el margen de contribución unitario por el precio de venta.

$$TMCu = \frac{MgCu}{PV}$$

TMCu: tasa de margen de contribución unitario
MgCu: margen de contribución unitario
PV: precio de venta

(Tasa de margen de contribución unitario = margen de contribución unitario ÷ precio de venta)

El último paso para calcular el **punto de equilibro en dinero** (al igual que en el caso del punto de equilibrio en unidades) es simplemente dividir los costos fijos —esta vez— por la tasa de margen de contribución unitario.

$$Pe_{\$} = \frac{CFt}{TMCu}$$

$Pe_{\$}$: punto de equilibrio expresado en dinero
CFt: costos fijos totales
TMCu: tasa de margen de contribución unitario

(Punto de equilibrio en dinero = costos fijos totales ÷ tasa de margen de contribución unitario)

Ejemplo: punto de equilibrio expresado en dinero

Clodomiro se preguntó si calcular el "margen de contribución unitario expresado en una tasa sobre el precio de venta" sería demasiado complejo.

De pronto, casi sin quererlo, se dio cuenta de que ya manejaba el vocabulario técnico como lo hacían muchos empresarios desarrollados que había tenido la oportunidad de conocer y a los que admiraba.

Recordó el manual de sobre gestión de costos y se dispuso a hacer algunas cuentas.

–Solo tengo que dividir el margen de contribución por el precio de venta –se dijo a sí mismo en voz casi imperceptible.

Para este caso, supongamos que el precio de venta promedio de una pizza es de $43 y que el costo variable unitario de $19.

¿Cuál sería el margen de contribución expresado en "tasa"? (Esta tasa, luego, le permitirá a Clodomiro calcular el punto de equilibrio expresado en pesos). Clodomiro siguió dos pasos para calcular la TMCu.

Paso 1: Calculó el margen de contribución unitario.

$$(MgCu = PVu - CVu)$$

$$MgCu = \$43 - \$19$$

$$\mathbf{MgCu = \$24}$$

Paso 2: Dividió el margen de contribución unitario por el precio de venta.

$$TMCu = \frac{MgCu}{PV}$$

$$TMCu = \frac{\$24}{\$43}$$

$$\mathbf{TMCu = 0{,}558}$$

¡Ya tenía todo lo que necesitaba! Clodomiro estaba listo para calcular el punto de equilibrio expresado en dinero. Por fin podría saber cuánto debía facturar y cobrar para que su negocio no perdiese dinero cada mes.

Tres pasos para conocer el punto de equilibrio expresado en dinero

Paso 1: Calcular el margen de contribución unitario.

Paso 2: Dividir el margen de contribución unitario por el precio de venta. Es decir, calcular la tasa del margen de contribución unitario (TMCu).

Paso 3: Dividir los costos fijos por la tasa del margen de contribución.

Veamos otro ejemplo. Para este caso, supongamos que los datos de la pizzería de Clodomiro son los siguientes:

- El margen de contribución unitario es de $20. ($40 de precio de venta menos $20 de costo variable unitario).
- Entonces, la tasa del margen de contribución unitario es de 0,50. ($20 / $40 = 0,50).
- Los costos fijos totales son de $7000.

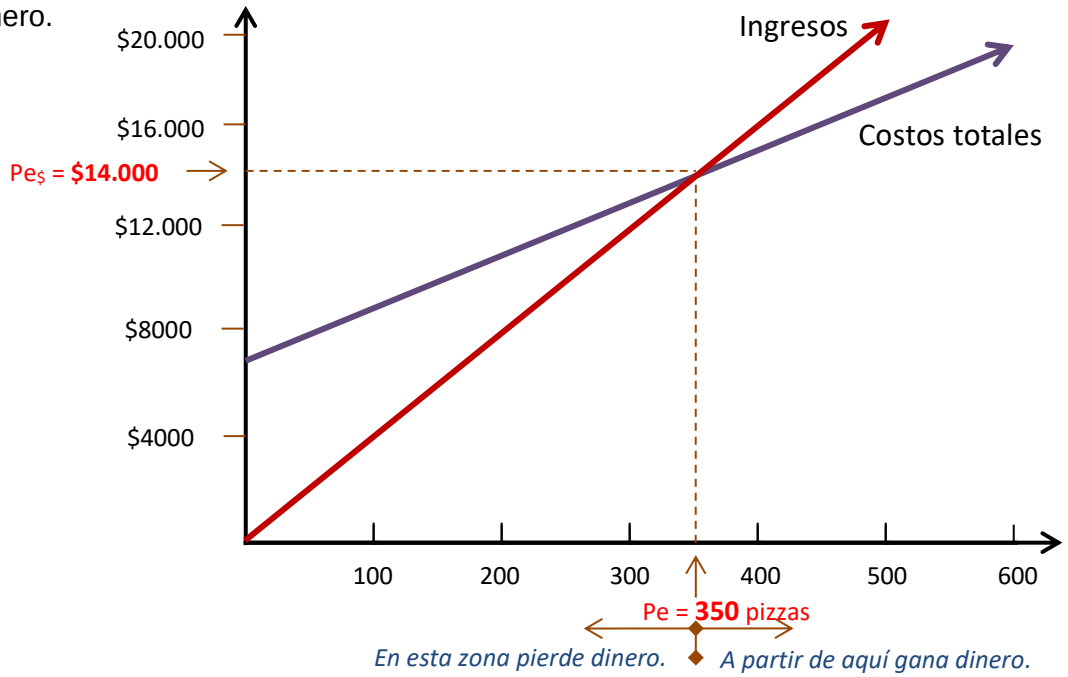
Reemplacemos, entonces, los valores en la fórmula con los datos anteriores.

$$Pe_{\$} = \frac{CFt}{TMCu} = \frac{\$7000}{0,50} = \$14.000$$

Tres pasos para calcular el punto de equilibrio en DINERO:

1. Calcular el margen de contribución unitario.
2. Dividir el margen de contribución unitario por el precio de venta. (TMCu)
3. Dividir los costos fijos por la tasa del margen de contribución unitario.

Una vez más, este análisis nos permite encontrar un dato sumamente interesante sobre un negocio. Si las ventas mensuales de la pizzería de Clodomiro son inferiores a $14.000, la empresa perdería dinero.



Punto de equilibrio en "multiproductos"

Clodomiro estaba contento. Había avanzado mucho en el análisis de costos y del punto de equilibrio. Sentía que estaba incorporando herramientas sumamente útiles para dejar de actuar de manera intuitiva. También se sentía más tranquilo porque ya sabía cómo medir si su empresa ganaba o perdía dinero. El tema de los "márgenes de contribución" le parecía cada vez más interesante.

En el corto plazo o mes a mes, era poco lo que podía hacer con sus costos fijos. Sin embargo, al conocer los márgenes de contribución de sus productos, tenía información valiosísima para influir en las ganancias de su empresa.

Así mismo, le resultaba interesante observarse a sí mismo, pues, a medida que más avanzaba en sus estudios e iba obteniendo respuestas, le surgían más y más preguntas. Claro que él sabía que ese es el gran dilema del conocimiento y de las ciencias: mientras más sabemos de algo, más sentimos que es enorme la cantidad que nos falta por aprender.

Ahora estaba en condiciones de hacer análisis un poco más complejos.

Ocurre que Clodomiro no vendía solo pizzas en su negocio. Supongamos, en este caso, que tenía cinco grandes líneas de productos: pizzas, sándwiches, empanadas, gaseosas y postres. Entonces, ¿cómo podemos calcular el punto de equilibrio "en dinero" que necesita el negocio de Clodomiro si tenemos en cuenta todas las líneas de productos que comercializaba?

En la mayoría de los casos, los emprendimientos comercializan varios productos diferentes. Es razonable que los diferentes productos tengan distintos márgenes de contribución. Incluso es posible que un mismo producto tenga diferentes márgenes en función del tipo de cliente. Por ejemplo, puede ser diferente si se diferencian los clientes "mayoristas", los clientes "minoristas" o algunos clientes especiales que tengan una alta frecuencia de compra.

En todos estos casos, el criterio para calcular el **punto de equilibrio** sigue siendo el mismo: dividir los costos fijos por el margen de contribución. Sin embargo, el margen de contribución ya no será uno solo. Será un promedio de los márgenes de todas las líneas de productos.

La **recomendación** para calcular el punto de equilibrio cuando tenemos en cuenta todos los productos o líneas de productos que se comercializan ("multiproductos") es evitar trabajar en "unidades" y solamente calcular el punto de equilibrio **en dinero**.

Mismo método, más pasos

Los pasos para calcular el punto de equilibrio en dinero de varios productos o líneas de productos diferentes son los mismos dos que explicamos en el apartado anterior.

1. Calcular el margen de contribución. En este caso, será la "**tasa de margen de contribución promedio ponderada**" (**TMCpp**).
2. Dividir los costos fijos por la TMCpp.

$$Pe_{\$} = \frac{CFt}{TMCpp}$$

$Pe_{\$}$: punto de equilibrio en dinero (multiproductos)

CFt: costos fijos totales

TMCpp: tasa de margen de contribución promedio ponderada

(Punto de equilibrio en dinero para multiproductos = costos fijos totales ÷ tasa de margen de contribución promedio ponderada)

¿Cómo calcular la tasa de margen de contribución promedio ponderada?

El primer paso para encontrar este "promedio" del margen de contribución es hacer una cuenta que, si no estamos prevenidos, seguro puede parecernos difícil e incluso puede llegar a asustarnos un poco. Sin embargo, no es para nada difícil. Consiste en buscar un promedio que tenga en consideración cuánto vende cada producto; es decir, ¿cuál es la participación de cada tipo de producto sobre el total de las ventas?

De allí que el nombre de este tipo de promedio sea "promedio ponderado". Y como estamos trabajando con tasas de márgenes de contribución, el nombre completo y correcto será "tasa de margen de contribución promedio ponderada".

Es importante no cometer el error de sumar todos los márgenes de contribución de los diferentes productos y dividirlo por la cantidad de productos que se venden. Ese cálculo arroja un promedio que no tiene en cuenta la participación que tiene cada producto sobre el total de las ventas.

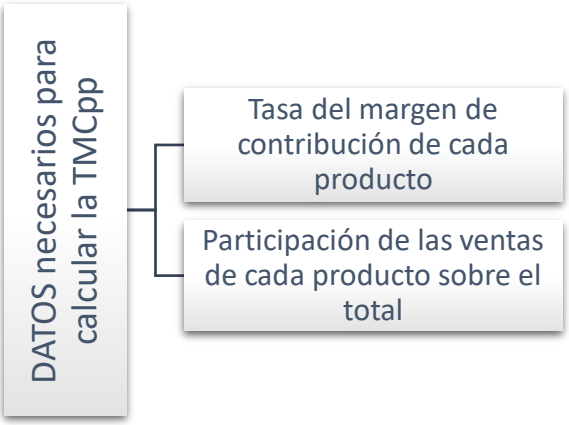
¡No todos los productos se venden en partes iguales! Si pensamos en el caso de un peluquero, por ejemplo, notaremos que generalmente vende más "cortes" que "peinados" y, a su vez, más "peinados" que "tinturas".

Lo mismo le ocurre a un fabricante e incluso a un contador que vende sus servicios profesionales.

Método de cinco pasos para calcular la TMCpp

Necesitamos encontrar un "promedio" que tenga en cuenta la participación en las ventas de cada línea de productos. En definitiva, solo nos harán falta dos elementos:

- ✓ La tasa de margen de contribución de cada producto (TMCu).
- ✓ La participación de las ventas de cada producto sobre el total.



A pesar de lo que pueda parecer, calcular la tasa de margen de contribución promedio ponderada (TMCpp) no es una tarea difícil ni compleja si se realiza en **cinco pasos**:

PASO 1: Calcular el margen de contribución unitario de cada producto o línea de productos[17]. (MgCu de cada producto o línea de productos).

PASO 2: Calcular la "tasa del margen de contribución unitario" de cada producto o línea de productos. (El margen de contribución dividido por el precio de venta). (TMCu de cada producto o línea de productos).

PASO 3: Calcular la proporción o el porcentaje con el que cada producto o línea de productos participa en el total de las ventas. Es decir, la "tasa de proporción sobre las ventas totales" de cada producto o línea de producto. (PropVtas de cada producto o línea de productos).

PASO 4: Multiplicar cada tasa de margen de contribución unitario por la correspondiente tasa de participación en las ventas totales para obtener el "factor de ponderación" de cada producto o línea de productos. Tener cuidado de no usar porcentajes, sino "tasas". ($TMCu_1 \times PropVtas_1$); ($TMCu_2 \times PropVtas_2$); ($TMCu_3 \times PropVtas_3$)…

PASO 5: Sumar todos los resultados o factores de ponderación correspondientes a cada producto o línea de productos.

[17] Muchas veces, es práctico trabajar con "líneas de productos". Pensemos en el caso de un comercio que vende calzado. La cantidad de productos que tiene es, sin dudas, muy alta. Esto hace que calcular el margen de cada producto se vuelva engorroso y pierda el sentido. Lo conveniente, entonces, es establecer un criterio y "agrupar" los productos en líneas. Por ejemplo, "damas", "niños" y "caballeros". También podría ser calzado "deportivo", "formal", " para todo andar", " de lujo", etc. ¿Cómo se agrupan los productos en el caso de tu empresa?

Cinco pasos para calcular la tasa de margen de contribución promedio ponderada:

1. Calcular el MgCu de cada producto o línea de productos.
2. Calcular la TMCu de cada producto o línea de productos.
3. Calcular la tasa de participación de cada producto sobre las ventas totales. (PropVtas de cada producto o línea de productos).
4. Multiplicar cada TMCu por la correspondiente PropVtas para obtener el factor de ponderación de cada producto o línea de producto.
5. Sumar todos los resultados o factores de ponderación anteriores.

Veamos un ejemplo. Para este análisis, volveremos a usar el caso de la peluquería de Carlitos. En el cuadro que sigue, hemos organizado la información para que sea más fácil de analizar. (En la segunda columna, señalamos cómo se hace el cálculo o de dónde surge la información).

Carlitos ofrece tres "líneas" de servicios: cortes, peinados y tinturas. Supongamos, entonces, que los números de este negocio y los valores para cada "línea" de servicio son los siguientes:

	Cómo se calcula	Cortes	Peinados	Tinturas
(1) PV: precio de venta unitario	Dato de la empresa	$60	$90	$150
(2) CVu: costo variable unitario	Dato de la empresa	$10	$25	$65
(3) MgCu: margen de contribución unitario	(Pv - Cvu) [(1) - (2)]	$50	$65	$85
(4) TMCu: tasa de margen de contribución unitario	(MgCu / PV) [(3) ÷ (1)] Dividir la fila 3 por la fila 1	0,833	0,722	0,566
(5) Proporción sobre las ventas totales	Dato de la empresa (En el siguiente título hay un ejemplo y una guía para calcularlo)	0,45 (45 %)	0,35 (35 %)	0,2 (20 %)
(6) Factor de ponderación	(TMCu × PropVtas) [(4) x (5)]	0,375	0,252	0,113

Entonces, la tasa de contribución marginal "promedio" y "ponderada" surgirá simplemente de sumar los factores de la fila (6). Es decir:

0,375 + 0,252 + 0,113 = **0,74**

TMCpp = (TMCu P1 x PropVtas P1) + (TMCu P2 x PropVtas P2) + (TMCu P3 x PropVtas P3) + (TMCu P4 x PropVtas P4) …+ … (TMCu Pn x PropVtas Pn)

TMCpp: tasa de margen de contribución promedio ponderada

TMCu: tasa de margen de contribución de cada producto

PropVtas: tasa de proporción sobre las ventas totales

P_1; P_2; P_3; P_4; P_n: producto "1", "2", "3" y así hasta cubrir todos los que se tengan

DETALLE IMPORTANTE:

Al sumar todas las proporciones obtenidas, el resultado de la TMCpp debe ser igual o menor que 1 (uno).

Si no es uno (o un número decimal muy, muy cercano), ¡algo está mal!

¿Cómo calcular la proporción de ventas de cada producto sobre el total?

(Fila "5" de la tabla sobre la peluquería de Carlitos en la página anterior).

Para calcular la tasa de proporción sobre las ventas totales, solo es necesario seguir tres pasos:

1. Sumar las ventas totales.
2. Calcular las ventas de cada producto.
3. Dividir las ventas de cada producto por las ventas totales.

Por ejemplo, para el producto "1", la "PropVtas" será la siguiente:

$$\text{PropVtas } P_1 = \frac{\text{Vtas } P_1}{\text{Vtas Totales}}$$

(ventas del producto 1 ÷ ventas totales = tasa de proporción sobre las ventas totales del producto 1)

Para el producto "2", será la siguiente:

$$\text{PropVtas } P_2 = \frac{\text{Vtas } P_2}{\text{Vtas Totales}}$$

(ventas del producto 2 ÷ ventas totales = tasa de proporción sobre las ventas totales del producto 2)

Y así sucesivamente para todos los productos o líneas de productos que haya.

Ejemplo de aplicación: ¿cuánto debe vender Clodomiro?

Cálculo del punto de equilibrio teniendo en cuenta cinco líneas de productos

A continuación, ayudemos a Clodomiro a encontrar la cifra de punto de equilibrio mensual. Es decir, calculemos ¿cuánto debe vender cada mes para comenzar a ganar dinero?

RECOMENDACIÓN: Trabajá en una planilla de Excel. Si utilizás calculadora, trabajá siempre con tres decimales por lo menos (no menos de tres decimales). Es importante que tengas en cuenta que habrá algunas diferencias en función del elemento de cálculo que utilices debido al redondeo; esas diferencias no serán muy importantes siempre que uses tres o más decimales.

Supongamos, una vez más, que Clodomiro tiene cinco líneas de productos en su negocio:

- ✓ Pizzas
- ✓ Sándwiches
- ✓ Empanadas
- ✓ Gaseosas
- ✓ Postres

Clodomiro había identificado que tenía los siguientes costos[18] mensuales o por unidad. En la tabla, marcá (✓) si cada costo es "fijo" o "variable".

	Costo	Importe	Fijo[19]	Variable[20]
1	Alquiler del local	$8000		
2	Gastos de "abono" por servicios de electricidad, teléfono, agua y gas natural	$4500		
3	Impuesto a la propiedad	$190		

[18] Seguro que la pizzería de Clodomiro en realidad tiene muchos otros costos que aquí no aparecen. Trabajaremos con una lista restringida a fin de que el ejemplo tenga mayor simplicidad y claridad.

[19] FIJOS: 1 - 2 - 3 - 5 - 6 - 8 - 9

[20] VARIABLES: 4 - 7 - 10 - 11 - 12 - 13

4	Impuesto a las ventas	10 %		
5	Salario empleado "1"	$4000		
6	Salario empleado "2"	$4000		
7	Costo promedio de cada pizza terminada (solo insumos)	$25		
8	Devolución de un préstamo tomado para invertir en la apertura del local	$1800		
9	Pago de cuota por la compra de un horno para pizzas	$200		
10	Costo promedio de cada sándwich (solo insumos)	$5,5		
11	Costo promedio de cada empanada (solo insumos)	$2,2		
12	Costo promedio de cada bebida gaseosa	$2,5		
13	Costo promedio de cada postre	$2,1		

Otros datos:

Para calcular las ventas mensuales de cada línea de productos, hizo un "promedio simple"[21] de las ventas de los últimos 12 meses y obtuvo los siguientes datos:

Ventas mensuales	
Pizzas	$31.728,01
Sándwiches	$13.248,31
Empanadas	$15.626,22
Gaseosas	$24.118,73
Postres	$ 5978,73
Total de ventas mensuales	$90.700

También hay otra situación posible en la que puede variar la forma en que se obtienen los datos. Supongamos que Clodomiro no tuviese esta información histórica sobre la empresa, pero quisiera "evaluar" un proyecto determinado para saber si le conviene o no realizarlo y para anticipar el riesgo operativo. En este caso, es posible "simular", "suponer" o "estimar" la información en lugar de hacer cálculos históricos.

Sigamos con el ejemplo e intentemos calcular el punto de equilibrio.

[21] Una forma fácil de calcular el promedio es sumar las ventas de los últimos 12 meses y dividir el resultado por 12.

DOS pasos para el cálculo del punto de equilibrio de multiproductos:

I. Calcular el margen de contribución En este caso, será la "tasa de margen de contribución promedio ponderada" (TMCpp) que se calcula en cinco pasos.

II. Dividir los costos fijos por la TMCpp.

Cinco pasos para calcular la TMCpp (tasa de margen de contribución promedio ponderada)

1. Calcular el margen de contribución de cada producto o línea de productos (MgCu).
2. Calcular la "tasa" de margen de contribución unitario para cada producto o línea de productos (TMCu).
3. Calcular la proporción con la que ese producto participa en el total de las ventas. ("Tasa de proporción sobre las ventas totales" [PropVtas] de cada producto o línea de producto).
4. Multiplicar cada tasa de margen de contribución unitario por la correspondiente tasa de proporción sobre las ventas totales para obtener el "factor de ponderación" de cada producto o línea de productos. (Tener cuidar de no usar porcentajes, sino "tasas").
5. Sumar todos estos resultados o factores anteriores.



Sigamos el orden que nos sugiere la teoría y, primero, calculemos la TMCpp para luego poder calcular el punto de equilibrio.

1. Calcular los márgenes de contribución unitarios:

Para calcular los márgenes de contribución de cada producto o línea de productos, simplemente hay que restar el precio de venta menos los costos variables unitarios:

Producto	Precio de Venta	Costo Variable Unitario	**MgCu**
Pizzas	$55	$5,5 Impuesto $25 Costo variable unitario Total = 30,50	**$24,50**
Sándwiches	$19	$1,9 Impuesto $5,5 Costo variable unitario Total = 7,40	**$11,60**
Empanadas	$4,5	$0,45 Impuesto $2,2 Costo variable unitario Total = 2,65	**$1,85**
Gaseosas	$5,5	$0,55 Impuesto $2,5 Costo variable unitario Total = 3,05	**$2,45**
Postres	$7,5	$0,75 Impuesto $2,1 Costo variable unitario Total = 2,85	**$4,65**

2. Calcular la "tasa" de margen de contribución unitario (TMCu) de cada producto o línea de productos:

Simplemente, hay que dividir el margen de contribución por el precio de venta:

		TMCu
Pizzas	$24,5 / $55 =	0,445
Sándwiches	$11,6 / $19 =	0,611
Empanadas	$1,85 / $4,5 =	0,411
Gaseosas	$2,45 / $5,5 =	0,445
Postres	$4,65 / $7,5 =	0,620

3. Calcular la proporción sobre las ventas de cada producto (PropVtas):

Para calcular la proporción que tiene cada línea de productos sobre las ventas totales de cada mes, simplemente hay que dividir las ventas mensuales del producto por las ventas mensuales totales.

		PropVtas
Pizzas	$31.728 / $90.700 =	0,350
Sándwiches	$13.248 / $90.700 =	0,146
Empanadas	$15.626 / $90.700 =	0,172
Gaseosas	$24.119 / $90.700 =	0,266
Postres	$5978 / $90.700 =	0,066

4. Multiplicar cada TMCu por su proporción sobre las ventas (PropVtas):

Pizzas	0,44 x 0,35 = 0,156
Sándwiches	0,61 x 0,15 = 0,089
Empanadas	0,41 x 0,17 = 0,071
Gaseosas	0,44 x 0,26 = 0,118
Postres	0,62 x 0,06 = 0,041

5. Sumar todos los resultados del punto anterior:

TMCpp = 0,156 + 0,089 + 0,071 + 0,118 + 0,041 = **0,475**

CLAVE: La "TMCpp" es siempre un número menor que 1 y mayor que 0.

6. Dividir los costos fijos por la tasa de margen de contribución promedio ponderada (TMCpp):

$$Pe_{\$} = \frac{CFt}{TMCpp}$$

Pe$: punto de equilibrio en pesos

CFt: costos fijos totales

TMCpp: tasa de margen de contribución promedio ponderada

Costos fijos:

Costo	Importe
Alquiler del local	$8000
Gastos de "abono" por servicios de electricidad, teléfono, agua y gas natural	$4500
Impuesto a la propiedad	$190
Salario empleado "1"	$4000
Salario empleado "2"	$4000
Devolución de un préstamo tomado para invertir en la apertura del local	$1800
Pago de cuota por la compra de un horno para pizzas	$200
Total de costos fijos	**$22.690**

$$Pe_{\$} = \frac{CFt}{TMCpp} = \frac{\$22.690}{0,475} = \$47.768,42 \approx \$47.800$$

$Pe_{\$}$: punto de equilibrio en pesos
CFt: costos fijos totales
TMCpp: tasa de margen de contribución promedio

Entonces, una vez que se alcance la facturación aproximada de $47.800, la pizzería de Clodomiro comenzará a generar utilidades.

Conclusiones

—¡Bien! Ya entendí que debo facturar más de $47.800 cada mes para que mi negocio no pierda dinero. Y no solo eso. ¡Ahora sé cómo calcularlo de manera relativamente fácil y rápida para dejar de pasar nervios, estrés y dejar de tomar decisiones improvisadas! —concluyó Clodomiro orgulloso de lo que había descubierto.

Recomendaciones finales

Desempeño de un empresario profesional

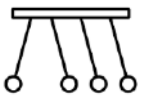
- Además de pensar en "reducir" los costos, pensá en la "estructura". Es decir, en las relaciones entre costos fijos y costos variables.



- Generá ideas siempre y para cada situación. Nunca dejes de pensar en una idea que sea "alocada". Si bien seguramente no se implementará, esta idea te dará puntos de vista novedosos y viables.



- Recordá que, a cada acción, le sigue una reacción. Cada decisión que adoptes tendrá consecuencias. Algunas serán buenas; es decir, las que buscás. Sin embargo, la clave es preocúpese por identificar las consecuencias negativas y no deseadas.





- ¡Presupuestá antes de actuar! Hacé una simulación que mida el impacto que tendrán tus decisiones sobre el estado de resultados (es decir, sobre las ganancias finales).



¿Cuándo asumir costos fijos?

1. Cuando el volumen de actividad sea alto y el punto de equilibrio te otorgue suficiente margen de seguridad.
2. Cuando tengas capacidad de inversión propia. O, en los casos en que la inversión se origine mediante préstamos de terceros, cuando el plazo sea largo y no estrangule tu flujo de fondos. En este último caso, considerá las cuotas como un costo fijo y medí el impacto en el punto de equilibrio.
3. Cuando la actividad sea "central" o "neurálgica" para tu negocio. Por más que a veces convenga integrar algunas actividades desde el punto de vista económico, tené en cuenta que esto puede llegar a distraer a la organización. Siempre es preferible que asumas los costos fijos de las actividades centrales y que tercerices lo accesorio.

En definitiva, si el volumen de actividad es alto y constante; si tenemos capacidad de inversión; si la actividad es central o "estratégica" para la empresa o si sabemos cómo ejecutar los procesos con eficiencia, entonces, la estrategia de poner **énfasis en los costos fijos** es muy recomendable.

¿Cuándo asumir costos variables y evitar los costos fijos?

1. Cuando el volumen de actividad sea variable o bajo; es decir, cercano al punto de equilibrio.
2. Cuando NO tengas capacidad de inversión. (En estos casos, no será una elección, pues al empresario no le queda otra alternativa más que asumir los costos variables).
3. Cuando seas nuevo en el negocio o no domines muy bien los procesos.

Cuando la actividad nos disperse de lo central, es preferible tercerizarla. (Recordemos que, mientras menos nos dispersemos o mientras menos cosas diferentes hagamos, mayor será la capacidad de concentrarnos y enfocarnos en lo que verdaderamente le aporta valor a la empresa).



ESCUELA DE
EJECUTIVOS



Créditos y propiedad intelectual

Contenidos y manuales



Ignacio Moyano Camihort

(1966, Argentina. Reside en Córdoba, Arg.)

Director fundador de Escuela de Ejecutivos

Presidente de Fundación Dinamai

Profesor de empresarios desde 1992



Coordinación académica:

Celia Maldonado



Corrección literaria:
Macarena Moyano Moreira



Producción audiovisual:
Virginia Huespe



Sonido:

Santiago Aguirre

Propiedad de este manual del alumno

© 2022 - Escuela de Ejecutivos, Fundación Dinamai

Queda hecho el depósito de la Ley 11723.

Todos los derechos reservados.

DINAMAI
FUNDACION

Cursos y programas no adscriptos a la enseñanza oficial.

Escuela de Ejecutivos es propiedad de Fundación Dinamai.

Escuela de Ejecutivos, Dinamai y sus correspondientes iso- y logotipos son marcas registradas.



ESCUELA DE
EJECUTIVOS



ESCUELA DE EJECUTIVOS

DIPLOMA EN

ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE PYMES

MÓDULO IV

Gestión financiera en la pyme

Aprender es evolucionar

Prof. Lic. IGNACIO MOYANO CAMIHORT

© Escuela de Ejecutivos – Fundación DINAMAI
Noviembre de 2022.
Todos los derechos reservados.
Queda hecho el depósito que indica la Ley 11723.

DINAMAI
FUNDACIÓN



Lograr que los recursos crezcan y generar abundancia,
eso es INVERTIR.





ESCUELA DE
EJECUTIVOS

Índice de contenidos

MÓDULO IV: GESTIÓN FINANCIERA EN LA PYME

PRIMERA SECCIÓN: GESTIÓN FINANCIERA EN LA PYME 8

La gestión financiera en la pyme 9
- Introducción 9
- El "capital de trabajo" 10
- Tres decisiones más un asunto diario 12

La función financiera 13
- Los desafíos de la administración financiera 15

SEGUNDA SECCIÓN: DECISIONES FINANCIERAS 16

Las decisiones financieras en la pyme 17

Decisiones de inversión 18
- Destino de la inversión 18
- Decisiones típicas: adelanto sobre los criterios de evaluación de proyectos de inversión 19
- Magnitud de la inversión requerida 20
- Algunos errores muy comunes 20
- Decisiones sobre la estructura de la inversión 22
- Términos y confusiones 23

Decisiones de financiamiento 26
- Estructura del financiamiento 26
- Clasificaciones de la estructura del financiamiento 27
- Plazo 28

Decisiones de distribución de utilidades 30
- ¿Qué hacer con el capital? 30
- Restricciones de la pyme 31

TERCERA SECCIÓN: NORMAS FINANCIERAS 33

Normas financieras 34
- Introducción 34
- Las normas 35

Norma de volumen 36
- Utilidad, rentabilidad y riesgo 36

Norma de seguridad 39
- Un caso especial: el crédito de proveedores 40

Norma de equilibrio 41
- Venta conveniente 43

Reseña sobre las normas financieras 44

CUARTA SECCIÓN: EL FINANCIAMIENTO Y SU COSTO 45

Introducción 46
El aspecto financiero en la vida de la pyme 46
Interés y tasa de interés 47

¿Conviene tomar deudas? 48
Concepto de palanca financiera 48

Capital y costo del capital 50
¿Qué es el dinero y qué es el capital? 50
El dinero 50
El capital 52
El capital en operaciones financieras 53
"Capital" y "monto" 54

Teoría del interés 57
Recapitulación hasta aquí 57
¿Cómo se calcula el interés? 58
Tasa de interés 60
Unidad de tiempo, plazo y unidad de moneda 62

Modelos de crecimiento del capital 64
Operaciones financieras simples y operaciones financieras complejas 64
Interés simple e interés compuesto 65
Comparación entre criterios 67

Fórmula de cálculo del interés compuesto 68
Ejemplo de aplicación: cálculo del interés compuesto 69

Operaciones financieras fundamentales 70
Capitalización y actualización 70
Capitalización 70
Actualización 71

Tasa de interés 72
Resumen de los conceptos más importantes 72
Tasas de interés nominales, reales, efectivas y equivalentes 73
Costo financiero total 75
Ejemplo de aplicación 75
¿Cómo calcular tasas de interés equivalentes? 77
Ejemplo de aplicación: cómo calcular una tasa efectiva mensual equivalente 78
Procedimiento parar comparar tasas de interés 79

Renta y amortización 80
Introducción 80
Renta 81
Clasificación de las rentas 83
Amortización 84

QUINTA SECCIÓN: EVALUACIÓN DE PROYECTOS **86**

Criterios para evaluar proyectos de inversión 87

Una historia para comenzar... 87
Relaciones entre los conceptos anteriores y la evaluación de proyectos 91
Métodos técnicos para evaluar proyectos 93
Periodo de recupero 94
Valor actual neto (VAN) 95
Tasa interna de retorno (TIR) 97
¿VAN o TIR?: ventajas y límites de cada criterio 100

Créditos y propiedad intelectual 103

ESCUELA DE EJECUTIVOS

MÓDULO IV - PRIMERA SECCIÓN

Gestión financiera en la pyme

La gestión financiera en la pyme

Introducción

José todavía no tenía del todo claro a qué se refería la "administración financiera". ¿Cuál era la aplicación en su pequeña empresa?; ¿cuáles eran las decisiones que debía tomar con respecto al tema?

Intuía que el *marketing* y la organización no eran suficientes para llevar adelante un negocio. También sabía que era fundamental conocer los costos para analizar si se gana dinero con un negocio y cuál es el margen de ganancia al finalizar el año. La gestión financiera parecía relacionarse con estas cuestiones, aunque José todavía no tenía mucha certeza sobre cómo se aplicaba o cómo influía en los resultados del negocio. Había escuchado hablar sobre la "tasas de interés", las "inversiones en títulos" y los "fondos comunes de inversión", pero estos no eran asuntos que él pudiese aplicar en su empresa. Si hubiera de invertir, no sería precisamente colocando dinero en los bancos o en la bolsa de comercio. Era mucho más el capital que necesitaba para su empresa y el que podía colocar en otros destinos.

En definitiva, quería entender qué abarcaba la administración financiera y cuáles eran las implicancias reales o prácticas en el mundo de la empresa. Así que decidió consultar a su amigo Clodomiro. Como sabemos, Clodo ya había cursado el Diploma en Organización y Dirección de Pymes en la Escuela de Ejecutivos y, seguramente, podía ayudarlo a resolver algunas dudas. Clodomiro le aclaró:

—Es estupendo poder organizar tu empresa, pero gestionarla a nivel financiero abarca dos grandes temas:

- ✓ Decidir adecuadamente respecto a los recursos y a su valor.
- ✓ No cometer los TRES errores típicos de la pyme.

José comenzó a impacientarse. Estaba intrigado y en verdad quería entender mejor este asunto; entonces, Clodomiro agregó:

—El gran desafío de la administración financiera no es saber cuánto cuesta el capital o aprender a calcular el interés. En realidad, el desafío es decidir adecuadamente sobre tres cuestiones que podrían arruinar un excelente proyecto empresario. No basta con que un negocio tenga buenos márgenes de contribución, también es necesario conocer cómo gestionarlo desde el punto de vista del movimiento del capital. A esto refiere el aspecto financiero.

José empezaba a entender un poco más, pero todavía no tenía muy claro a qué tipo de decisiones se refería Clodomiro. Su amigo continuó con la explicación:

—Lo bueno de conocer la función financiera es que te permitirá decidir si conviene empezar un proyecto empresario o invertir en un negocio determinado para dejar de actuar "a corazonada pura". —Mirá —continuó relatando Clodomiro—, no es una "ciencia oculta" ni magia. En principio, es importante tener en claro que la gestión financiera consiste en DECIDIR sobre tres asuntos. Y,

además, hay un cuarto tema que es gestionar la "diaria" de la empresa. TRES más uno. ¿Te vas a acordar? Resumiendo, los temas son estos:

Primero, tenés que decidir si te conviene o no invertir tiempo, esfuerzo y dinero en esa idea o en ese proyecto que tenés en la cabeza. Pero esto debe hacerse con un criterio racional y no solamente en función de lo que te dice el corazón.

Segundo, hay que ver dónde conseguís el capital que te hace falta. Es decir, cuál será el financiamiento. ¿O vas a poner todo el capital vos?

Tercero, al final del año, cuando te hayan quedado tus ganancias (pocas o muchas) tenés que pensar qué vas a hacer con ellas: ¿te vas de vacaciones?, ¿cambiás el auto?, ¿volvés a poner esas ganancias en la empresa?, ¿abrís ora empresa?, etc. Es decir, cómo se redistribuyen las utilidades.

Por otro lado, también está el tema de gestionar el trabajo diario; es decir, ¿cuánto capital te hace falta para poder trabajar tranquilo en el día a día?; ¿podés financiar a tus clientes?; ¿si es así, hasta qué límite? Esto se llama "capital de trabajo" y es una de las claves más importantes para que la empresa pueda funcionar.

El "capital de trabajo"

Clodomiro advirtió el ceño fruncido en la expresión de José. Se daba cuenta de que había despertado la curiosidad de su amigo al mencionar la importancia del **"capital de trabajo"** para que una empresa funcione. Aunque también notaba que José no llegaba a comprender del todo la cuestión. Entonces, decidió contarle un poco más.

—El capital de trabajo es, básicamente, el dinero que se usa para los insumos y los gastos generales que se necesitan para que el negocio funcione—explicó Clodomiro y añadió—: En el caso de un lavadero de autos, por ejemplo, necesitás una estructura, el alquiler del local, los equipos de aspirar y lavar, el pago de impuestos y servicios, el pago de sueldos, el mantenimiento, entre otras cuestiones. Si tuvieses una pizzería, también necesitarías más o menos el mismo capital para funcionar: el lugar, los equipos y los dispositivos, los gastos generales y el abastecimiento de materias primas. ¿O vas a hacer una pizza sin horno, sin harina, sin mozzarella o sin mano de obra? Todo eso hay que pagarlo y, muchas veces, antes de acceder al dinero que pagan los clientes a través de las tarjetas de crédito.

Interrumpamos el relato de la historia por un momento para analizar algunas cuestiones en la explicación de Clodomiro.

Si prestamos atención, notaremos que hay una parte del capital que se asigna a cosas que están de forma permanente en la empresa. Los contadores llaman a esta parte del capital "activos fijos". Estos activos siempre requieren "mantenimiento". Por otro lado, también existe otra parte del capital que el empresario destina a comprar los insumos y a los gastos generales ("capital de trabajo").

Todas estas "partes" de capital siempre deben estar presentes o invertidas en la empresa para que esta funcione; sin embargo, cada una "rota" o se recupera de distinta manera. El "capital de trabajo" tiene una velocidad de rotación mayor que el capital aplicado en activos fijos. En el caso de la pizzería, el capital destinado a comprar la harina se recupera muy rápido por medio de la venta de cada una de las pizzas. Por el contrario, el capital invertido en el horno y en otros equipamientos se recupera lentamente y a cuentagotas.

Un problema común en el mundo de las pymes es confundir el capital que se recupera del horno o de los moldes con "ganancia" y, por lo tanto, retirar o gastar este capital. Si esto ocurre, cuando llegue el momento, el horno no podrá reemplazarse o, peor aún, no se tendrá el capital necesario para comprar otro horno y poder crecer. Por lo tanto, la empresa se descapitalizará.

Otra forma más fácil de entender este posible problema es pensar en el ejemplo del lavadero de autos. Si el propietario retirase todo el efectivo que producen las ventas del día, probablemente en la siguiente jornada no podrá comprar el jabón para trabajar.

En definitiva, debemos tener cuidado de no confundir los conceptos de "capital de trabajo" y "ciclo del dinero". Son dos filos de una misma tijera.

Volvamos a la historia. Gracias a la explicación de su amigo, José parecía entender un poco más. Pero, para estar seguro, le preguntó:

—¿Entonces el capital de trabajo es el dinero que se destina a los insumos? ¿Es ese que rota permanentemente?

—Claro, pero eso es solo una parte —contestó Clodomiro y añadió—: Los insumos son una parte del capital de trabajo. En eso tenés razón, pero también tenés que tener en cuenta el dinero necesario para gastos, sueldos y otras cuestiones fijas. En definitiva, ¿cuánto hace falta para poder funcionar?

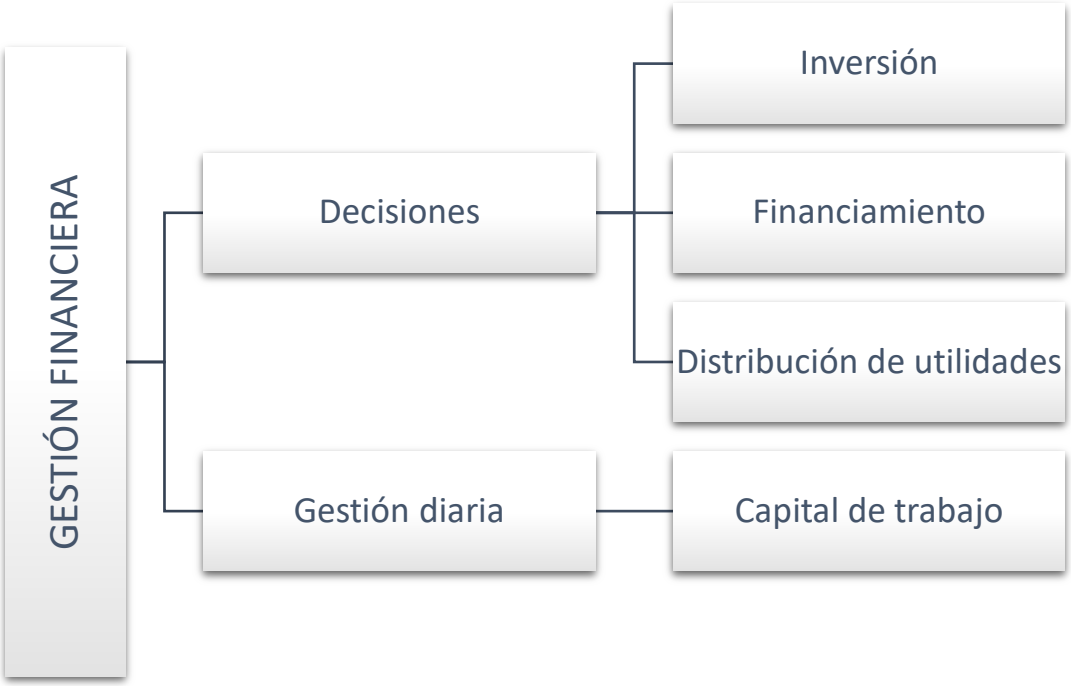
Ahora sí, José entendió mejor este concepto. Comprendió que, si el capital de trabajo era insuficiente, tendría problemas productivos por falta de materias primas, insumos y mantenimiento. Además, debido a la falta de efectivo, probablemente se atrasaría con los gastos y esto, a su vez, acarrearía el riesgo de cortes. Ni que hablar si se atrasaba con los sueldos y los salarios; eso seguramente traería problemas y causaría desmotivación en su gente. Ni que hablar de atrasarse con los impuestos, ¡lo que te cobra el Estado cuando te atrasás!

Las conclusiones son simples y directas:

- ✓ El CAPITAL DE TRABAJO es el capital necesario para poder abastecerse de materias primas e insumos y para abonar los gastos fijos de funcionamiento que permiten que la empresa opere.
- ✓ Si el capital de trabajo es insuficiente, perderemos mucho dinero.
- ✓ Si confundimos "resultado de caja" con "ganancias" y no somos capaces de identificar el recupero de la inversión en equipos y herramientas, estamos "comiéndonos" el capital. Lo que sobra del flujo de fondos no es ganancia.

Tres decisiones más un asunto diario

En definitiva, la **gestión financiera** nos permite tomar decisiones sobre tres aspectos de la empresa y, además, nos permite gestionar el negocio en el día a día.

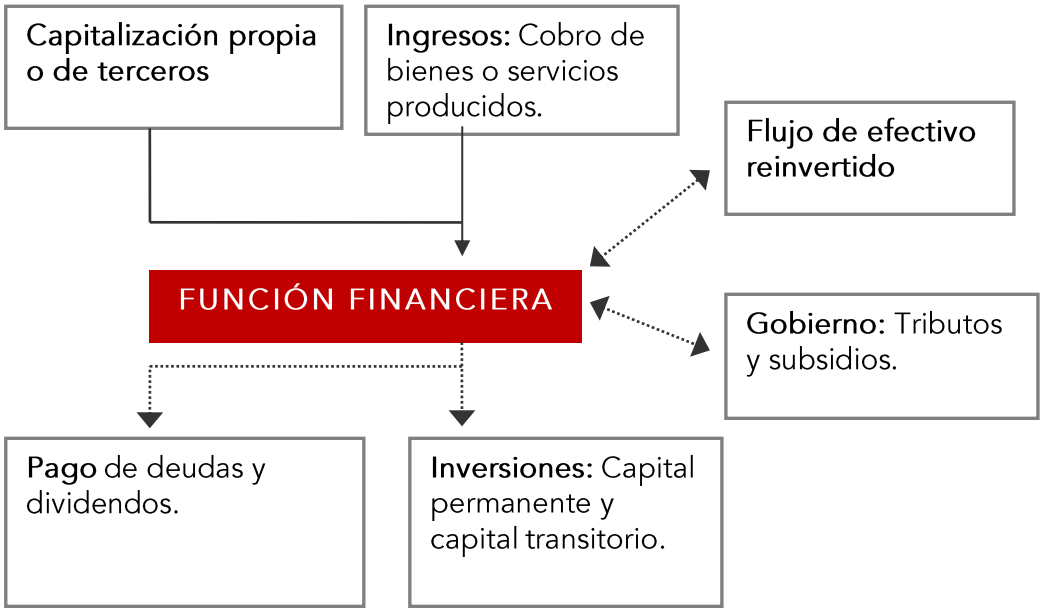


PREGUNTAS FUNDAMENTALES:

- **¿Conviene o no comenzar con un proyecto?**
- **Si conviene, ¿cuál es la mejor manera de financiar el proyecto?**
- **¿Qué se hará con las utilidades del proyecto?**
- **¿Cómo asegurar el movimiento de dinero en la empresa?**

La función financiera

Tradicionalmente, la **función financiera** es similar tanto para las grandes empresas como para las pequeñas empresas. En concreto, la función financiera se encarga de analizar, decidir y administrar el destino y el origen del capital. Además, se ocupa de considerar qué se hace con las utilidades. En el siguiente gráfico, esto se muestra de manera esquematizada.



La función financiera se ocupa de los ingresos, de su aplicación y de qué hacer luego con el resultado.

Por un lado, se encarga de generar los aportes de capital que se aplicarán en forma permanente o transitoria. Esto puede realizarse, por ejemplo, a través del aporte de los propietarios de la empresa y de los socios (en las empresas más grandes, también mediante la emisión de acciones) o por medio de la toma de préstamos (de distintas fuentes y con diversos plazos). Además, hay otro tipo de ingresos que provienen del cobro de los bienes o servicios que la empresa produce o brinda. Con todos estos factores se genera un determinado flujo de efectivo hacia la empresa que debe administrarse.

El capital se toma para aplicarse. Sin embargo, es necesario analizar, medir y decidir dónde y en qué se aplicará (siempre dentro de la empresa). Es decir, hay que decidir si el capital se destina a activos fijos (si retomamos el ejemplo anterior, podría ser el local o las máquinas del lavadero de

autos) o si se aplica al capital de trabajo (los insumos). Dentro de este tipo de disyuntivas, también es necesario conocer cuál es la proporción más conveniente para el funcionamiento adecuado del negocio.

CLAVE:

La función financiera consiste en analizar y decidir las siguientes cuestiones:

¿De dónde se obtiene el capital para el proyecto?

¿Cómo y en qué se aplica el capital de la empresa?

Por otro lado, la **función financiera** también se debería ocupar de mantener el valor del capital de los propietarios (accionistas en el caso de empresas más grandes como las sociedades anónimas) o, si la empresa continúa sus actividades, debería ocuparse de pagar a los accionistas la utilidad o la renta sobre el capital que han invertido. También, debería encargarse de pagar el costo o la amortización de la deuda.

Con respecto a los egresos de capital, la función financiera se ocupa de los dividendos o las utilidades sobre las acciones y de afrontar el costo del endeudamiento que se toma para invertir en la empresa.

Por otro lado, también en relación con los egresos, la función financiera debe contemplar un cuidado especial con respecto al impacto del costo de los tributos (impuestos, costo laboral, etc.). Esto es particularmente importante en el caso de las pymes.

Con respecto a los ingresos de capital, hay dos grandes grupos de temas:

- ✓ El capital que se destina a las inversiones. Es decir, los aportes de los socios (en el caso de las pymes) o la emisión de acciones (en el caso de las grandes empresas).
- ✓ El capital de giro cotidiano. Este puede incluir las cobranzas por ventas a modo de ejemplo.

Cuando el dinero ingresa a la empresa, se debe decidir para qué se lo destinará. Entre las posibles opciones se encuentran las siguientes:

- ✓ Activos fijos (factores que demoran mucho tiempo en rotar). Por ejemplo, el horno de la pizzería.
- ✓ Capital de trabajo (elementos que rotan habitualmente). Por ejemplo, la harina y la muzzarella en la pizzería.

Una vez producidos tanto los bienes o servicios como el resultado de la venta, el empresario debe ocuparse de la salida del capital. Estos egresos se pueden presentar de diversas maneras:

- ✓ La retribución de la rentabilidad para los socios de la empresa; es decir, las utilidades generadas por la actividad de la empresa.
- ✓ El pago de los intereses del capital que se ha tomado prestado.

Gestionar los egresos de capital implica tomar decisiones sobre qué se quiere hacer con las utilidades remanentes y con el dinero que se recupera de los equipos (las llamadas "amortizaciones"). Generalmente, las opciones incluyen volver a reinvertir este dinero en la compañía o devolverlo a sus propietarios.

Sumado a esto, se debe tener especial consideración con el "flujo de dinero de corto plazo" y con las obligaciones que la organización tiene con el Estado (impuestos, costos laborales, etc.).

Los desafíos de la administración financiera

Un caso típico

Jorge es un industrial que fabrica y vende piezas de mecanizado. A fin de año, logró cerrar un interesante acuerdo con una empresa de electrónica de Singapur. El acuerdo consistía en fabricar una especie de perno que tiene una aleación especial y que no es fácil de conseguir.

El precio que José percibiría por cada unidad es de 5,00 USD. El costo si tenemos en cuenta todos los conceptos y las clasificaciones que se estudian en el módulo sobre costos es de 1,00 USD por unidad. Es decir, Jorge recibirá 5,00 USD por cada unidad y, a su vez, le costará 1,00 USD producir cada una de esas unidades. ¡Claro que sí!, él también está de acuerdo con que es un milagro haber conseguido ese cliente. Es la oportunidad de su vida. Además, los volúmenes serán muy significativos.

El "problema" es que Jorge no tiene el capital necesario para comprar los insumos y fabricar la primera partida. Así mismo, tiene varios dilemas accesorios: ¿deberá invertir en instalar una fábrica especial?; ¿deberá contar con un capital de trabajo adecuado que todavía no está en condiciones de ponderar?

CLAVE:

La administración financiera se ocupa, básicamente, de responder a tres dilemas:

1) ¿Conviene o no invertir?

2) ¿En qué tipo de activos conviene destinar el capital invertido?

3) ¿Cómo se financiará la inversión?

En definitiva, Jorge debe resolver varios interrogantes: ¿es conveniente endeudarse para conseguir el capital de la primera partida?; ¿es conveniente invertir en una fábrica?; ¿cuánto capital hará falta?

Pues bien, el dilema de Jorge es un caso típico del que se ocupa la administración financiera. En otras palabras, la administración financiera sirve para dar respuesta a tres desafíos que siempre se presentan de un modo u otro:

- ¿Conviene o no invertir?
- ¿En qué tipo de activos se destinará el capital invertido?
- ¿Cómo se financiará la inversión?

ESCUELA DE EJECUTIVOS

MÓDULO IV - SEGUNDA SECCIÓN

Decisiones financieras

Las decisiones financieras en la pyme

Una vez que hemos identificado los dilemas de la gestión financiera y que hemos definido los temas de los cuales se debe ocupar, surgen las siguientes decisiones financieras:

DECISIONES DE INVERSIÓN



Estas decisiones financieras responden a las siguientes preguntas: ¿en qué o dónde conviene invertir?; ¿cuál es el presupuesto adecuado de capital? Consisten en identificar las oportunidades de inversión que generen utilidades; es decir, aquellas que valgan más de lo que cuesta adquirirlas (oportunidades de inversión en las que el flujo de efectivo generado por el activo es mayor que el costo).

DECISIONES DE FINANCIAMIENTO



Estas decisiones financieras responden a las siguientes preguntas: ¿cómo se financia la inversión?; ¿qué se hace con las utilidades que ha generado la inversión? Consisten en combinar adecuadamente la cantidad de deuda y de capital propio que debe tener la empresa para financiar sus operaciones correctamente.

DECISIONES DE DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES



Estas decisiones financieras responden a las siguientes preguntas: ¿qué debemos hacer con lo que ha generado la empresa?; ¿se reinvierte en la misma compañía?; ¿o se distribuyen las ganancias a sus propietarios ?



[1] Algunas fuentes bibliográficas indican que existe un tercer tipo de decisión: las "decisiones gerenciales o de administración del capital de trabajo". Como leerás más adelante, en la Escuela de Ejecutivos consideramos que esa clasificación es desacertada, pues el capital de trabajo, su magnitud y su financiamiento deben analizarse en las primeras dos decisiones. Por otro lado, en la realidad del mundo pyme, el dilema más habitual pasa por el hecho de reinvertir o distribuir las utilidades.

Decisiones de inversión

Tanto para las pymes como para las grandes empresas, los primeros desafíos se relacionan con las siguientes cuestiones: ¿es conveniente invertir?; ¿cuánto capital conviene invertir?; ¿a qué activos conviene destinar el capital propio? De manera que las decisiones financieras con respecto a la inversión son básicamente tres:

- Inversión y destino de la inversión.
- Magnitud de la inversión requerida.
- Estructura de la inversión.

CLAVE:

Como parte de las decisiones de inversión, debemos considerar los siguientes elementos:

- El **destino** de la inversión requerida.
- La **magnitud** de la inversión requerida.
- La **estructura** de la inversión requerida.

Destino de la inversión

Una de las primeras cuestiones que deben plantearse quienes toman las decisiones estratégicas y financieras de una compañía es responder a este dilema: ¿conviene o no invertir en un proyecto?

Muchas veces las alternativas de inversión que existen son múltiples (hay dos o más proyectos alternativos) y, por lo tanto, es necesario decidir cuál es el destino de inversión más conveniente.

Otro caso común ocurre cuando una empresa que se encuentra funcionando ("viene en giro") busca mejorar sus procesos o ampliar sus mercados y necesita realizar inversiones marginales para lograr estos objetivos. En este caso, también será necesario optar por un destino de inversión.

Así mismo, normalmente las posibilidades de inversión no alcanzan para cubrir todos los proyectos disponibles ni con fondos propios ni con de terceros. La obligación, entonces, es elegir algún destino de inversión específico.

Lo recomendable para tomar esta decisión es contar con un "plan de inversiones" priorizando que incluya criterios predefinidos y evaluados racionalmente. También se pueden aplicar los "criterios para evaluar proyectos de inversión" que analizaremos en la quinta sección de este manual.

Decisiones típicas: adelanto sobre los criterios de evaluación de proyectos de inversión

José tenía nuevas dudas sobre la gestión de las finanzas. Como ya había estado conversando con Clodomiro sobre este tema y le había ido razonablemente bien, decidió volver a conversar con él.

Esta vez, José quería profundizar sobre las decisiones de inversión y estaba interesado en conocer si existen herramientas simples que se utilicen para tomar estas decisiones.

Clodomiro le explicó:

–Existen tres jerarquías de decisiones financieras que se vinculan a diferentes situaciones que vas a enfrentar como empresario.

En primer lugar, para determinar si conviene o no invertir y decidir en cuál proyecto invertir, es necesario que tengas tres asuntos en tu radar:

1. ¿Qué riesgo tiene el proyecto?
2. ¿Cuánto creés que te va a hacer ganar el proyecto?
3. ¿Qué tasa te paga el proyecto por el capital invertido?

CLAVE:

¿Conviene invertir?

Para resolver este dilema, es necesario responder a tres preguntas:

- ¿Qué riesgo tiene ese proyecto? (periodo de recupero)
- ¿Cuánto creés que te va a hacer ganar el proyecto? (valor presente neto)
- ¿Qué tasa te paga el proyecto por el capital invertido? (tasa interna de retorno)

Para responder a la primera pregunta, se usa el criterio del "periodo de recupero". Para la segunda, se calcula el "valor presente neto" o VAN; es decir, la ganancia en dinero hoy en día. Para analizar la tercera pregunta, se calcula la "tasa interna de retorno" o TIR. Equivale a calcular la tasa de interés que esa inversión te paga.

Por supuesto que cada uno de estos tres criterios tiene sus truquitos, pero no son cálculos imposibles de hacer rápidamente ni están reservados solo a gurúes. En pocas palabras, estas son las claves:

- Cuando el periodo de recupero informe un riesgo que se puede encarar (es decir, un periodo de recupero rápido o durante el cual uno está dispuesto a inmovilizar el capital), la inversión será conveniente.
- Cuando el valor presente neto (VAN) sea mayor a lo que se está invirtiendo, también podrás estar dispuesto a invertir.
- Cuando la tasa interna de retorno (TIR) brinde un valor mayor que la tasa de interés que se podría obtener si se colocara ese capital en el banco, será aconsejable invertir.

–¡Entiendo! ¿Y cuál es el segundo grupo de decisiones sobre inversión? –intervino José ansioso.

Clodomiro sonrió; José estaba entusiasmado con la explicación y quería aprender más. Así que le respondió:

–Otro dilema común es la decisión entre proyectos alternativos de inversión. ¿Te acordás del análisis que hiciste cuando estabas en la disyuntiva de poner un lavadero o una pizzería? ¡Hay montones de elecciones de ese tipo! Lo que se debe hacer en este caso es implementar los criterios de evaluación de proyectos y optar por el que arroje mejores resultados.

–¡Claro! ¿Y hay algún otro tipo de decisiones sobre inversión que deba tener en cuenta? –insistió José una vez más.

–Sí, queda un último grupo –respondió Clodomiro y continuó–: Son las decisiones acerca del destino de la inversión. Se presentan primordialmente en empresas que se encuentran en marcha y buscan la expansión de sus negocios, ya sea a partir de una nueva línea de productos o a partir de la compra de equipamiento. Como te imaginás, no significa lo mismo comprar un local comercial que cambiar el equipamiento. Y no solo me refiero a la magnitud; también tenés que evaluar cuánto tiempo demora en "girar" este dinero.

Un ejemplo típico en el caso de las pymes ocurre cuando aparece la opción de incorporar una flota propia. En este caso, también se usan los criterios de evaluación de proyectos; pero, en vez de centrarse en el análisis del proyecto en su totalidad, será necesario ocuparse exclusivamente de la medición del resultado de las inversiones marginales.

–¡Al final, siempre se usan los mismos tres criterios! –exclamó José contento.

Magnitud de la inversión requerida

El segundo desafío que debe resolver la gestión financiera es el de calcular o presupuestar la **magnitud del capital** necesario para que la inversión pueda prosperar. En otras palabras, es necesario responder al siguiente interrogante: ¿cuánto capital se requiere para que el proyecto pueda ponerse en marcha y funcionar de manera previsible?

CLAVE:

La magnitud del capital es un presupuesto que siempre debería realizarse con exhaustividad, independientemente de las restricciones de acceso al capital y de las decisiones de financiamiento.

La técnica que se utiliza para responder a este interrogante es la presupuestación. Consiste en analizar previamente cuáles son los requerimientos que la inversión tendrá y asignarles un valor monetario. Luego, se suman todos esos valores para obtener el presupuesto de la inversión.

Algunos errores muy comunes

Al momento de calcular la magnitud de la inversión, suele presentarse uno de los errores más frecuentes en el mundo de la pyme. Habitualmente, los pequeños empresarios están acostumbrados a pensar que la magnitud del capital está condicionada por su disponibilidad. Es decir, se enfocan en determinar cuál es el capital propio y a cuánto equivale el capital que pueden conseguir; luego, en función de estas dos cuestiones, calculan la magnitud del capital inicial para la inversión. En general, al comienzo del proyecto, los empresarios pymes no disponen de la totalidad del capital necesario y, entonces, creen que el proyecto debería iniciar con una magnitud menor de capital. Reducir la magnitud de capital que realmente requiere el proyecto solo porque no se tiene esa cantidad de capital constituye un verdadero —y un gran— error. La consecuencia de esta decisión es el fracaso del proyecto poco tiempo después del inicio.

Para ejemplificar este error común, supongamos que decidimos invertir en la primera pizzería de la cadena de don Clodomiro Hilario González Sánchez.
En primer lugar, necesitamos analizar e identificar qué cosas harán falta. Necesitaremos capital para alquilar un local y una reserva suficiente para enfrentar los tres primeros meses de alquiler. También requeriremos capital para pagar las comisiones, para remodelar y para hacer el lanzamiento del local. Además, será necesario tener capital para las mesas, las sillas y el equipamiento de la cocina. Con respecto al capital de trabajo, necesitaremos harina, fiambres y otros insumos para producir las pizzas. También deberíamos tomar previsiones para cubrir los servicios de gas, electricidad y teléfono. Además, será necesario prever los sueldos de los primeros dos o tres meses.
Con respecto al capital permanente, deberíamos analizar la inversión en motocicletas para *delivery*. Y, a su vez, estas van a precisar capital de trabajo en concepto de combustible y mantenimiento para funcionar.

Como vemos, mientras más minucioso sea el análisis que se realice en un primer momento, más adecuado será el presupuesto de inversión.
Supongamos que, en este caso, una vez completada la sumatoria correspondiente para el análisis el presupuesto nos arroja un monto de 90.000 USD. ¿Qué suelen hacer entonces los empresarios pyme? Suelen pensar que, por no tener el total de los 90.000 USD en forma de capital propio, el proyecto debería iniciarse con una magnitud menor. Sin embargo, esto es un error que solo llevará al fracaso del proyecto.

Otro error que se observa con frecuencia en el mundo pyme consiste en quitarle atributos a la inversión para adaptarla a la disponibilidad de capital. Entonces, en vez de hacer una linda marquesina y una buena promoción en el barrio, simplemente se elige una vidriera común y no se destina una proporción del capital al *marketing* promocional inicial.

Todos los lanzamientos de un proyecto, sobre todo si es comercial, demandan grandes esfuerzos publicitarios. Pero, en general, los empresarios pymes solo suelen tener en cuenta este aspecto de manera muy superficial. En muchas pymes, no se acostumbra a considerar o a estimar estos temas. El problema es que, si se calculan montos pequeños para el aspecto publicitario y para el *marketing*, se condena el proyecto al fracaso desde el inicio.

Otras veces, los empresarios pyme suelen equivocarse al pensar que la inversión solo incluye aquello que se destina al capital permanente y se olvidan del capital de trabajo. En el ejemplo de la pizzería, este error consistiría en tener las mejores instalaciones y una cocina impecable, pero no tener harina para fabricar los primeros productos.

En conclusión, la magnitud de la inversión es un presupuesto que siempre debe realizarse con exhaustividad, independientemente de las restricciones de acceso al capital y de las decisiones de financiamiento.

Decisiones sobre la estructura de la inversión

La "**estructura de la inversión**" se refiere a la siguiente cuestión: ¿en qué se aplica el capital?

Como guía, podemos pensar en tres grandes tipos de recursos:

- "instalaciones e infraestructura"
- "dispositivos y maquinarias"
- "materias primas e insumos"

A esto, también hay que agregarle los aspectos que cada recurso deba llevar accesoriamente para funcionar. (Por ejemplo, la nafta en el caso de las motos de *delivery*).

Así mismo, no sirve pensar en infraestructura sin pensar en el mantenimiento. Además, es un error no tener en el radar los costos de logística cuando se adquieren materias primas e insumos, solo por mencionar un par de claves.

Desde la perspectiva del tiempo, la estructura de la inversión tiene dos destinos:

- El capital permanente: Es el capital que se va a mantener durante toda la vida del proyecto. A su vez, el capital permanente se subdivide en "**activos fijos**" y en "**capital de trabajo**".

- El capital transitorio: Es aquel que ingresa al proyecto únicamente para hacer frente a dos situaciones: variaciones estacionales o negocios especiales.

  Un ejemplo de este tipo de capital es el incremento de la venta de helados durante el verano. Esta demanda estacional requiere una mayor cantidad de capital de trabajo para satisfacerse.

  Los negocios especiales también hacen que el inversor tenga que incrementar el capital. Esta es la solución para poder hacer frente a la demanda de un comprador que firma un contrato con la empresa por una determinada duración, por ejemplo.

ESTRUCTURA DE LA INVERSIÓN:

1) Capital permanente:
   a. Activos fijos
   b. Capital de trabajo
2) Capital transitorio:

   Es el que se requiere para hacer frente a negocios puntuales o a variaciones estacionales de la demanda. Habitualmente, se destina a capital de trabajo transitorio.

Términos y confusiones

La "estructura de la inversión" es uno de los temas que más conflictos suele generar en las conversaciones entre especialistas en contabilidad y empresarios. Esto se debe a que los términos que se utilizan en el campo de la contabilidad tienden a confundirse con los que se emplean en la administración financiera y en el mundo habitual de las pymes.

Los técnicos usan mucho el término "activo fijo" que se refiere a lo que se invierte en máquinas e instalaciones. Efectivamente, ese capital debe aplicarse durante periodos prolongados. Sin embargo, hay dos características que hacen que este término no sea sinónimo de "capital permanente".

La primera es que, a medida que pasa el tiempo, las inversiones se van desgastando o amortizando. Ese dinero se recupera a través del flujo de fondos; por lo que, en realidad, esa inversión no es "permanente".

Pensemos, una vez más, en el ejemplo de la pizzería. Cuando se vende y se cobra una pizza, el dinero que entra equivale a los insumos, a los gastos, al margen y, TAMBIÉN, al desgaste de los activos fijos. Ese desgaste debería guardarse y volver a invertirse en equipos nuevos y más modernos. El activo irá cambiando, pero la inversión debería permanecer en la empresa.

El segundo punto de confusión es que, para poder funcionar, la pizzería requiere harina. ¿Durante cuánto tiempo necesita contar con capital asignado a harina? Pues … ¡SIEMPRE!

Otra vez, nos encontramos con el hecho de que el capital asignado a la harina gira muy rápido, mucho más que lo que demora en girar el capital asignado al horno para cocinar las pizzas. Pero el capital de trabajo debe permanecer en la empresa permanentemente. Si nos quedamos sin harina o cualquier otro insumo, la cosa no funciona.

En definitiva, la clave es no confundir los conceptos de "**activo fijo**" y "**capital permanente**". Estos dos términos no son sinónimos.

En general, sí es cierto que los activos fijos suelen ser parte del capital permanente (excepto cando se trata de un proyecto especial). Sin embargo, no es cierto que el capital de trabajo sea transitorio. La mayor parte del **capital de trabajo** de una compañía suele ser también **capital permanente**.

Recordemos que el capital permanente es el que siempre debe estar aplicado en la empresa para que esta funcione. Y el capital transitorio es el que se utiliza para afrontar solo una demanda puntual en el tiempo, algo circunstancial.

El capital de trabajo NO es capital transitorio.

Entonces, el **capital permanente** siempre tiene dos destinos posibles:

- ✓ Activos fijos
- ✓ Capital de trabajo

Desde el punto de vista de la administración financiera, no interesa si una partida de capital es un activo o una cuenta de patrimonio neto para tomar una decisión de inversión. Los términos

contables no son el foco del Diploma en Organización y Dirección de Pymes destinado a empresarios.

En cambio, sí nos interesan (y mucho) estas dos cuestiones:

- ¿Durante cuánto tiempo deberá asignarse el capital?
- ¿Cómo se ha de recuperar el capital?

Para recapitular, la mayor parte de la estructura del capital debe asignarse a diferentes recursos durante toda la vida del proyecto. Esta parte se denomina "**capital permanente**".

Si el capital se destina a activos fijos (la compra de máquinas es un ejemplo de esto), la manera de recuperar ese capital será a través de las amortizaciones.

En cambio, el capital de trabajo se recupera —y se vuelve a invertir— rápidamente a través del "giro" de la compañía. Es decir, mediante la compraventa cotidiana que también es capital permanente.

CLAVE:

El capital destinado a activos fijos se recupera por medio de las amortizaciones.

El capital asignado como capital de trabajo se recupera a través de la compraventa cotidiana de la empresa.

Ejemplos

En todo proyecto, una porción del capital debe asignarse a la infraestructura. Habitualmente, la infraestructura se compone de bienes que permanecen en la empresa durante muchos años. Para orientarnos un poco más, pensemos en distintos ejemplos:

- ✓ En el caso de una microempresa, podemos mencionar el horno de una pizzería.
- ✓ En el caso de una empresa mediana, podemos mencionar un silo para un acopiador de granos.
- ✓ En el caso de una gran compañía, podemos mencionar el horno para la fabricación de cemento que se utiliza en una cementera.

Eso sí, en los tres casos, también es necesario contar en forma permanente con capital para insumos, materias primas y gastos generales. Ese capital de trabajo también es capital permanente.

Otra charla entre Clodomiro y José

José volvió a llamar a Clodomiro para pedirle un ejemplo cotidiano y palpable que le permitiera comprender mejor el tema de la estructura de la inversión y el destino del capital.

–Mirá, José, es muy simple. Pensá en el caso de un taxi. Al final del día, ¿el dinero que el taxista recaudó en su caja es ganancia en su totalidad? ¡Claro que no! Parte de ese dinero es combustible, refrigerio, mantenimiento del vehículo, etc. Todas estas cuestiones son necesarias para poder trabajar o para que el negocio funcione al día siguiente. Pero también hay una partida

pequeña de capital que el taxista deberá prever para poder cambiar los neumáticos y, cuando llegue el momento, para poder cambiar el vehículo –le explicó Clodomiro a José y, luego, continuó–: ¿Termina ahí la asignación del capital que se obtuvo en el taxi al final del día? ¡Pues no!

Parte de ese dinero también es el que se obtiene por el desgaste y la pérdida de valor (vida útil) que el automotor ha sufrido durante la jornada. En algún momento, la vida útil del vehículo se terminará, se acabará. Por lo tanto, parte del dinero de la caja de cada día no es ganancia, sino un simple recupero de la inversión inicial de un bien durable. Este dinero que se recupera por medio de amortizaciones debería preverse y ahorrarse; por ejemplo, mediante el pago adelantado de las cuotas de un nuevo automóvil. De esta forma, cuando el vehículo original llegue al final de su vida útil, el taxista ya tendrá acumulado el capital necesario para cambiar el auto por uno nuevo.

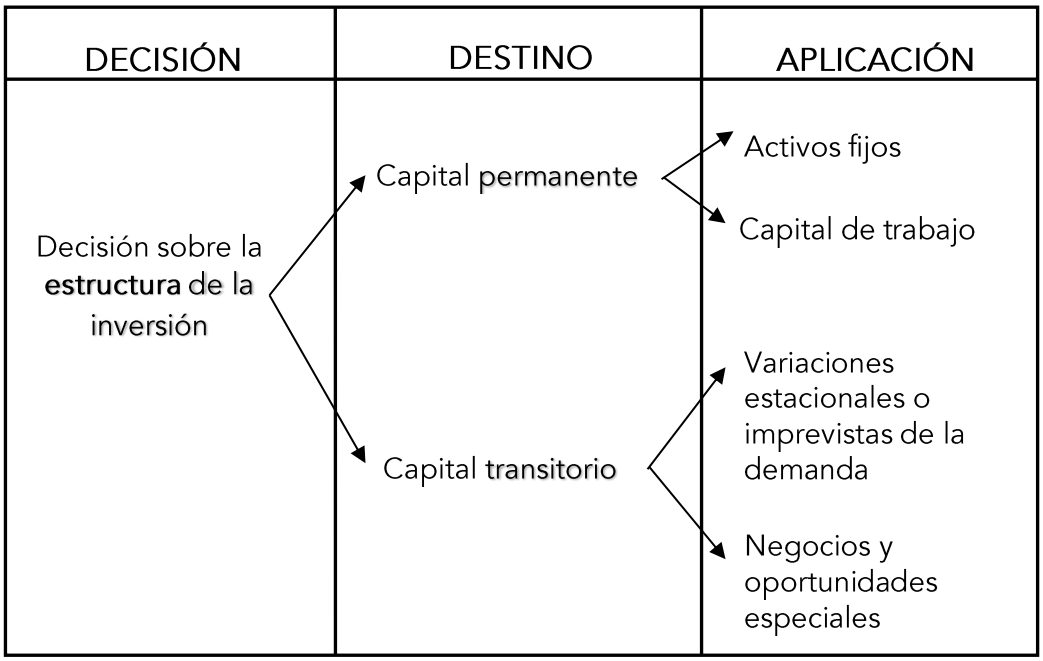
Si te fijás, es cierto que se habrá cambiado la máquina (el automóvil o el bien de uso que fuese); sin embargo, el capital es el mismo. El capital se ha reconvertido en un nuevo bien de uso.

Así mismo, el taxista debería pensar en el combustible que el taxi necesita para iniciar la jornada. Ese capital siempre debería estar asignado, todos los días. De lo contrario, el taxi no podrá salir a trabajar.

Desde el punto de vista del destino interno del capital (es decir, desde la decisión de estructura de la inversión), ese capital aplicado al combustible es capital de trabajo y, también, es capital permanente.

En conclusión, la decisión sobre la estructura de la inversión (dentro de las decisiones de inversión) implica diferenciar entre los siguientes destinos a los que se aplica el capital en la empresa:

- Capital permanente
- Capital transitorio



Decisiones de financiamiento

Este aspecto de las decisiones financieras consiste en determinar cuál será el origen del capital (es decir, qué fuentes proveerán el capital a la compañía) y durante cuánto tiempo la inversión estará asignada al proyecto.

FINANCIAMIENTO:

- ✓ Origen del capital
  - Financiamiento propio
  - Financiamiento de terceros
- ✓ Plazo del capital
  - Corto plazo
  - Largo plazo

Decisiones que atañen al financiamiento:

- Estructura del financiamiento:
  - Fuente propia
  - Fuente de terceros
- Plazo del financiamiento:
  - Corto plazo
  - Largo plazo

Estructura del financiamiento

Una vez que se resolvieron todas las decisiones de inversión, la siguiente cuestión que debe resolverse es determinar si el proyecto se financiará con **capital propio** o con **capital de terceros**. Es decir, será necesario determinar si se aplicará capital propio o si se utilizará el endeudamiento para financiar el proyecto.

Muchas veces conviene recurrir al endeudamiento a fin de dejar disponible el capital propio para otros proyectos.

Otras veces, no se cuenta con toda la magnitud de capital requerido para hacer frente a la inversión. En estos casos, no existe otra alternativa más que el financiamiento a través de fuentes de terceros.

Clasificaciones de la estructura del financiamiento

Por un lado, existen diversas posibilidades para financiar un proyecto con capital propio. No debemos pensar (como lo hacen muchos microempresarios) que el único origen posible del capital es nuestro propio bolsillo.

Entre las distintas fuentes u opciones para financiar un proyecto con capital propio se encuentran las siguientes posibilidades:

- ✓ El capital propio (propiamente dicho).
- ✓ La asociación con otros inversores para el proyecto. Conformar sociedades de capital y trabajo es una estrategia muy utilizada en las pymes.
- ✓ La emisión de acciones (en el caso de empresas grandes y organizadas).
- ✓ El diferimiento de las obligaciones laborales e impositivas.

Por otro lado, es posible financiar un proyecto con capital de terceros. En el caso de esta fuente de financiamiento, también existen diversas opciones:

- ✓ La emisión de obligaciones negociables.
- ✓ El endeudamiento con proveedores.
- ✓ Las fuentes bancarias. Es decir, el financiamiento a través de distintos créditos: hipotecarios, prendarios, sistemas de *leasing*, personales, descubiertos en cuenta corriente, canje de valores, etc.
- ✓ Los prestamistas. Esta es una forma alternativa de financiamiento que se maneja en el mundo de la pequeña y mediana empresa.

Otros aspectos que también requieren atención son los regímenes de apoyo que, de tiempo en tiempo, suele implementar el Estado en sus diferentes niveles.

- Aportes no reembolsables: Se denomina de esta manera a los aportes de capital cuando la empresa emprende proyectos de riesgos como innovaciones tecnológicas e inversiones de recupero difícil o lento. Usualmente no se financia la totalidad, sino una parte de la inversión que puede ascender hasta el 60 %.
- Créditos a tasa subsidiada: Créditos que se ofrecen con un bajo costo de interés o incluso en los que el Estado paga parte de este.
- Regímenes de crédito fiscal: Se refiere al descuento de impuestos que suele usarse para capacitación.

Plazo

La segunda decisión de financiamiento se relaciona con el plazo en el cual se obtiene el capital que se aplicará en la empresa.

Como parte del análisis sobre las decisiones de inversión que desarrollamos en el apartado anterior, mencionamos que, en la empresa, el capital debe aplicarse en forma permanente o transitoria. Si trasladamos dicho contenido a este punto, podremos observar que el **financiamiento** será de **corto plazo** o de **largo plazo**.

Por lo general, las aplicaciones de capital en activos fijos o en bienes de uso deberían financiarse con capital que se obtenga a **largo plazo** y que, además, **no sea exigible**.

En este sentido, el capital que suele estar disponible a largo plazo y que tiene el menor riesgo en cuento a la exigibilidad es el capital propio, claro está. Las imposiciones de capital propio son las que poseen el riesgo más bajo porque se colocan a largo plazo en la empresa y no son exigibles. De esta manera, permiten una operación tranquila y un desenvolvimiento sin sobresaltos ni grandes variaciones; prácticamente no hay riesgo para la empresa.

Un crédito hipotecario es otro ejemplo de una fuente de financiamiento a largo plazo que también tiene una baja exigibilidad (la devolución se realiza en cuotas bajas).

No ocurre lo mismo en el caso de un descubierto en cuenta bancaria. Esta opción es más riesgosa, ya que es una fuente de financiamiento de corto plazo y tiene una alta exigibilidad.

Como notarás, el **plazo** y la **exigibilidad** de la opción de financiamiento influyen considerablemente en el costo del endeudamiento. Mientras más accesible sea el capital, más caro suele ser.

El capital que se obtiene a largo plazo suele tener un costo menor; pero la contracara es que resulta más difícil acceder a este tipo de financiamiento.

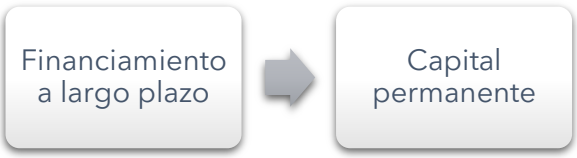
Cuidado: La aplicación del capital que proviene de terceros siempre debe ser consistente con el periodo de recupero.

Por ejemplo, ¿qué pasaría si, para adquirir un bien de uso durable que demora en amortizarse, utilizamos un financiamiento de corto plazo? ¿Qué pasará cuando la fuente de financiamiento nos pida que le devolvamos el capital y nosotros todavía no lo hayamos recuperado?

Entonces, la accesibilidad al capital, el costo y la exigibilidad suelen ser fuerzas contrapuestas. Mientras más fácil sea acceder al capital, más costoso y exigible en cuanto al tiempo de reintegro suele ser el retorno de dicho capital.

Esto nos obliga a planificar con cuidado qué destino o aplicación tendrá el capital que se obtenga mediante un financiamiento a largo plazo y qué destino tendrá el capital que se consiga a corto plazo. En general, la recomendación suele ser la siguiente:

- El **financiamiento a largo plazo** (con capital propio o de terceros) debería aplicarse al capital permanente.



- El **financiamiento a corto plazo** debiera usarse únicamente para enfrentar el capital transitorio.

  Como se describió antes, este es el capital destinado a variaciones estacionales de la demanda o a situaciones especiales e inesperadas.

  Un ejemplo de estas oportunidades es una compra grande y con mucho descuento de un insumo estratégico para la empresa.



Decisión de distribución de utilidades

El tercer tipo de decisiones financieras consiste en determinar qué hacer con las utilidades generadas por el proyecto.

Los proyectos no generan utilidades solo al final o en un único monto de dinero. En general, las utilidades van surgiendo a medida que el negocio se desarrolla en el tiempo y, la mayoría de las veces, no se encuentran aplicadas en liquidez monetaria, sino que están en activos de diversa índole.

Un desafío importante se relaciona con la siguiente cuestión: tener "comodidad" en el flujo de fondos (es decir, que no falte efectivo) no necesariamente significa que se estén generando ganancias. No es cierto que la disponibilidad de efectivo en caja disminuya el riesgo de la empresa.

Entonces, parte de las decisiones financieras en una pyme deben determinar qué se hace con los excedentes de caja y qué se hace con las utilidades que se generan mientras el proyecto está vigente.

¿Qué hacer con el capital?

¿Qué podemos hacer con un capital determinado?; ¿muchas cosas? Generalmente, no.

En realidad, solo es posible hacer dos tipos de cosas con el capital:

- Podemos gastarlo (consumirlo).
- Podemos invertirlo (aplicarlo para generar riqueza futura).

En el ámbito de nuestra vida particular, **gastar** equivale a irse de vacaciones o a consumir bienes que no generarán nuevos retornos económicos. En cambio, **invertir** normalmente significa sacrificar un consumo con la expectativa de obtener un consumo futuro mayor.

CLAVE:

¿Qué se puede hacer con las utilidades de la empresa?

1) Reinvertirlas.

2) Distribuirlas a los propietarios. (Ellos decidirán si desean destinarlas al consumo o a la inversión en otros proyectos).

En el caso del flujo de fondos de una pyme, pasa exactamente lo mismo. Aquí también es posible tomar dos decisiones con respecto al superávit que se va obteniendo a lo largo de la vida de la empresa:

- Reinvertir el capital.
- Permitir que los propietarios de la empresa hagan retiros del capital. Dicho retiro puede destinarse a un gasto que los dueños del capital decidan para su vida particular o puede invertirse en otros proyectos (relacionados o no) con el negocio de origen.

Restricciones de la pyme

Una pequeña y mediana empresa habitualmente tiene pocas alternativas de financiamiento para afrontar con éxito sus proyectos.

En el caso de las pymes, la opción más frecuente y accesible es el financiamiento con capital propio. Cuando las cosas han marchado bien, este capital se deriva de la generación de utilidades de los mismos proyectos o de proyectos anteriores.

Entonces, para brindar posibilidades en el futuro de la pyme, es necesario pensar en la reinversión de los flujos de fondos. Pero ¿con qué criterios?; ¿hasta qué límite es razonable reinvertir?

No existe una regla específica que indique la cantidad que se debe retirar y la cantidad que se debe reinvertir cada año.

Además, si pensamos con cuidado, en los microemprendimientos (proyectos con muy bajo nivel de actividad económica), el costo de la vida del propietario normalmente constituye un retiro. Por más que el propietario tenga una vida austera, el porcentaje de dicho retiro es muy alto con respecto a la facturación.

Luego de que pasen varios años, cuando la empresa se haya expandido y sea exitosa, el costo de la vida del propietario será relativamente bajo para la empresa; más allá de que este viva con mayor holgura y su nivel de consumo sea muy elevado. Simplemente será una proporción de la facturación y, eventualmente, de las utilidades totales.

Aunque siempre será necesario analizar cada caso, podés tener en cuenta las siguientes recomendaciones generales para decidir qué conviene hacer con las utilidades:

Si el negocio es bueno y la empresa se encuentra en sus primeras etapas, lo más recomendable será no efectuar retiros.

CLAVE:

En caso de que el negocio sea bueno y la empresa se encuentre en sus primeras etapas, lo más recomendable será **no efectuar retiros**.

La otra situación posible ocurre cuando se decide expandir la empresa, cuando se decide incorporar nuevos productos para complementar la oferta de la empresa o cuando se decide desarrollar nuevos mercados para para colocar la producción de la empresa. En estos casos, volverá a surgir una demanda de capital y, entonces, también será importante restringir el retiro de las utilidades.

Por el contrario, si la empresa se encuentra en un estado de madurez, si las utilidades que genera son estables y si la expansión no está en los planes de la empresa, es razonable retirar las utilidades para invertirlas en otro proyecto eventualmente.

Si el mercado está maduro y no permite la expansión o la empresa no la desea por el motivo que sea, también es aconsejable el retiro.

CLAVE:

Si la empresa o el marcado se encuentran en un estado de madurez, las utilidades son estables y no hay planes de expansión, es razonable **retirar utilidades** para invertirlas en otro proyecto eventualmente.

CLAVE:

La decisión de **reinvertir las utilidades** está condicionada por el momento en el que se encuentra la empresa, por la situación del mercado, por el deseo de los propietarios y por los márgenes de contribución que generan los productos.

En general, los indicadores que se deberían observar para decidir si conviene o no reinvertir las utilidades son los siguientes:

- ✓ La etapa en la que se encuentra la empresa. En las primeras etapas o en situaciones de expansión, se requiere inversión.
- ✓ La situación del mercado. Las posibilidades son que se esté expandiendo o que se encuentre saturado. En el primer caso, se requieren mayores inversiones para hacer frente al incremento de la demanda.
- ✓ El deseo de los propietarios de la empresa, dependiendo de si buscan o no expandir el negocio.
- ✓ Los márgenes de contribución que genera cada producto. Si un producto determinado tiene demanda y tiene márgenes superiores al promedio de los márgenes que posee la compañía, es recomendable una fuerte política de reinversión para potenciar dicho producto.

En definitiva, la decisión de reinversión se vincula con el momento en el que se encuentra la empresa, con la situación de mercado, con el deseo de los propietarios y con los márgenes de contribución que generan los productos.

ESCUELA DE EJECUTIVOS

MÓDULO IV - TERCERA SECCIÓN

Normas financieras

Normas financieras

Introducción

Las **normas financieras** son reglas prácticas enunciadas para asegurar la viabilidad de la compañía. No se trata, como podría pensarse, de leyes o reglamentaciones que el Estado impone a la empresa.

Son criterios de gestión para cuidar el negocio que se derivan de las decisiones financieras analizadas en las secciones anteriores.

NORMAS FINANCIERAS:

Volumen

Seguridad

Equilibrio

Para que un proyecto económico resulte viable y atractivo, existen dos perspectivas que deben armonizarse.

La primera es la económica. Esta perspectiva implica que la diferencia entre los ingresos generados y los costos debe ser positiva o favorable. Cuanto mayor sea el margen entre los ingresos y los costos, mayor será la atractividad económica del negocio.

La segunda es la perspectiva financiera y puede llegar a convertir en inviable a un negocio atractivo. Esta perspectiva implica que, tanto en el caso de las fuentes de inversión como en el caso de los ingresos propios o de terceros, las percepciones efectivas de dinero deben producirse antes que las erogaciones.

Si los movimientos de efectivo (que se manifiestan en la relación entre los ingresos y los egresos) se mantienen en equilibrio o son excedentes, el negocio será viable desde el punto de vista financiero y tendrá posibilidades de concretarse.

Las decisiones incorrectas con respecto a la administración financiera hacen que un negocio bueno y atractivo se convierta en inviable. La mala gestión de las finanzas puede llegar a anular la concreción de un negocio atractivo.

En este sentido, se dice que las normas financieras son de carácter "higiénico". Es decir, su ausencia es causa de enfermedad.

Estas normas no sirven para convertir un proyecto en "atractivo" desde el punto de vista económico, sino que ayudan a generar las condiciones necesarias para que el proyecto tenga viabilidad financiera.

Las normas

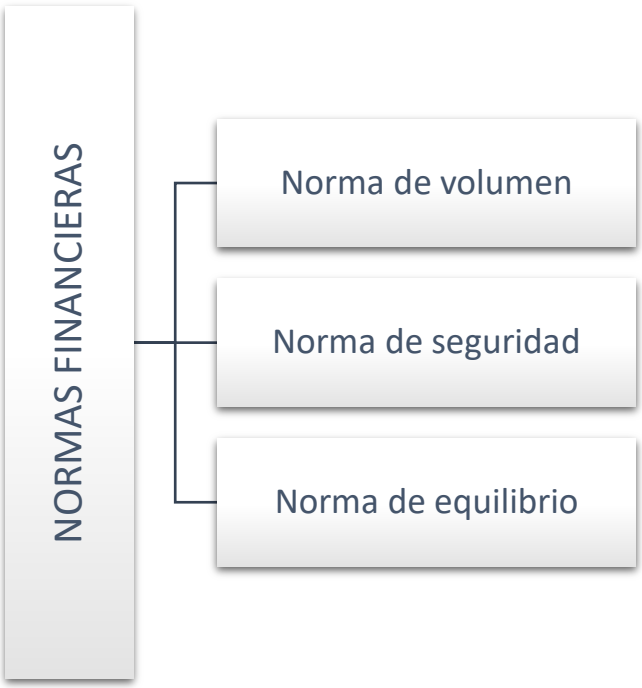
Las normas son sencillas de comprender y memorizar. En especial, si se han entendido las "decisiones financieras" que analizamos en la segunda sección de este manual.

Como ya mencionamos, la utilidad de estas normas radica en el hecho de que, cuando se cumplen, posibilitan la viabilidad financiera de una empresa (el aspecto "económico" es otro asunto).

Así mismo, hay otra cuestión que también es segura: no respetar las normas financieras, implica un riesgo mortal para una pyme.

Estas normas especifican aspectos vinculados con la magnitud del capital necesario para el proyecto, con la proporción de esa magnitud que debería asignarse al capital de trabajo aplicado en forma permanente y, finalmente, con el plazo en el que se toma el endeudamiento. Son las siguientes tres normas:

- Norma de volumen.
- Norma de seguridad.
- Norma de equilibrio.



Norma de volumen

Cuando analizamos las decisiones de inversión y, en particular, las decisiones con respecto a la magnitud de la inversión, explicamos que, para que un proyecto pueda funcionar y ser viable, se requiere un determinado *stock* de capital que deberá invertirse.

No importa si dicho capital es propio o de terceros; ese es otro asunto que le corresponde a las decisiones de financiamiento.

Un error muy común que, por ingenuidad, suelen cometer algunos empresarios pyme es creer que les conviene aplicar un capital mayor que el que se requiere efectivamente solo para estar más tranquilos.

Otro error aún más frecuente, que muchos empresarios pyme suelen cometer cuando no están correctamente advertidos de las implicancias, es presupuestar mal o en una magnitud insuficiente, elegir un financiamiento inconveniente y saltar a ciegas hacia el precipicio de la inviabilidad.



Utilidad, rentabilidad y riesgo

En la gestión de negocios real, además de medir la utilidad, suele ser fundamental medir la rentabilidad de un proyecto.

La **utilidad** es un valor absoluto, un bien material o un *stock* de capital. Es dinero y se calcula de una manera simple: al total de los ingresos, se le resta el total de los costos.

En el vocabulario no técnico (y para no confundirse), se suele denominar "ganancia". Los profesionales de las ciencias económicas, en sus estudios, se refieren a este concepto como "resultado". En realidad, estos tres términos (utilidad, ganancia y resultado) son sinónimos.

Por otro lado, la **rentabilidad** es un valor relativo. Es una proporción que surge de dividir la utilidad por la inversión que se ha realizado en el proyecto. Es decir, se divide el capital que se ha obtenido como beneficio por el capital que se ha invertido.

$$\text{Utilidad} = \text{ingresos} - \text{costos}$$

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{utilidad}}{\text{inversión}}$$

Como mencionamos antes, uno de los posibles errores que un inversor podría cometer es creer que aumentar la magnitud de la inversión es lo más conveniente para "estar seguro en el proyecto". Pero, en realidad, asignar un capital mayor que el necesario provocará que el divisor en la ecuación de rentabilidad aumente. Es decir, si asignamos más capital que el necesario, tendríamos que dividir una misma utilidad por un capital mayor y la rentabilidad simplemente disminuiría. (Si observamos la fórmula para calcular la rentabilidad, notaremos que la inversión está dividiendo. Entonces, si se aumenta la inversión y la utilidad no se incrementa proporcionalmente, la rentabilidad descenderá).

Así mismo, si se presentase alguna situación no prevista y el proyecto se malograse, el capital que se podría perder sería mayor.

En definitiva, por más que pueda resultar sorprendente o en contra del sentido común, es importante que comprendas que el exceso de capital aumenta el riesgo de pérdida y, además, disminuye la rentabilidad.

La situación contraria es más sencilla de comprender. Si la magnitud de la inversión no es suficiente, las utilidades resultarán afectadas porque no se contará con los recursos necesarios para poder gestionar. Volvamos a observar la ecuación básica para calcular la rentabilidad: si la utilidad disminuye y la inversión es la misma, la rentabilidad también disminuirá. Es decir, si la magnitud de la inversión no es suficiente, la rentabilidad del proyecto disminuirá.

Ejemplo:

¿Te acordás de la pizzería de Clodomiro? Situémonos en los inicios de este negocio, antes de que se convirtiese en una cadena de pizzerías y analicemos qué ocurriría en tres casos hipotéticos.

¿Qué ocurriría si el negocio estuviese totalmente equipado, con todos los servicios conectados, con una cocina e instalaciones de lujo, con personal disponible y entrenado, pero no se hubiese asignado el capital de trabajo necesario para la harina y las gaseosas de la venta cotidiana? ¿Qué ocurrirá con los clientes en una situación así?

Seguramente aquellos que vayan a la pizzería por primera vez y se vean sorprendidos por una mala atención, optarán por no volver. Esto terminará por afectar las utilidades y por malograr la inversión.

¿Qué ocurriría si no hubiese una correcta asignación de recursos para pagarle a un cocinero que tenga un nivel adecuado de conocimientos (que sepa resolver un proceso en un restaurant) y se terminase contratando a un aprendiz solo por ser más barato? Es razonable esperar que esta decisión también termine afectando la satisfacción del cliente y, probablemente, haga que los clientes no retornen.

O, el caso más frecuente en nuestro mundo pyme, ¿qué ocurriría si Clodomiro se olvidase de la inversión en capital de trabajo correspondiente a la publicidad y a la promoción? Incluso cuando el producto es muy bueno y la potencialidad es óptima, si no contamos con recursos económicos para comunicar dicho producto adecuadamente, las ventas simplemente no llegarán a producirse.

En estas tres situaciones hipotéticas, la conclusión es la misma: la rentabilidad disminuirá y el riesgo de que se malogre el proyecto aumentará porque no se respeta la norma de volumen.

El principio de volumen establece que la magnitud de la inversión debe ser la adecuada. Tanto el exceso como el defecto aumentan el riesgo y disminuyen la rentabilidad. Como vemos, diversos errores que provienen de decisiones contrarias terminan por producir el mismo efecto. Es decir, es tan dañino para el proyecto colocar capital de más como colocar capital de menos.

Norma de seguridad

Esta norma hace referencia a las decisiones sobre la estructura de la inversión y, en particular, al plazo durante el cual el capital debería mantenerse en el proyecto.

En la sección anterior, mencionamos que al momento de tomar decisiones sobre la estructura del financiamiento el capital puede ser propio o de terceros.

Ahora bien, para conformar el "capital permanente" que financiará los activos fijos solo debería utilizarse financiamiento a largo plazo, pues este permite una lenta depreciación y recupero del dinero asignado. Es fácil comprender la razón. Los activos fijos —como las máquinas y las instalaciones— requieren un capital que habrá de rotar muy lentamente en el tiempo. Por eso, constituyen parte de lo que llamamos **"capital permanente" que debería financiarse con capital propio o de terceros, pero siempre a largo plazo**.

Por otro lado, además de instalaciones y herramientas, las empresas requieren un "capital de trabajo" necesario para poder abastecerse de materias primas e insumos y para abonar los gastos de funcionamiento que les permitan operar. Si bien el "capital de trabajo" rota con una mayor velocidad (al menos en comparación con la velocidad de rotación del capital aplicado en activos fijos), SIEMPRE debe estar presente en la empresa. El hecho de que el capital de trabajo rote no significa que sea un capital "transitorio". Por el contrario, el capital de trabajo es PERMANENTE.

¿Qué ocurriría con la pizzería de Clodomiro, por ejemplo, si se quedase sin capital para harina o gastos de funcionamiento?

La clave, entonces, es comprender que el capital de trabajo mínimo para poder operar es permanente. A pesar de que el sentido común podría indicarnos que si el capital no fuese destinado a activos fijos (como instalaciones o maquinarias) debería ser transitorio, pensar así es un error grave.

Existe una porción del capital de trabajo que siempre debe estar invertida en la empresa para que esta pueda funcionar. Es decir, existe una magnitud de capital de trabajo que siempre debe estar aplicada en la empresa; es permanente, aunque en vez de amortizarse, rote o gire.

Si la totalidad del capital de trabajo se financia exclusivamente con fuentes de terceros a corto plazo —como suele ocurrir en el mundo pyme—, ineludiblemente la empresa estará en aprietos financieros.

Este es uno de los errores más frecuentes en el mundo de la pequeña y mediana empresa: no tomar previsiones sobre el plazo con el que se aplicará el capital al proyecto empresario. La mayoría de los buenos negocios pyme que se malogran terminan así porque la aplicación del capital es de alto costo, de corto plazo y de alta exigibilidad con respecto a las posibilidades del proyecto.



Un caso especial: el crédito de proveedores

¿Qué ocurre en el caso del crédito que nos otorgan los proveedores? A pesar de que esta opción de financiamiento parecería contradecir o ser una excepción de la explicación anterior, un análisis más detallado nos mostrará que en realidad no es así.

Desde el punto de vista de la decisión de financiamiento, el crédito de proveedores es una fuente de financiamiento de terceros (no es capital propio).

Desde el punto de vista del plazo, este tipo de crédito aparentemente *sería* de corto plazo. Sin embargo, en la mayoría de las situaciones de la vida real, esto no es así. Los proveedores suelen "abrir" una cuenta corriente o un determinado monto de crédito disponible a favor de la empresa. Dicho crédito se encuentra disponible para la empresa en forma permanente. Equivale a pensar que el proveedor coloca en la empresa un determinado capital en forma permanente. Una vez acordado ese monto, el proveedor siempre estará dispuesto a prestar el capital, hasta un determinado límite. A medida que se renueve ese límite, el proveedor volverá a prestar el capital en forma automática.

Entonces, en realidad, no se trata de una colocación de capital a corto plazo. Es una fuente de financiamiento mediante capital de terceros que se suele asignar a largo plazo (son convenios que pueden durar muchos años). Cuanto mejor y más prolija sea la relación entre el cliente y proveedor, más aumentará el crédito.

Ahora bien, la exigibilidad de esta opción de financiamiento puede llegar a ser un "problema" que debemos tener en cuenta. Al ser de renovación automática, el plazo de esta fuente de financiamiento es largo, pero la exigibilidad del pago puede ser solo de 90 o 120 días.

En definitiva, el crédito de proveedores es una fuente de financiamiento que suele ser un muy buen recurso para una pyme porque permite generar una "palanca financiera".

Si bien es posible que haya situaciones en las que se logre cerrar una venta y, luego, se lance el abastecimiento o la producción en base al capital de los proveedores con un plazo suficiente para dar tiempo a que el cliente abone y el ingreso de efectivo se produzca, no es probable que esto suceda. La vida real suele ser muy diferente a esa situación ideal.

Siempre habrá que tomar con pinzas estas fuentes "flotantes" de financiación (renovables en teoría) y habrá que asegurarse de destinarlas solo al capital de trabajo.

Norma de equilibrio

Esta norma también hace referencia a las decisiones de financiamiento, pero se vincula al plazo de cobro y pago específicamente.

La importancia de esta norma es mayor en los casos en que el financiamiento del capital se ha efectuado mediante fuentes de terceros.



Ejemplo:

¿Qué ocurre cuando es necesario financiar una venta o un producto especial con capital de terceros?

José es el propietario de un lavadero de automóviles. Cierto día, con mucha felicidad y entusiasmo, decide cerrar un contrato con una empresa de su barrio para mantener limpia una flota de autos de alquiler.

Desde el punto de vista económico, es un excelente negocio. Cobrará unos 5 USD por unidad y los costos directos serán de 1 USD. Es decir, ¡tendrá un margen de 4 USD por unidad!

La empresa cliente exige que el lavadero de José efectúe el servicio durante todo el mes. En el último día hábil, José deberá generar la factura que se aprobará durante los siguientes 15 días. Una vez que la factura se haya aprobado, la empresa cliente le abonará a José en efectivo, mediante transferencia bancaria y en el día 60 a partir de la aprobación de la factura. Fácil y seguro.

El problema es que José no tiene el capital necesario para afrontar esta venta especial. Sus empleados cobran una vez a la semana, cada viernes. Los proveedores también entregan una vez por semana y cobran en efectivo. Entonces, José decide hacer las cuentas para determinar la magnitud del capital de trabajo necesario y le pide prestado el monto total a un amigo.

El plazo que consigue para devolver esta deuda es de 60 días, igual al plazo de pago teórico de la empresa cliente. ¿Qué ocurrirá con José en este caso? Seguramente el resultado incluirá varias noches sin dormir, mucho estrés y el deterioro o la pérdida de una amistad.

¿A qué plazo debería tomar José el crédito de terceros para financiar el capital de trabajo? Indudablemente, en este caso, cualquier deuda que se tome siempre debería tener un plazo mayor a los 105 días (30 días para acumular los lavados del mes más 15 días para la factura más 60 días para el pago).

El fundamento o la explicación detrás de la norma de equilibrio es simple. Si la fuente de financiamiento exige la devolución del capital antes de que José obtenga el cobro de su venta, él no podrá devolver el dinero prestado y se encontrará en un "ahogo" financiero.

Si esta situación de "ahogo" se multiplica o se repite varias veces, es razonable esperar que José termine en la quiebra, a pesar de tener un negocio bueno y viable.

Si se recurre a capital de terceros para financiar activos fijos o capital de trabajo, el plazo durante el cual se obtenga dicho capital debe ser mayor (o, a lo sumo, igual) que el plazo en que se cobrarán o recuperarán los ingresos que estos activos han de generar.

Cuando se otorga financiamiento para las ventas, el lapso que transcurre desde que se vende hasta el momento del cobro de dichas ventas debería ser menor que el plazo obtenido para el pago de las compras de insumos, bienes intermedios o mercaderías. De este modo, se podrán afrontar las obligaciones de pago sin problemas.

Es simple; la clave es la coordinación para lograr que los ingresos por ventas se produzcan antes que los egresos por compras. La norma de equilibrio establece que las deudas deben tomarse a un plazo mayor o, a lo sumo, igual que el momento de su recupero.

Venta conveniente

Perder de vista esta norma también es un error frecuente en el mundo de la pyme. En el afán por desarrollar mercados, algunos empresarios suelen olvidarse de observar la conveniencia de la venta.

Una venta es conveniente cuando reúne dos requisitos básicos:

- Genera un margen de contribución positivo.
- Es financieramente viable.

El segundo requisito se refiere al plazo, a la exigibilidad y al recupero del capital que se ha invertido para hacer ese negocio.

Si el capital invertido en una venta debe recuperarse antes que el cobro efectivo del negocio, el negocio será financieramente inviable.

Por más que el margen de contribución sea positivo y atractivo, habrá que dejar pasar la oportunidad. De lo contrario, solo se logrará "ahogar" financieramente a la empresa y, eventualmente, se la desintegrará o se crearán situaciones de quiebra.

Por supuesto que, en la vida real de las pymes, cuando se enfrentan situaciones de múltiples productos y clientes, este análisis no se realiza de forma individual. Simplemente se presupuesta el flujo de caja. En vez de considerar a cada cliente y a cada producto por separado, se contempla todo el movimiento de efectivo, se observa que los plazos estén coordinados y que "calcen" unos con otros. Pero el principio o la norma de equilibrio es la misma y siempre debe respetarse.

Reseña sobre las normas financieras

NORMA DE VOLUMEN	• La magnitud de la inversión deber ser la adecuada. Tanto el exceso como el defecto de capital aumentan el riesgo y disminuyen la rentabilidad.
NORMA DE SEGURIDAD	• Parte del capital de trabajo debe financiarse con capital permanente.
NORMA DE EQUILIBRIO	• Las deudas deben tomarse a un plazo mayor o, a lo sumo, igual que el momento de su recupero.

ESCUELA DE EJECUTIVOS

MÓDULO IV - CUARTA SECCIÓN

El financiamiento y su costo

Introducción

El aspecto financiero en la vida de la pyme

La gestión financiera en la pyme es uno de los temas determinantes para el pequeño y mediano empresario.

Es cierto que, antes de ocuparse de organizar financieramente una empresa, es fundamental contar con un buen negocio. Como dicen los especialistas, primero hay que desarrollar una idea que sea "económicamente conveniente". Esto implica diseñar un proyecto que tenga la capacidad de generar riqueza. Sin embargo, incluso cuando el negocio sea muy bueno, no será posible llevarlo a cabo si las condiciones financieras no están dadas o no se encuentran correctamente diseñadas.

En este sentido, se dice que la gestión financiera en la pyme es un tema determinante; hace que un buen proyecto sea viable o inviable.

Entonces, existen dos aspectos que es necesario tener en cuenta en todo negocio: el económico y el financiero.

El aspecto económico implica que el producto o servicio que la empresa comercializa genere margen de contribución, utilidad.

El aspecto financiero consiste en decidir cómo se estructura el financiamiento del capital para que el negocio pueda llevarse a cabo. En este manual, analizamos tres grandes temas que resultan imprescindibles para la correcta administración financiera de la pyme:

- Conocer las normas financieras y las decisiones de administración financiera propiamente dicha.
- Conocer cómo calcular el costo del capital.
- Aprender diversos criterios para poder evaluar proyectos de inversión.

Importancia del cálculo del costo del capital

En cuanto al capital, uno de los grandes asuntos en la realidad pyme suele ser el financiamiento de terceros, ya sea a corto o a largo plazo.

Si bien hemos explicado que las decisiones necesarias para elegir entre las diversas fuentes de financiamiento de terceros tienen varios componentes que debemos evaluar, el interés o la tasa de interés siempre suele ser una inquietud ineludible.

Para evaluar la conveniencia del financiamiento con capital de terceros, las variables que debemos tener en cuenta son las siguientes:

- Accesibilidad
- Plazo
- Exigibilidad
- Costo

¿"Costo"? Sí, el costo del capital se mide y se calcula a través del interés o de la tasa de interés.

Interés y tasa de interés

¿Qué es el interés?; ¿cómo se lo calcula?; ¿por qué existe tanta confusión con respecto al cálculo de la tasa de interés?

Para los economistas y los sociólogos, el **interés** es la "remuneración del factor capital". Ocurre que, desde los economistas clásicos en adelante (Adam Smith y David Ricardo, pasando por el mismísimo Karl Marx), se asume y se considera válido que para poner en marcha una organización hace falta un conjunto de recursos combinados. Estos recursos son los siguientes:

- La propiedad
- El trabajo
- El capital
- El conocimiento

En realidad, los autores "clásicos" nombraban solo los primeros tres. El cuarto factor ("conocimiento") pertenece a esta época y se refiere al hecho de saber cómo se combinan los otros tres factores. (Es importante no confundir este concepto con el conocimiento necesario para realizar una tarea). Así mismo, se asume que a cada factor le corresponde una retribución. A la "propiedad", le corresponde la renta; al "trabajo", le corresponde el salario; al "conocimiento" le corresponden los honorarios y al capital que terceros prestan para financiar la empresa, le corresponde el "interés". Entonces, desde esta perspectiva, el **interés** es la remuneración del factor "capital". (Siempre y cuando el capital sea de terceros; si el capital es propio, la retribución es la "renta").

Ingenuamente, se podría pensar que el capital siempre debe ser propiedad del empresario en su totalidad, como suele ocurrir en muchas microempresas y en muchas pymes. Sin embargo, esto no es así.

El capital es un factor que puede adquirirse a cambio de un precio, como el trabajo o el conocimiento. Ese precio es el interés.

Además, sería correcto que un empresario que decide utilizar su propio capital en su negocio pudiese comparar la conveniencia o la inconveniencia de invertir dicho capital en alguna otra alternativa. En realidad, no importa tanto quién es el propietario del capital (si es del mismo empresario o si ha sido provisto por un financiamiento externo). En todos los casos, corresponde medir una posible remuneración: el interés. Es necesario, entonces, conocer cómo calcular el costo del capital y ponerle un precio al interés.

El interés no es una medida abstracta; es un precio que está relacionado con las condiciones del mercado (si hay o no oferta de capital) y, especialmente, con el tiempo durante el cual se utilizará el capital que se está tomando. El interés y el tiempo están directamente relacionados. Cuanto mayor sea el tiempo de uso del capital, mayor será el costo total resultante que se deberá abonar en concepto de interés. El tercer factor, de importancia no menor, es el riesgo que el tomador representa para quien presta. Este riesgo suele incrementar el costo del capital confundiéndose con el interés, incrementándolo.

En definitiva, es importante conocer cómo establecer el precio del interés. De esta manera, podremos medirlo y comprar diversas alternativas de financiamiento para encontrar la más conveniente (no solo la más económica).

¿Conviene tomar deudas?

Concepto de palanca financiera

Para explicar un nuevo concepto, siempre es mejor recurrir a un ejemplo.

Supongamos que Juan se dedica a la fabricación de lapiceras. Cada unidad que fabrica y vende le cuesta $1. Y resulta que consigue clientes dispuestos a pagar $10 por cada lapicera. De modo que si invierte $1, gana $9. ¡Sí! ¡De locos!

Datos para el análisis:

- Precio de venta: $10
- Costo: $1
- Margen de contribución[2]: $9

¿Conviene o no este negocio? ¡Claramente, sí! No hay dudas. Este es el aspecto económico del análisis. El negocio tiene buen margen de contribución; entonces, conviene.

Ahora bien, Juan tiene un "problema" bastante frecuente en el mundo pyme. Ocurre que no tiene $1 para invertir en los insumos que se necesitan para fabricar las lapiceras; es decir, no cuenta con el capital necesario. ¿Debería quedarse sin el negocio entonces?; ¿debería dejarlo pasar? ¡Claro que no! Lo que Juan debería hacer es analizar la posibilidad de tomar deuda. Es decir, Juan debería decidir si le conviene y cómo le conviene endeudarse.

Supongamos que Juan acude a un prestamista y que, en un caso extremo, el prestamista es un auténtico usurero que ha de cobrarle un 100 % de interés. Juan le pide $1 prestado y, a cambio, tendrá que devolver al prestamista $2 en total (un peso de amortización de capital y otro peso en concepto de interés).

Como vemos, los costos del negocio de Juan cambian cuando se introduce en el análisis el "costo del capital" que pidió prestado. Además de tener un peso de costo correspondiente a los insumos de la lapicera, ahora tendrá otro peso más correspondiente al costo del capital; es decir, al interés. El costo de Juan ya no es $1, sino $2.

Entonces, ¿conviene o no conviene tomar la deuda y desarrollar este negocio?

[2] Como explicamos en el módulo de costos, "margen de contribución unitario" no es sinónimo de "ganancia". El margen de contribución es la diferencia entre el precio de venta unitario menos el costo variable de esa unidad. (Para que fuese "ganancia", faltaría restarle los gastos fijos generales que la empresa utiliza para poder funcionar).

Veamos los números del análisis una vez más:

- Precio de venta: $10
- Costo lapicera: $1
- Costo interés: $1
- Margen de contribución: $9

¡Claro que conviene!

Nótese que, si el protagonista de este ejemplo decide no tomar el préstamo, no ganará $8 por la sencilla razón de no tener el capital necesario ($1) para invertir.

En definitiva, ¿conviene o no tomar endeudamiento? Sí, conviene. Pero siempre debemos tener extremo cuidado con las condiciones y los límites que se enuncian en las "normas financieras".

El endeudamiento posibilita o permite que la empresa acceda a utilidades a las que no podría acceder si no se utilizase este recurso. Esta posibilidad es lo que se denomina **"palanca financiera"**; es decir, el beneficio derivado de utilizar deuda.

PALANCA FINANCIERA:

Se llama "palanca financiera" a los beneficios derivados de la utilización de capital de terceros.

Una vez resuelto que el endeudamiento es conveniente porque produce "palanca", surge otro dilema habitual: determinar cuál es la fuente de endeudamiento más conveniente. ¿Es mejor acudir a un prestamista o al banco, solicitar un préstamo a un amigo, permitir que un nuevo socio aporte capital, etc.?

Como sabemos, existen diversas opciones para acceder al capital de terceros. Cada una de estas opciones tiene un precio y ciertas condiciones que se deberán cumplir tanto para acceder al capital como para devolverlo.

Por eso resulta necesario conocer algunos métodos simples que nos permitan calcular el verdadero valor de la tasa de interés (el que efectivamente se deberá abonar).

Capital y costo del capital

¿Qué es el dinero y qué es el capital?

El dinero

Como primera cuestión, es necesario que cambies de perspectiva. Cuando las personas escuchan o leen el término "capital", suelen pensar en "billetes". Sin embargo, esto no es correcto. "Capital" no es sinónimo de "dinero".

El dinero es una fantasía intersubjetiva[3] que tiene tres utilidades principales: es una "unidad de medida", es un "medio de intercambio" y es una "reserva de valor".

Unidad de medida:

En los negocios, el dinero es un patrón que nos permite medir dos cuestiones centrales: el esfuerzo que se invierte y el resultado que se obtiene.

Ejemplo:
–¿Cómo te fue este año con tus negocios?
–Pues muy bien; gané x dólares…

Otro ejemplo:
–¿Cuánto esfuerzo me cuesta comprar ese hermoso reloj?
–x dólares. (Es decir, una medida del esfuerzo).

Medio de intercambio:

Había una vez un agricultor que cultivaba unos zapallos muy buenos; tan buenos que resultaban sumamente atractivos para la gente del pueblo. Entonces, el agricultor iba al mercado a vender su producción. A cambio de dejar sus productos allí, las personas le entregaban un montón de "papelitos". Con estos papelitos, el agricultor podía ir al dentista para que le quitase un terrible dolor de muelas. También podía ir a la tienda a comprarse una linda camisa y el abrigo que tanto necesitaba para poder trabajar mejor.

Reserva de valor:

El agricultor también enfrenta otro desafío: sus cultivos producen fruto una sola vez cada año, pero su familia necesita alimentarse y vestirse todos los días; sin mencionar que además necesitan educación, salud, esparcimiento. En fin, todos los días demandan recursos para vivir. ¿Qué debe hacer el agricultor entonces?; ¿cómo debe proceder? Simple. Cuando logre cosechar sus cultivos, debe observar el mercado y tratar de encontrar el momento más conveniente o menos perjudicial para intercambiar su producción por "papelitos". Luego, tendrá que guardar esos papelitos e ir "soltándolos" lentamente y con cuidado, a medida que su familia los necesite.

[3] El dinero, desde un punto de vista objetivo, no es más que un trozo de papel que no tiene mucha utilidad. Ocurre que todos los humanos nos hemos puesto de acuerdo y tomamos como verdad que el dinero "representa" valor. A tal punto llega esta fantasía que, por ejemplo, si vas a una concesionaria de automóviles y llevás una resma de estos particulares papelitos, ¡te dan un auto a cambio! De locos, les dejás papel y te volés en auto.

Estamos en problemas…

Este apartado está destinado a reflexionar sobre el caso especial del dinero argentino.

Podríamos escribir diversos y variados chistes —o realidades— sobre los argentinos y su moneda, pero no sería lo más apropiado para un manual. ("Desubicados" nos dirían en el barrio).

Lo cierto es que la moneda de los argentinos NO es moneda, es una *degeneración* del concepto.

En el apartado anterior, mencionamos que el dinero o la moneda tiene tres características imprescindibles:

- Es un patrón de medida.
- Es un medio de intercambio.
- Es una reserva de valor.

Pero estas tres características no se cumplen en el caso del dinero argentino.

En primer lugar, si te vas de gira a alguna otra comunidad o incluso dentro de la misma comunidad argentina, te vas a encontrar con el fenómeno por el cual el valor de los billetes de los argentinos se encoge conforme pasa el tiempo. A veces, este fenómeno ocurre más rápido y otras veces, más lento; pero el encogimiento del valor de esta moneda como patrón de medida es una constante. Los billetes argentos no son un buen patrón de medida.

En segundo lugar, en la mayoría de los sitios del planeta Tierra, nadie quiere saber nada con la posibilidad de entregar bienes y servicios a cambio de estos "papelitos" tan particulares.

"¿Intercambiar bienes y servicios reales por papelitos argentos? Nah, ¡ni ahí!", se suele pensar en todo el mundo.

Agradecé que en tu barrio existen otros argentinos que, medio de mala gana y porque no consiguen ningún otro tipo de billete (dado que el Estado[4] y el gobierno[5] se los impide), no tienen más remedio que aceptar el intercambio con esta moneda. Ahora bien, si pensamos en la función de servir como medio de intercambio —lo que se dice servir *posta*—, en realidad esta moneda no sirve. El billete argento no es un buen medio de intercambio.

¿Y reserva de valor? Mmm…, ¿realmente querés que escribamos sobre eso? Basta con mencionar que, en Argentina, al agricultor del ejemplo anterior le convendría —y por lejos— tratar de guardar los zapallos o cualquier otro bien real, antes que guardar billetes que se deprecian a una velocidad casi récord en el mundo.

No, no, no. El dinero argento no es moneda; es cualquiera. No es un patrón de medida, no es un medio de intercambio confiable y tampoco es una reserva de valor.

¿Cómo vamos a construir una comunidad organizada si no podemos ponernos de acuerdo en una fantasía intersubjetiva mínima? ¿Alguien conoce alguna civilización, nación o sociedad que haya prosperado sin dinero? Pues no existe. El dinero es un requisito imprescindible para desarrollarse como comunidad.

[4] Estado: Es la organización o estructura.

[5] Gobierno: Los humanos que dirigen y gestionan el Estado.

El capital

Ya hemos abordado este tema más arriba. Un empresario utiliza diferentes "recursos" para lograr su objetivo. Existen recursos físicos o reales, como las instalaciones, los dispositivos y las herramientas, las materias primas, los insumos y los comerciales. También existen recursos intangibles o de existencia no física, como el conocimiento (*know-how*) y la información. Todo este conjunto de recursos puede "medirse" y valorarse en unidades monetarias; es decir, en dinero. Esa medida (el dinero) simplemente representa a los recursos, pero no es un recurso.

En negocios, denominamos "**capital**" al **conjunto de recursos y esfuerzos necesarios para llevar adelante un proyecto**. Capital significa recursos, no dinero. El dinero simplemente representa al capital.

Habitualmente, también se usan otros dos puntos de vista para definir el concepto de "capital".

Por un lado, desde la perspectiva de la economía y la sociología, el capital es uno de los cuatro factores de la producción (propiedad, trabajo, conocimiento y capital). Este factor tiene un precio o retribución: el **interés**. El interés, entonces, es el costo del capital.

Por otro lado, en otra posible definición de este término se establece que el "capital" es una magnitud de dinero que se coloca al iniciar una operación financiera. Por ejemplo, es lo que se invierte al constituir un "plazo fijo" bancario o una inversión en un fondo en la bolsa de valores.

Más allá de la definición que se use, lo que nos interesa es que dejes de ver al capital simplemente como dinero. En tu vida real de empresario, el capital es el conjunto de recursos y esfuerzos que ponés en danza para lograr tu propósito.

No hace falta que te expliquemos que, en el mundo de la empresa, el capital se mueve y se transforma permanentemente. Al principio, está aplicado en unidades monetarias; luego, se convierte en insumos, en mano de obra y en otros elementos necesarios. Finalmente, se convierte en productos terminados que, si se venden a crédito, se convierten en cuentas por cobrar.

En definitiva, el capital tiene un comportamiento dinámico, se transforma. De allí surge la necesidad de medirlo en unidades que permitan hacer una comparación entre diferentes actividades y situaciones.

CAPITAL:

Conjunto de recursos y esfuerzos necesarios para llevar adelante un proyecto. Se mide y expresa en unidades monetarias.

El capital en operaciones financieras

En primer lugar, definamos qué es una "operación financiera". Para entender este concepto, hace falta tener en cuenta cuatro elementos: los sujetos, el capital, el tiempo y el precio.

> **Ejemplo de una operación financiera:**
>
> José le "facilita" a Clodomiro (sin venderle) un conjunto de recursos expresados en unidades monetarias. Un tiempo después (según lo que se haya pactado entre ellos), Clodomiro le reintegra a José el monto de capital que recibió al principio más un "pago" o una retribución por el préstamo que hizo José. Como ya anticipamos, ese pago se llama interés.

"Operación financiera"

Una "**operación financiera**" es un intercambio de capitales a cambio de un precio que se produce entre dos o más sujetos y en distintos momentos del tiempo.

En una operación financiera intervienen los siguientes elementos:

- Capital: Los diversos conjuntos de recursos que se intercambian.
- Sujetos: El prestamista y prestatario; es decir, la parte que entrega el capital al principio y la parte que devuelve el capital al final.
- Plazo: El periodo o el tiempo que abarca el acuerdo.
- Precio: (Interés) La prestación o el precio que se paga a quien impone el capital al inicio de la operación.

Tipos de operaciones financieras

Existen diversas clasificaciones para todos los gustos y que dependen del criterio que se quiera definir. Veamos algunos ejemplos:

- Según la **certidumbre** en el intercambio de capitales:
  - Operaciones ciertas
  - Operaciones aleatorias

- Según el **tipo de capitalización**:
  - Tasa de interés simple
  - Tasa de interés compuesta

- Según la **cantidad de agentes** que intervienen:
  - Bilateral
  - Multilateral

- Según el **plazo** de la operación:
  - Corto plazo (menos de 1 año)

- Medio plazo (Entre 1 y 3 años)
- Largo plazo (Más de 3 años)
- Indefinido (según el acuerdo entre las partes)
- Perpetua (sin vencimiento)

- Según la **naturaleza de los agentes** económicos que intervienen:
  - Entre personas físicas
  - Entre personas jurídicas
  - Entre personas físicas y jurídicas

- Según la **residencia de los agentes** económicos:
  - Dentro de una misma nación
  - Entre naciones diferentes

"Capital" y "monto"

En una operación financiera, se intercambian capitales en distintos momentos del tiempo. Entonces, para saber a qué capital y a qué momento del tiempo nos estamos refiriendo solemos utilizar dos términos: "capital" y "monto".

- "**Capital**" se refiere a los recursos que el prestamista de la operación financiera aplica al principio de esta.
- "**Monto**" se refiere a los recursos que el prestatario reintegra al final de la operación financiera. Conlleva dos conceptos: el **capital inicial** más el **interés** correspondiente.

A los fines prácticos y dado que la palabra "capital" puede interpretarse de diferente manera en función de la definición que se tenga en mente (uno de los cuatro factores de la producción; el conjunto de recursos necesarios para un proyecto; el conjunto de recursos expresados en valor monetario que se imponen al inicio de una operación financiero), lo mejor es utilizar términos específicos cuando empleamos este concepto en el ámbito de las operaciones financieras.

En el caso particular de las operaciones financieras, es más adecuado utilizar los términos "**valor actual**" (VA) o "**valor presente**" (VP) para nombrar al capital inicial de un proyecto o una inversión.

Y el término "**valor final**" (VF) para referirse al "monto"; es decir, a la suma del capital inicial más los intereses correspondientes. Entonces, el monto o valor final es la suma del capital más los intereses pactados, al final de la operación financiera.

En el mundo de las ciencias económicas y, en particular, en el mundo de la "matemática financiera", se suele utilizar una metodología específica. Se asume que el capital que se impone al principio de una operación financiera "crece" o se incrementa a medida que transcurre el tiempo.

Es decir, en matemática financiera se asume que el capital *crece en función del tiempo*. Cuanto

más tiempo haya transcurrido, mayor será el interés acumulado.

Ese incremento se denomina "interés" y, en los casos en que medimos el incremento de una unidad monetaria, se denomina **tasa** de interés.

Tres cuestiones definen, entonces, al "interés":

- El capital que se imponga al principio de la operación.
- El precio o el interés que se acuerde.
- El tiempo que transcurra.

En matemática financiera, el capital se representa el símbolo "f" de función, seguido de una expresión numérica entre paréntesis. Ese número representa el "momento" en el tiempo al que nos referimos:

$$f_{(x)}$$

La "f" significa 'función'.

La expresión entre paréntesis es el momento del tiempo al que se refiere. "0" (cero) es el momento inicial; "n" es el momento "n" (para nombrar uno en cualquiera en particular).

En este manual, evitaremos utilizar nomenclatura matemática y reemplazaremos los símbolos por iniciales que faciliten la interpretación.

Así, por ejemplo, la fórmula para calcular el capital inicial se representará de la siguiente manera:

$$\text{CAPITAL INICIAL} = f_{(0)} = \text{f0} = \text{VI} = \text{VP}$$

$f_{(0)}$: Es la nomenclatura en lenguaje matemático que significa "función en el momento cero".

f0: Es el formato en que se expresa el concepto de "función en el momento cero" cuando se lo escribe con el moderno teclado de la computadora.

VI: Es el "valor inicial".

VP: Es el "valor presente".

Como notarás, la nomenclatura y la simbología que puede adoptarse es muy variable.

Lo importante es que tengas en claro que en toda operación financiera existe un **valor inicial (capital)** y un **valor final (monto)**.

Además, cada vez que se exprese un valor se deberá hacer referencia al momento del tiempo en el que se está expresando.

Capital se refiere al principio de la operación financiera.

CAPITAL:

Es el dinero invertido al inicio de una operación financiera, en el momento cero. Indica el "valor inicial".

Simbolización: $f_{(0)}$; VI; VP

- Es lo mismo que decir "capital inicial".
- También se lo llama valor inicial (VI) o valor presente (VP).
- Debe ser mayor que 0 (cero).
- Se simboliza de las siguientes maneras: $f_{(0)}$; VI o VP.

Monto se refiere al final de la operación financiera.

MONTO:

Es la suma del capital inicial más el interés, al final de la operación financiera.

Simbolización: $f_{(n)}$; VF

- Es la suma del capital (capital inicial) más el interés.
- Se refiere al "capital final" en una operación financiera.
- También se lo llama valor final (VF) o valor futuro (VF).
- De acuerdo con el postulado fundamental, el monto siempre debe ser mayor que el capital.
- Se simboliza de las siguientes maneras: $f_{(n)}$ o VF (valor final o valor futuro).

Teoría del interés

Recapitulación hasta aquí

- Si en una actividad o en un negocio existe palanca financiera, es conveniente y lógico tomar deudas. Se denomina "palanca financiera" al beneficio derivado de utilizar deuda o capital de terceros.

- El capital es uno de los factores de la producción y se expresa en unidades monetarias para poder comparar magnitudes y proyectos diferentes.
  Por ejemplo, para comparar la inversión en una pizzería con la inversión que tiene que hacer un odontólogo para ejercer su profesión.

- En diversas actividades, todos los recursos necesarios pueden inventariarse y traducirse en unidades monetarias. Tanto el odontólogo como el dueño de la pizzería tendrán que realizar una asignación de recursos; esa asignación es lo que llamamos "inversión".
  Entonces, se considera que el conjunto de recursos expresado en unidades monetarias o la magnitud total de ese capital es la inversión requerida para el proyecto.

- Cuando proviene de fuentes externas o de terceros, el capital deberá tener una remuneración por su uso: el interés. (El capital propio es "propiedad". La remuneración de la propiedad no se llama interés, sino "renta"). El interés es un valor que se relaciona con el tiempo de uso de un capital de terceros. A mayor tiempo de uso, mayor será el interés total resultante que se generará. Se considera que el capital y el interés están relacionados en el tiempo.
  El interés, entonces, es la retribución por el factor capital de terceros. Mientras más tiempo pase, mayor será el interés que se deberá retribuir.

¿Cómo se calcula el interés?

Unas páginas atrás, mencionamos tres cuestiones o componentes que definen al interés:

- El capital que se imponga al principio de la operación.
- El precio o el interés que se acuerde.
- El tiempo que transcurra.

Existen tres asuntos que debemos tener en cuenta para calcular el interés: la magnitud inicial, el precio pactado y el tiempo transcurrido. Por eso, cada que vez que nos referimos al interés, también deberíamos hacer referencia al tiempo (la unidad de tiempo) con la que se aplica dicho interés. Es decir, deberíamos usar expresiones como "*tantos pesos cada tanto tiempo en concepto de interés*".

En la determinación del "precio", influyen cuestiones como la cantidad de oferentes que existen en el mercado, la valoración que los prestamistas hacen sobre el tomador de la deuda y los bienes que se ofrezcan en garantía de devolución.

Otra cuestión que también suele agregarse en el cálculo del interés es el riesgo de mora o incobrabilidad que el prestamista evalúa sobre el prestatario, aunque técnicamente "interés" y "riesgo" deberían ser conceptos que se coticen por separado. Ocurre que no es nada práctico para la negociación andar haciendo esta separación; por lo tanto, habitualmente se engloba todo en un solo ítem.

Sigamos avanzando. El interés se calcula función del tiempo, independientemente de la magnitud del capital inicial, del plazo de la operación y del precio pactado. Para calcular el interés es necesario comprender un postulado fundamental: cuanto más tiempo haya transcurrido, mayor será el interés.

CLAVE:
El capital crece en forma continua a medida que transcurre el tiempo.

Es frecuente observar cierta confusión en los alumnos con respecto a este punto. "¿Cómo puede ser que el capital crezca 'solo' y conforme pasa el tiempo?; ¿cómo es posible entonces que, si un negocio sale mal, terminemos perdiendo plata?", suelen ser preguntas habituales. Veamos la explicación y, luego, un ejemplo.

Es importante evitar la confusión con respecto al concepto de interés. El "interés" no es la *utilidad* o la *ganancia* de un negocio. El "interés" es la retribución por un capital de terceros. A ese tercero, no le interesan las ganancias o las pérdidas de tu empresa; eso es tu problema. Solo le interesan los intereses que deberán pagarse incluso cuando la empresa tenga pérdidas.

Ejemplo:

Volvamos a usar el ejemplo de Juan y las lapiceras que analizamos en el apartado sobre la "palanca financiera". Como recordarás, Juan se enfrentaba a un dilema y tenía que decidir si era conveniente tomar deuda para financiar su negocio con las lapiceras. No tenía el capital de trabajo necesario, así que debía tomarlo prestado. Si decidía hacerlo,

generaría una utilidad de $8. Esta ganancia es la retribución por la habilidad empresarial de Juan, por ser el propietario de la empresa.

El capital que había tomado prestado del prestamista ($1 de capital inicial) tiene un costo ($1 de interés) que no es la utilidad. Simplemente, es la retribución por el peso que había pedido prestado. Es importante no confundirse, interés y utilidad no son lo mismo.

Ahora bien, ¿qué ocurriría si Juan decide tomar la deuda, pero después de hacer el negocio terminase perdiendo plata?

Supongamos que la lapicera le hubiese costado $12 y la hubiese vendido a $10, pero además hubiese usado $1 de deuda para financiarse. En este caso, Juan perdería $2 y tendría que devolver $1 de interés. El total de pérdida sería equivalente a $3.

Como vemos, la pérdida total de la empresa se incrementa porque la deuda tomada deberá pagarse inevitablemente, al igual que el interés.

En otras palabras, aunque el negocio no salga bien, el capital deberá devolverse y el interés deberá pagarse. El capital crecerá, aunque Juan pierda capital.

Cálculo del interés

¿Cómo se calcula el interés de una operación financiera? El cálculo del interés es una simple resta. Al valor final (o "monto") se le resta el valor inicial (o "capital inicial"). ¡Y listo![6] ¡Solo hay que restar!

En otras palabras, para obtener el valor del interés, hay que restar el capital final menos el capital inicial.

INTERÉS:

$$I = VF - VI$$

(Interés = valor final - valor inicial)

Ejemplo:

Usemos, una vez más, el ejemplo de Juan y las lapiceras. Como ya sabemos, Juan no tiene el capital de trabajo necesario para fabricar las lapiceras y deberá tomarlo prestado para financiar el negocio. Un amigo le prestará $1 (valor inicial) y, luego, Juan tendrá que devolverle un "monto" de $2 (valor final). ¿Qué interés deberá abonar Juan al prestamista?

$$VF - VI = I$$

$$\$2 - \$1 = \$1$$

[6] A continuación, analizaremos cómo calcular la "tasa" de interés y el "interés compuesto".

Tasa de interés

En matemáticas, se utiliza el concepto de "tasa" para referirse a una variación unitaria de una variable respecto de otra. Así como existe el "porcentaje" que mide una proporción cada cien unidades, la "tasa" mide una proporción por cada una unidad.

Entonces, la "**tasa de interés**" es el incremento de una unidad de capital en una unidad de tiempo.

Si calculásemos la variación de cien unidades de capital en una unidad de tiempo, estaríamos frente a un "**porcentaje**" de interés.

- La **"tasa de interés"** es el incremento de una unidad de capital en una unidad de tiempo.
- Dado que es un incremento, solo puede asumir valores positivos.
- Se la simboliza con la letra "**i**" (siempre en minúscula). (La letra "I" en mayúscula se usa para representar el "interés"; la letra "i" en minúscula se usa para representar la "tasa de interés").

TASA DE INTERÉS:

Es el incremento de una unidad de capital en una unidad de tiempo.

$$i = \frac{I}{VI}$$

Tasa de interés = interés (valor final - valor inicial) ÷ valor inicial

¿Cuál es la diferencia entre "interés" (I) y "tasa de interés" (i)?

El **"interés"** es el incremento del capital en una unidad de tiempo, **cualquiera sea la magnitud del capital.** En cambio, la **"tasa de interés"** es el incremento de **una sola unidad de capital** en una unidad de tiempo.

Esta es la única diferencia entre ambos conceptos; la utilidad de uno u otro concepto depende del cálculo que se necesite y de las operaciones financieras que se quieran comparar en cada caso. La tasa de interés permite calcular el costo de operaciones financieras cuyo capital inicial es de diferente magnitud.

Cálculos:

- El interés (I) se calcula con una solo resta; es decir, con una sola operación matemática. Valor final menos valor inicial es igual a interés.
- La tasa de interés (i) se calcula con una resta y una división. Son dos operaciones matemáticas. La primera operación consiste en calcular el interés (valor final menos valor inicial). La segunda operación consiste en dividir el interés por el valor inicial.

Ejemplo de aplicación: cálculo del interés y de la tasa de interés

Clodomiro Hilario González Sánchez necesitaba hacer algunas refacciones en su pizzería que ya no podían posponerse. En total, necesitaba $10.000 para cubrir el costo de los arreglos. Pero, como no disponía de ese capital, decidió acudir a su madrina, Matilde, en busca de auxilio.

Obtuvo un préstamo de $10.000 que debía devolver en un plazo de 6 meses, todo junto y al final de ese tiempo. Clodomiro y Matilde acordaron que, al final de ese tiempo, él abonaría $11.000.

- ¿Cuál es el interés de esta operación financiera?; ¿cuál es el incremento del capital?

  VF - VI = I

  11.000 - 10.000 = 1.000

  Es decir, en este caso, Clodomiro abonará un interés de $1.000 al cabo de seis meses.

- ¿Cuál es la tasa de interés?; ¿cómo se calcula?

  Calcular la "tasa" de interés en este ejemplo es bastante sencillo. Luego de calcular el interés, simplemente hay que dividir ese resultado por el valor inicial del capital. De esta forma, se obtiene la variación por cada unidad de dinero.

  a) Calcular el interés (restar el valor final menos el valor inicial).

  b) Dividir el interés por el valor inicial.

Cálculos:

a) PRIMER PASO: Calcular el interés de la operación (interés = valor final menos valor inicial)[7]

I = VF - VI = 11.000 - 10.000 = 1.000

2) SEGUNDO PASO: Dividir el interés de la operación por el valor inicial para obtener la variación por cada unidad de capital inicial.

$$i = \frac{I}{VI} \qquad i = \frac{\$\ 1000}{\$\ 10.000} \qquad i = 0{,}10$$

En este caso, la tasa de interés *efectiva* para seis meses es de 0,10.

La tasa de interés es del 0,10 en seis meses (seis meses es la unidad de tiempo y, en este caso, también es el plazo de la operación).

Si esta tasa se multiplica por cien, obtendremos el porcentaje de interés. En este caso, 10 %.

[7] Recordá que el interés se simboliza con "I" (mayúscula) y la tasa de interés se simboliza con "i" (minúscula).

Unidad de tiempo, plazo y unidad de moneda

Cuando un inversor coloca un capital en una operación financiera con un plazo de un mes, el incremento del capital que cobrará al final del mes se denomina **interés**. En este caso, será el interés para un mes.

En otra situación, la operación podría realizarse con un plazo de un año. En ese caso, el incremento del capital al final del año será el interés anual.

Sin embargo, no todas las operaciones financieras tienen ese formato. La mayoría de las veces realizamos operaciones financieras en las que, por ejemplo, los intereses se abonan mensualmente, pero la operación dura un año en total. Es decir, se coloca un capital a un plazo de un año, pero se generan intereses mensuales.

Por lo tanto, es importante diferenciar dos conceptos que no siempre coinciden: "unidad de tiempo" y "plazo".

Unidad de tiempo

La **unidad de tiempo** de una operación es el momento al final del cual o bien se pagan, o bien se capitalizan[8] los intereses.

Por ejemplo, supongamos que queremos hacer una operación financiera con una tasa de interés anual del 35 % (en la Argentina semejante tasa es frecuente). Al final de un año, tendremos que pagar ese interés. En esta operación, el año es el momento en el que se pagan los intereses enunciados y, por lo tanto, es la "unidad de tiempo".

Plazo

Por otro lado, el **plazo** es la cantidad de unidades de tiempo que abarca una operación.

Por ejemplo, supongamos que en una determinada operación financiera colocamos un capital inicial de $10.000 durante 6 meses y con una tasa de interés mensual del 8 %.

¿Cuál es la unida de tiempo? El mes, pues es el momento en el cual se pagan o se capitalizan los intereses (según lo que se enuncia junto con la tasa; aquí se especifica 8 % "mensual").

¿Y cuál es el plazo? El "plazo" es la duración total de la operación financiera. En este caso, 6 meses.

La clave es diferenciar la "unidad de tiempo" (el momento al final del cual se pagan o se capitalizan los intereses) del "plazo" (la duración total de la operación financiera). En general, no coinciden.

Unidad de moneda

Finalmente, como el capital se expresa en **unidades monetarias**, en todas las operaciones habrá que hacer referencia a la unidad monetaria con la que se está trabajando. Por ejemplo, pesos, euros o dólares. Una vez elegida la unidad de moneda, se deberá trabajar con la misma moneda en todos los cálculos.

[8] "Capitalizar" el interés implica no retirarlo de la operación, sino volver a colocarlo para que siga produciendo más intereses.

Ejemplo: unidad de tiempo y plazo en una operación financiera

Don Matías había decidido ayudar a José, su hijo mayor, que con veintitantos años iniciaba su primer negocio.

Recientemente, José había instalado un lavadero de autos en una buena ubicación de la ciudad y les daba trabajo a sus hermanos más chicos (los otros hijos de Matías). Naturalmente, José no tenía el capital suficiente y había decidido acudir a la mejor fuente posible para financiar su emprendimiento: el banco "papito banca... ¡otra vez!".

Como recordarás, la mejor fuente de financiación es la que presenta las siguientes características:

- La de más fácil acceso.
- La de mejor plazo.
- La de menor costo.
- La de menor riesgo de exigibilidad.

Matías pensó que era una buena idea aprovechar esta oportunidad para continuar con la educación de su hijo. Decidió aportar el capital y le ofreció a José un préstamo de dos años. Durante el primer año, don Matías solo cobraría los intereses mensuales que pautaron en el 7 % del capital prestado. Y, recién durante el segundo año, comenzaría a cobrar la devolución del capital en doce cuotas.

Contrariamente a lo que todos pensaron, esta vez José cumplió el trato al pie de la letra. Cada mes durante un año, le pagó a su padre el interés mensual pactado. En el segundo año, con el negocio más consolidado y ordenado, pudo devolverle además el capital inicial.

Gracias a la gestión financiera adecuada, José logró convertirse en el dueño de una pequeña empresa y, también, en el dueño del capital necesario para operar el emprendimiento.

¿Cuál es la unidad de tiempo en esta operación financiera?

Para responder, hay que preguntarse cuál es el momento en el que se pagan o se capitalizan los intereses.

En este caso, José paga los intereses al final de cada mes. La unidad de tiempo, entonces, es el mes.

UNIDAD DE TIEMPO:
El momento al final del cual se pagan o se capitalizan los intereses.

¿Cuál es el plazo de esta operación financiera?

Para responder, hay que preguntarse cuántas unidades de tiempo abarca la operación.

En el ejemplo, José demorará veinticuatro meses o dos años en devolver todo el capital y abonar los intereses. El plazo, entonces, es dos años.

PLAZO:
La cantidad de "unidades de tiempo" que abarca una operación financiera.
Es decir, la duración total de la operación financiera

Modelos de crecimiento del capital

Operaciones financieras simples y operaciones financieras complejas

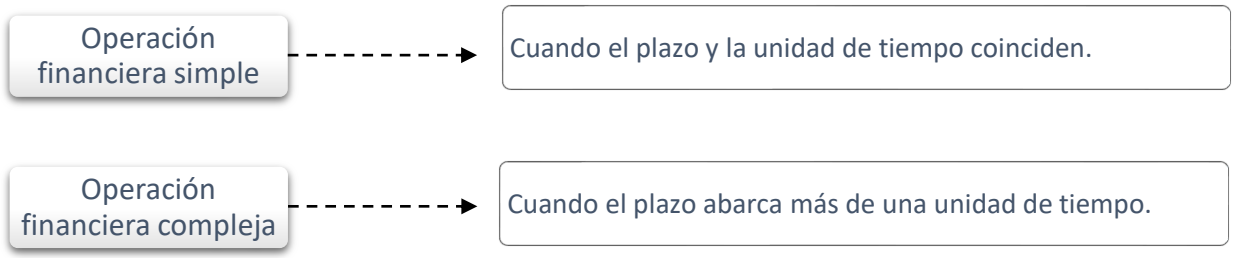
Para comenzar a explicar los conceptos de interés y tasa de interés de una manera simplificada, supusimos que el tiempo y el plazo siempre coinciden en todas las operaciones financieras. Un ejemplo de este caso podría ser la colocación de un capital inicial a un plazo de treinta días en un banco.

Sin embargo, en la realidad, también existen otros casos en los que la unidad de tiempo y el plazo no coinciden. Esto suele ser lo más frecuente y lo que ocurre en la mayoría de las operaciones financieras.

Entonces, existen dos tipos de operaciones financieras: las "operaciones simples" y las "operaciones complejas".

Si la unidad de tiempo es una sola y coincide con el plazo, estamos frente a una **operación financiera simple**. Atención: Aquí el término "simple" se refiere a la operación financiera y no al interés.

Si el plazo abarca más de una unidad de tiempo, estamos frente a una **operación financiera compleja**. Por ejemplo, un plazo fijo a noventa días con pago de intereses cada treinta días. En este caso, el plazo de la operación abarca tres unidades de tiempo. (Ya se verá si los intereses se retiran o se reinvierten para generar nuevos intereses cada treinta días. Esta es otra cuestión).



Ejemplo de una operación financiera SIMPLE:

José recibe un préstamo de Matilde, su madrina. Son $60.000 que deberá devolver en una sola transacción dentro de seis meses y todo junto. En ese momento, José le devolverá a Matilde un "monto" de $75.000 ($60.000 de capital inicial más $15.000 de interés).

Ejemplo de una operación financiera COMPLEJA:

José recibe un préstamo de Matilde, su madrina. Son $60.000 que deberá devolver dentro de seis meses, todo junto. Pero, a diferencia del ejemplo anterior, pagará $3000 cada mes en concepto de interés.

Interés simple e interés compuesto

Los conceptos de "interés simple" e "interés compuesto" ya no se refieren a la cantidad de unidades de tiempo que abarca una operación financiera, como en el punto anterior. Ahora nos referimos a dos supuestos, criterios o métodos de cálculo que indican cómo se tratan los intereses que se van generando con el paso del tiempo en una operación financiera compleja.

En el primer método de cálculo, asumimos que el prestamista retira el interés al final de cada unidad de tiempo. Entonces, el modelo de "**interés simple**" supone el retiro de los intereses.

INTERÉS SIMPLE:
Los intereses que se generan en cada unidad de tiempo se retiran.

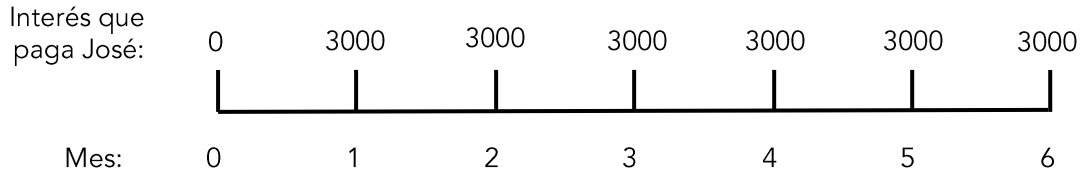
En el segundo método de cálculo, asumimos que los intereses generados en cada unidad de tiempo se vuelven a invertir para generar mayores intereses. Es decir, se acumulan los intereses y se producen nuevos intereses. Entonces, el modelo de "**interés compuesto**" supone la acumulación o la capitalización de los intereses.

INTERÉS COMPUESTO:
Los intereses que se generan en cada unidad de tiempo se vuelven a invertir; es decir, se capitalizan y generan nuevos intereses.

Ejemplo de una operación financiera según el método de INTERÉS SIMPLE:

José recibe un préstamo de Matilde, su madrina. Son $60.000 que deberá devolver dentro de seis meses, todo junto. Y, además, pagará $3000 cada mes en concepto de interés. Es decir, 5 % mensual según el criterio de interés "simple".

Los $3000 mensuales de interés no generarán nuevos intereses; Matilde simplemente los retirará al final de cada mes. Los intereses se suman, pero no generan nuevos intereses (supuesto de interés simple). En total, José abonará $18.000 en 6 cuotas mensuales. (La operación abarca 6 cuotas, el plazo es de 6 meses).



Interés total que paga José: $18.000

Tasa de interés mensual efectiva[9] de 0,05 para treinta días (es decir, 5 % cada treinta días) según el método de cálculo de interés SIMPLE.

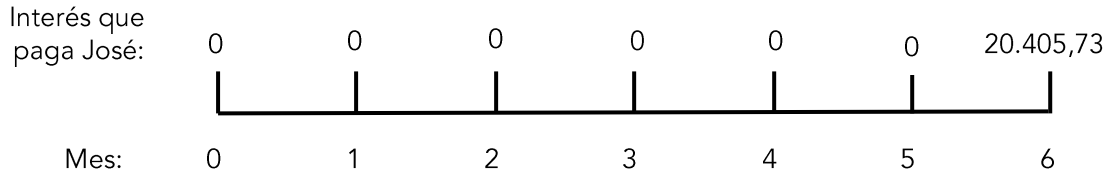
[9] Esta tasa se llama "efectiva" porque es la que José *efectivamente* paga en billetes. Habrá que diferenciarla de otras tasas que analizaremos más adelante.

Ejemplo de una operación financiera según el método de INTERÉS COMPUESTO:

José recibe un préstamo de Matilde, su madrina. Son $60.000 que deberá devolver dentro de seis meses, todo junto.

En este caso, los intereses se abonarán solo al final del "plazo" equivalente a seis meses, pero se calcularán mensualmente según el criterio de interés compuesto. Es decir, José no abonará intereses mensuales durante todo el lapso de la operación financiera porque estos se capitalizarán.

La tasa de interés mensual efectiva es de 0,05 según el supuesto de interés compuesto. Entontes, los $3000 correspondientes al primer mes se volverán a invertir durante cinco meses y generarán nuevos intereses. A su vez, los $3000 correspondientes al segundo mes se volverán a invertir durante cuatro meses y generará nuevos intereses; y así hasta el final del plazo.



Interés total que paga José: $20.405,73

Tasa de interés mensual efectiva[10] de 0,05 para treinta días (es decir, 5 % cada treinta días) según el método de cálculo de interés COMPUESTO.

Conclusiones

- En el siguiente apartado, analizaremos la fórmula para calcular el interés compuesto. No es difícil aplicarla; solo hay que usar una calculadora que pueda calcular potencias o, mejor aún, una planilla de Excel.
- Como puede verse en los gráficos, si la inversión se realiza según el criterio de interés compuesto, el valor que se termina generando es mayor. Esto se debe a que los intereses no se retiran al final de cada mes, sino que se reinvierten y generan nuevos intereses durante todo el plazo de la operación financiera.

Claves

- Si quien ofrece un crédito lo expresa con el criterio de interés simple y lo calcula como interés compuesto, la tasa efectiva será mayor que la enunciada. (Si se utiliza el criterio de interés compuesto, se termina abonando un monto mayor). Si no preguntás bien al negociar, podrías llegar a tomar decisiones incorrectas.

[10] Esta tasa se llama "efectiva" porque es la que José *efectivamente* paga en billetes. Habrá que diferenciarla de otras tasas que analizaremos más adelante.

- En general, en la operatoria bancaria, se ofrece una "tasa efectiva anual" (TEA) y a ese número se lo divide en doce meses para obtener una tasa mensual que, finalmente, se aplica con el criterio de interés compuesto.

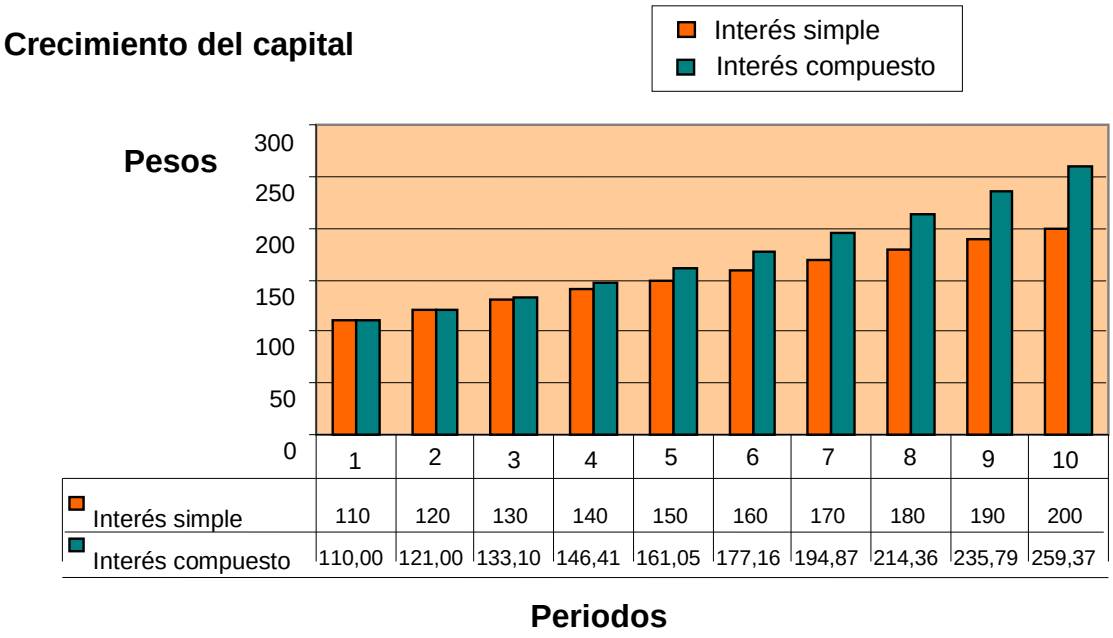
Comparación entre criterios

Modelo gráfico para observar las diferencias que genera cada método de cálculo

Veamos lo que ocurre si colocamos un capital inicial de $100 con una tasa de 0,10 (10 %) para cada unidad de tiempo.

En el modelo de interés simple, los intereses se suman, pero no generan nuevos intereses.

En el modelo de interés compuesto, los intereses se capitalizan y generan nuevos intereses.



El monto calculado según el supuesto de "interés compuesto" termina siendo mayor. A mayor cantidad de unidades de tiempo, mayor será la diferencia.

Fórmula de cálculo del interés compuesto

En el supuesto o modelo de interés simple, los intereses no se capitalizan. Entonces, para calcular el interés total de una operación financiera que abarque varias renovaciones de un mismo capital inicial, basta con **multiplicar** el interés generado en la primera unidad de tiempo por la cantidad de unidades de tiempo que dure la operación.

En cambio, en el supuesto o modelo de interés compuesto[11] los intereses se capitalizan y generan nuevos intereses. En este caso, la operación matemática necesaria para hacer el cálculo no es la multiplicación, sino la **potenciación**. Esta es la fórmula de cálculo:

INTERÉS COMPUESTO:

$$VF_{(n)} = VI \times (1+i)^{n}$$

$VF_{(n)}$: Es el valor final o monto del capital después de "n" unidades de tiempo.
VI: Es el valor inicial del capital.
i: Es la tasa de interés enunciada para la operación.
n: Es la cantidad de unidades de tiempo que abarca la operación.

(Valor final es igual a valor inicial multiplicado por uno más i, elevado a la n; "i" es la tasa de interés y "n" es la cantidad de unidades de tiempo que abarca la operación).

[11] En la Escuela de Ejecutivos, consideramos que no es muy útil ni importante para nuestros fines profundizar en el desarrollo algebraico que origina esta fórmula. Basta con que la conozcas y seas capaz de aplicarla. Lo que sí nos interesa es que comprendas la diferencia entre "interés simple" e "interés compuesto".

Ejemplo de aplicación: cálculo del interés compuesto

Las condiciones de un plazo fijo bancario a 12 meses son las siguientes:

- Capital inicial: $5000
- Tasa de interés efectiva mensual: 0,10 (10 % efectivo mensual)
- Plazo: 12 meses

Calculemos el monto o el valor final según el supuesto de interés compuesto. Recordemos que la fórmula para calcular el "monto" utilizando el criterio de interés compuesto es la siguiente:

$$VF = VI \times (1 + i)^n$$

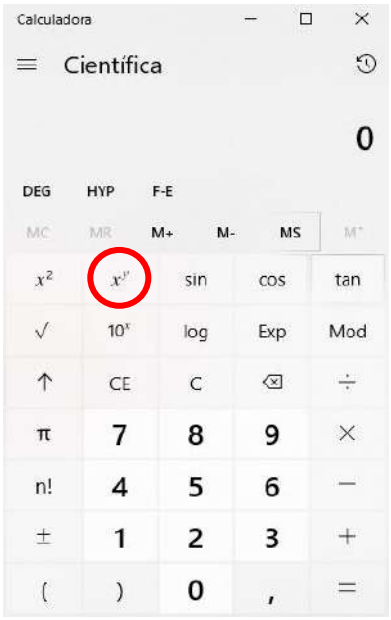
$$VF = \$5000 \times (1+0,10)^{12}$$

PASO 1: Resolver el interior del paréntesis.

$$VF = \$5000 \times (1,10)^{12}$$

PASO 2: Resolver la potencia.

Para resolver la potencia, recurrimos a una calculadora científica o financiera que tenga la tecla "x^y". Introducimos en el teclado el valor (en este caso, 1,10); presionamos "x^y"; presionamos el valor de "n" (en este caso, 12) y, finalmente, presionamos "=".



$$VF = \$5000 \times 3,1384$$

PASO 3: Resolver la multiplicación.

$$VF = \$15.692,14$$

Conclusión:

En esta operación de plazo fijo a 12 meses, hemos colocado un capital inicial de $5000 con una tasa de interés efectiva mensual del 10 % y , al final, obtendremos un monto de $15.692,14.

Operaciones financieras fundamentales

Capitalización y actualización

Habitualmente, un empresario pyme se enfrenta a dos desafíos:

- Calcular el valor de un capital final o monto. Por ejemplo, cuando es necesario realizar un plazo fijo con algún excedente de flujo.
- Calcular el valor inicial de un valor final. Por ejemplo, cuando es necesario descontar algún cheque de pago diferido.

En el primer caso (el del plazo fijo), lo que se busca es calcular el "**valor final**". En el segundo caso (el de descontar un cheque), el objetivo es calcular el "**valor actual**".

La operación que consiste en calcular el valor final se denomina "**capitalización**". Y la operación que consiste en calcular el valor actual se llama "**actualización**".

En el primer caso, llevamos el capital al futuro sumando o "capitalizando" los intereses.

En el segundo caso, traemos un valor futuro al presente, lo actualizamos "descontando" los intereses.

Entonces, las operaciones financieras fundamentales son dos:

- CAPITALIZACIÓN: Llevar un capital inicial al futuro agregándole el interés.
- ACTUALIZACIÓN: Traer del futuro un monto o capital final, quitándole los intereses.

Capitalización

Consiste en llevar un valor presente de capital a un "momento" en el futuro.

¡Ya sabemos cómo hacer esto! Es la fórmula de monto o tasa de interés compuesta que aprendimos en la sección anterior.

El factor **"1+i"** se denomina **factor de capitalización** y se simboliza con la letra "**u**".

CAPITALIZACIÓN:

Calcular el valor final o monto de un determinado capital inicial luego de que haya transcurrido cierto plazo.

$VF = VI \times u^n$

El valor de un capital inicial ("VI") después de transcurridos "n" periodos es igual al siguiente cálculo:

$$VF = VI \times (1+i)^n$$

Si entendemos que **"u = 1 + i"**, obtenemos la siguiente fórmula:

$$VF = VI \times u^n$$

"u^n" o "$(1+i)^n$" es el **factor de capitalización**.

Al multiplicar un capital inicial cualquiera ("VI") por "u^{n}" o "$(1+i)^{n}$" se lo traslada en el tiempo al final del periodo "n" o "enésimo" agregándole los intereses.

Actualización

Consiste en "traer al presente" un valor nominal de un capital situado en un momento del futuro.

ACTUALIZACIÓN:

Calcular el capital inicial o valor presente de un determinado monto o capital futuro.

$$VI = \frac{VF}{(1+i)^n}$$

Ejemplo:

Clodomiro necesitaba capital de trabajo. Entonces, decidió "vender" un cheque de pago diferido de un cliente que había obtenido en negocios anteriores. El cheque era por $6700 para cobrar a los cuarenta y dos días contados a partir de la fecha en que Clodomiro se encontraba en ese momento. La tasa de interés *efectiva* que se aplicaría era del 1,5 % mensual; es decir, 0,015.

Al comprar el cheque, el prestamista deduciría los intereses de la operación; los descontaría. Los $6700 son un valor futuro o un valor nominal. Clodomiro, necesitaba conocer el "valor presente" o "valor actual".

Para traer un valor futuro al presente, es necesario quitarle los intereses. Nótese que esta es la operación inversa a la capitalización que explicamos en el punto anterior. Entonces, en vez de multiplicar por el factor de capitalización, tendremos que dividir por él.

Recordemos, una vez más, que cuando se quiere calcular el "monto" de un valor presente se aplica la fórmula de capitalización:

$$VF = VI \times (1+i)^n$$

Entonces, para calcular el valor inicial, es muy simple despejar los términos de la fórmula anterior. El factor "$(1+i)^n$" habrá de pasar dividiendo. La fórmula de actualización quedará de la siguiente manera:

$$\mathbf{VI = \frac{VF}{(1+i)^n}}$$

Es decir, si lo que se desea es calcular el "valor presente" y se conoce el valor futuro, lo que se hace es dividir el "valor futuro" por el "factor de capitalización" [$(1+i)^n$].

Reemplacemos la fórmula de cálculo con los valores del cheque del ejemplo:

$$VI = \frac{\$6700}{(1+0{,}015)^1}$$

$$VI = \frac{\$6700}{1{,}015}$$

VI = $6.600,98

Tasa de interés

Resumen de los conceptos más importantes

Porcentaje	• Es una proporción. Indica la cantidad de unidades de alguna variable que se esté midiendo con respecto a *cien*.
Tasa	• También es una proporción. Solo que en vez de medir cuánto de cada cien, mide la cantidad con respecto a *una sola* unidad. Es decir, cuánto por cada uno.
Interés	• Es el incremento del capital en una unidad de tiempo. No es una proporción (ni porcentaje, ni tasa) es una magnitud de dinero.
Tasa de interés	• Es el incremento de una unidad de capital en una unidad de tiempo. Es una proporción que indica cuánto se paga por cada unidad de capital inicial.
Interés simple	• Es un método de cálculo para operaciones que abarcan más de una unidad de tiempo en el que se supone que los intereses se **retiran** al final de cada unidad. Es decir, los intereses NO se capitalizan para generar nuevos intereses.
Interés compuesto	• Es un método de cálculo para operaciones que abarcan más de una unidad de tiempo en el que se supone que los intereses se **capitalizan** al final de cada unidad. Es decir, los intereses generan nuevos intereses.
Unidad de tiempo	• Es el momento en el cual se pagan o se capitalizan los intereses. En el uso corriente, lo más frecuente es que se exprese en términos "mensuales" o "anuales".
Plazo	• Es el tiempo total que abarca una operación financiera. Por ejemplo, en un depósito con el 5 % mensual hecho a siete meses, la unidad de tiempo es "mensual" y el "plazo" es siete meses.

Tasas de interés nominales, reales, efectivas y equivalentes

En la práctica comercial financiera, existen diversas denominaciones para las tasas de interés además de los términos que reflejan el supuesto del método de cálculo ("simple" cuando los intereses no se capitalizan o "compuesto" cuando los intereses se capitalizan).

Tasas nominales

El término "nominal" suele referirse a tasas de interés en las que se aplica el criterio de interés simple. Estas tasas suelen expresarse como "**tasa nominal mensual**" o "**tasa nominal anual**".

TNM: tasa nominal mensual

TNA: tasa nominal anual

Si se conoce la tasa nominal anual, el único cálculo necesario para averiguar la tasa nominal mensual es dividir la TNA en 12 meses.

En algunos casos, cuando se efectúan los cálculos para transformar una tasa nominal anual en una tasa nominal mensual o viceversa, se las suele denominar "proporcionales".

Por ejemplo, si a una tasa nominal mensual (TNM) de 0,05 se la multiplica por 12 meses, se obtiene la tasa proporcional anual (TNA) de 0,6.

A la inversa, si a una tasa nominal anual (TNA) de 0,45 se la divide por doce meses, se obtiene la tasa proporcional mensual (TNM) de 0,037.

Estas tasas surgen debido a la práctica bancaria y comercial generalizada de establecer una tasa de interés anual, por más que los intereses se paguen (o se capitalicen) en forma mensual.

En la Argentina, las entidades financieras están obligadas a publicar en sus pizarras la **TNA** (tasa nominal anual) que utilizan. Para las operaciones habituales, se divide esa tasa por 12 meses y se aplica ese resultado como tasa de interés efectiva mensual.

Tasas reales

En la Argentina, es muy frecuente el uso de esta expresión para referirse a la tasa de interés a la que se le ha "descontado" o quitado la inflación. Estas tasas también suelen expresarse en términos "mensuales" o "anuales".

Habitualmente, si se conoce una tasa anual, se aplica el criterio de interés simple y se divide por 12 para encontrar la tasa mensual.

Para conocer la "tasa real anual", solo hace falta restar la "tasa nominal anual" (TNA) menos el porcentaje anual de inflación.

Por ejemplo, si la TNA fuese de 0,57 (o 57 %) y la inflación anual fuese del 40 %, se procede restando de la siguiente manera: 57 % - 40 % = 17 %. En este caso, la tasa real anual es del 17 % o 0,17.

En general, ese resultado se lo supone a "interés simple".

Tasas efectivas

El término "efectiva" se suele aplicar para expresar el dinero, en billetes, que se paga realmente. Aquí, el supuesto para el método de cálculo es el de interés compuesto.

A nivel técnico, esta es la tasa que se utiliza para el cálculo y para las decisiones financieras. En general, cuando se utiliza este término, se asumen dos cuestiones: "interés compuesto" e "interés efectivamente" pagado.

TEM: tasa efectiva mensual

TEA: tasa efectiva anual

Este es el tipo de tasa de interés que deberías utilizar en tus análisis.

En este caso, si conocemos la tasa nominal anual, no es posible hacer una simple división para conocer la tasa mensual porque el supuesto es que se capitalizan los intereses. Sin embargo, este cálculo no es difícil de hacer con la ayuda de una calculadora científica/financiera o con una planilla de Excel. Solo hay que aplicar una fórmula: la "**tasa de interés equivalente**".

Tasas equivalentes

Son aquellas que hacen que dos tasas de interés expresadas en distintas unidades de tiempo sean equivalentes en un mismo plazo.

Por ejemplo, si un comerciante "descuenta" un cheque de pago diferido en un banco, el interés que le cobrarán estará expresado para una sola unidad de tiempo. Esa unidad de tiempo se aplica a la cantidad de días que abarque el cheque. No será, ni "mensual" ni "anual".

En situaciones como la del ejemplo anterior, se aplica el concepto de "tasa de interés equivalente" para transformar ese interés pagado en una medida que pueda compararse con otras opciones.

Lo habitual —y muy recomendable— es "llevar" o transformar siempre las diferentes tasas que se estén analizando a su equivalente mensual y, así, poder hacer una comparación.

El criterio de cálculo de interés en estas tasas es compuesto. Por lo tanto, cualquier tasa "equivalente" siempre es "efectiva" (la que efectivamente se paga en billetes).

Para calcular la tasa de interés equivalente, solo es necesario contar con una calculadora científica/financiera o con una planilla de Excel. A pesar de que pueda parecer un cálculo difícil, en especial cuando uno se encuentra con esta fórmula por primera vez, no es imposible de realizar. Explicaremos las claves de este cálculo algunas páginas más adelante. Por ahora, solo presentaremos la fórmula:

$$j = (1 + i)^m - 1$$

"j": Es la tasa de interés equivalente

"i": Es la tasa de interés efectiva que te han expresado y que querés transformar

"m": Es el factor que cambia la unidad de tiempo. Surge de una división. (Lo explicamos en detalle más adelante).

Costo financiero total

En la Argentina, las regulaciones gubernamentales obligan a las entidades financieras y a los comercios que ofrezcan financiamiento a informar la TNA y el CFT al tomador o consumidor.

TNA es la "tasa nominal anual". Es decir, el interés que habrá de abonarse en una operación de una sola unidad de tiempo y con un plazo de un año.

CFT es el "costo financiero total". Además de la tasa de interés, este valor debe incluir cualquier otro costo que conlleve la operación. Por ejemplo, los gastos administrativos o cualquier otro ítem que se desagregue con la intencionalidad de disminuir, en apariencia, la tasa de interés.

COSTO FINANCIERO TOTAL:

CFT = I + gastos

Ejemplo de aplicación

Cierta vez, Clodomiro necesitaba comprar insumos para su pizzería y un vendedor le ofreció financiamiento a 90 días. Veamos los datos específicos para este ejemplo:

- El precio de los insumos al contado efectivo era de $15.000. (Obtiene un descuento sobre el "precio de lista").
- Financiado en cuenta corriente a 90 días, el vendedor le aplicaría un único interés del 10 % sobre el precio de lista.
- El precio de lista era de $18.000.
- El gasto de "apertura de la cuenta corriente" era de $1500.

¿Cuál es el "interés" de esta operación?

Valor inicial: $15.000 (es el capital inicial que Clodomiro debería abonar en efectivo).

Interés "nominal" de la operación:

- Debe calcularse en función del "precio de lista" ($18.000).
  I = (VI x i) [interés nominal = valor inicial por tasa de interés]
  $18.000 × 0,10 = $1800

Interés "**efectivo**" de la operación:

- Es el que Clodomiro efectivamente paga sobre el capital inicial financiado (que en este caso es $15.000).
- Clodomiro deberá abonar $18.000 iniciales más el interés de $1800. Es decir, un total de $19.800.
  I = (VF – VI) [interés abonado efectivamente = valor final menos valor inicial]
  $19.800 - $15.000 = $4800
  Interés efectivo para 90 días = $4800

¿Cuál es la "tasa de interés efectiva" abonada para los 90 días?

- Recordemos que la "tasa de interés" es el interés pagado para una unidad de capital inicial en una unidad de tiempo. Solo hay que dividir el valor inicial por el interés abonado. Y la tasa de interés "efectiva" es la que realmente se paga.
- i = I / VI [tasa de interés efectiva = interés efectivo dividido por valor inicial]
  $4800 / $15.000 = 0,32
  Tasa de interés efectiva para noventa días = 0,32 (32 %)

¿Cuál es el costo financiero total (CFT) de esta operación?

- Consiste en calcular cualquier otro concepto que conlleve la operación financiera además del interés.
- En este caso, además del interés del financiamiento, a Clodomiro le corresponderían los gastos de apertura de una cuenta corriente equivalentes a $1500.
- CFT = I + gastos [costo financiero total = interés efectivo más gastos]
  $4800 + $1500 = $6300
  Costo financiero total = $6300

¿Cuál es la tasa de interés efectiva más los gastos que se abonan para los 90 días?

- i = I / VI [tasa de interés efectiva con gastos = (interés efectivo + gastos) dividido por valor inicial]
  $6300 / $15.000 = 0,42
  Tasa efectiva con gastos para noventa días = 0,42 (42 %)

Como puede verse en el ejemplo, el costo **efectivo** del financiamiento es MUY diferente del costo **nominal** del 10 % expresado en un principio.

Es fundamental tener precaución con este tipo de cuestiones a la hora de realizar los análisis. Independientemente de lo que se manifieste en una oferta comercial, la clave pasa por preguntar cuánto es lo que hay que abonar en *efectivo* por todo concepto. Y, luego, hacer los cálculos correspondientes con ese dato.

En otras palabras, sin importar lo que te ofrezcan, para hacer los cálculos siempre es fundamental conocer cuánto es lo que habrá de pagarse *efectivamente*.

Para tomar decisiones correctas, hay que acostumbrarse a tener en cuenta las siguientes CLAVES:

- Trabajar teniendo en cuenta el CFT.
- Comparar tasas mensuales efectivas de interés.

¿Cómo calcular tasas de interés equivalentes?

Dos o más tasas de interés son **equivalentes** cuando corresponden a operaciones financieras equivalentes.

Dos **operaciones financieras son equivalentes** cuando tienen distintas unidades de tiempo y en ambos casos cada unidad de capital produce el mismo monto o capital final al cabo del mismo plazo.

Para que las tasas de interés sean equivalentes, deben cumplirse dos requisitos:

- Las unidades de tiempo de ambas operaciones deben ser distintas.
- El capital inicial debe producir el mismo monto o capital final después del mismo tiempo o plazo.

Por lo general, el problema se plantea de la siguiente manera: dada una operación financiera con una tasa de interés en cierta unidad de tiempo (p. ej., el año) hay que determinar cuál es la tasa de interés equivalente a otra unidad de tiempo menor o mayor (p. ej., el mes).

Fórmula de cálculo

La fórmula para determinar la tasa de interés "j" equivalente a la tasa de interés "i" es la siguiente:

TASA DE INTERÉS EQUIVALENTE:

$$j = (1 + i)^{m} - 1$$

"**j**": Es la tasa equivalente buscada.

"**i**": Es la tasa de interés conocida.

"**m**": Es la cantidad de veces que la unidad de tiempo para la que se quiere calcular la tasa equivalente "j" contiene a la tasa de interés "i" ("m" puede ser un número entero o fraccionario).

"m" suele denominarse "factor proporcional de equivalencia" y surge de una división. Existe una regla nemotécnica sencilla de memorizar y muy útil para calcular este factor: **"m" es igual a lo que quiero sobre lo que tengo.**

Es decir, para calcular el factor proporcional de equivalencia, hay que dividir la unidad de tiempo que quiero conocer (lo que quiero) por la unidad de tiempo que tengo como dato (lo que tengo).

Por ejemplo, si conocemos una determinada tasa de interés efectiva anual y queremos calcular la tasa equivalente mensual, el factor "m" será igual a 1 mes dividido por 12 meses (m = 1 / 12 = 0,8333)

$$m = \frac{\text{unidad de tiempo que quiero conocer}}{\text{unidad de tiempo que tengo como dato}}$$

Ejemplo de aplicación: cómo calcular una tasa efectiva mensual equivalente

Como recordarás, Clodomiro necesitaba comprar insumos para la pizzería y un vendedor le había ofrecido financiamiento a 90 días. Unas páginas atrás, ya calculamos el costo financiero total y, además, determinamos la tasa de interés efectiva con gastos para 90 días.

Sin embargo, para poder comparar esta opción de financiamiento con otras posibilidades y determinar cuál es más conveniente, necesitamos obtener la "tasa efectiva mensual". Como se trataba de interés efectivo, el criterio de cálculo del interés en este ejemplo era "compuesto" (los intereses generan nuevos intereses).

Calculemos, entonces, la "tasa equivalente mensual" para el financiamiento que le ofrecieron a Clodomiro. La fórmula es la siguiente:

$$j = (1 + i)^{m} - 1$$

"**j**": Tasa de interés equivalente
"**i**": Tasa de interés efectiva
"**m**": Factor de actualización (lo que quiero sobre lo que tengo)

Datos:

- "**j**": En este ejemplo, es la tasa efectiva mensual que queremos calcular.
- "**i**": La tasa efectiva (incluyendo otros costos) para noventa días que habíamos calculado era de 0,42 (42 % efectivo con gastos para noventa días).
- "**m**": Solo nos falta calcular "m". Recordemos que el factor proporcional de equivalencia es igual a lo que quiero sobre lo que tengo. La unidad de tiempo de la tasa efectiva que tenemos como dato es 90 días y la unidad de tiempo de la tasa que queremos calcular es 30 días. Entonces, "m" será igual a lo que quiero (30 días) sobre lo que tengo (90 días).

$$m = \frac{30}{90}$$

Es la unidad de tiempo que quiero conocer; LO QUE QUIERO.
Es la unidad de tiempo que tengo como dato; LO QUE TENGO.

$$m = \frac{30 \text{ días}}{90 \text{ días}} = 0{,}3333 = 33{,}33\ \%$$

Ahora sí tenemos todos los datos necesarios; ya podemos calcular la tasa equivalente mensual:

$$j = (1 + i)^{m} - 1$$
$$j = (1 + 0{,}42)^{0{,}3333} - 1$$
$$j = (1{,}42)^{0{,}3333} - 1$$
$$j = 1{,}1239 - 1$$
$$j = 0{,}1239$$

Tasa efectiva para 30 días = 0,1239 (12,39 % efectivo para 30 días)

Procedimiento para comparar tasas de interés

Para tomar decisiones correctas, es imprescindible que te acostumbres a trabajar con tasas efectivas; es decir, con interés compuesto expresado en "meses" como unidad de tiempo.

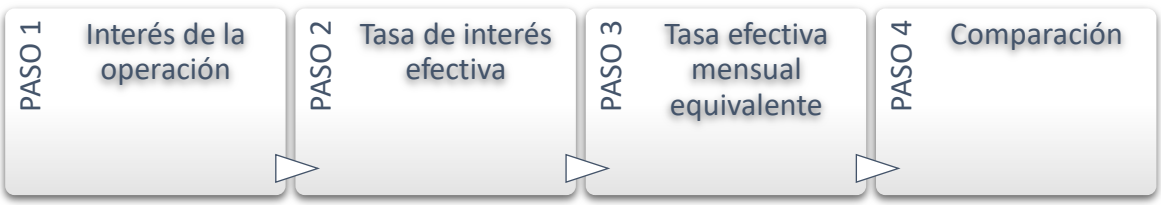
Entonces, sea cual fuera la operación financiera, siempre deberías adoptar este procedimiento:

1) Identificar el interés de la operación.

2) Calcular la tasa de interés de esa operación. Es necesario calcular la "tasa de interés efectiva" para conocer lo que realmente se ha de pagar o cobrar.

3) Calcular la "tasa efectiva mensual" equivalente. La tasa de interés efectiva (paso dos) estará expresada para una unidad de tiempo que será igual al plazo de la operación; por lo tanto, será necesario llevar esa expresión a la tasa efectiva mensual equivalente.

4) Hacer la comparación. Al tener todas las opciones disponibles expresadas en "tasas efectivas mensuales", podrás comparar las diferentes operaciones y discernir cuál es la que más te conviene.



Renta y amortización

Introducción

Existe un segundo criterio de clasificación para los tipos de operaciones financieras que observa la cantidad de cuotas que se pagan. Si deseamos clasificar las operaciones financieras desde este punto de vista, diremos que las hay "simples" (de un solo pago) y "complejas" (de más de un pago)[12].

OPERACIONES SIMPLES:

La amortización se realiza una sola vez.

OPERACIONES COMPLEJAS:

Tanto el interés como el capital se devuelven en cuotas.

En el caso de las operaciones complejas, hay dos términos que debemos diferenciar: "renta" y "amortización"

- Se denomina "**renta**" a una sucesión de pagos que se realizan en cada periodo. Estos pagos suelen llamar "cuotas" o "términos" dependiendo del país del que se trate.

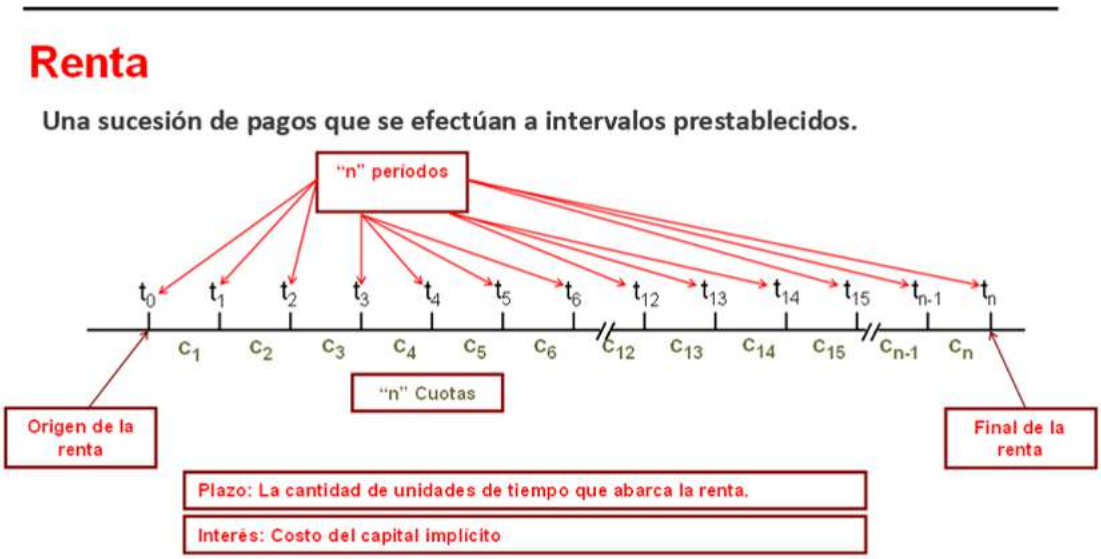
- Se denomina "**amortización**" al sistema mediante el cual se calcula el valor de la cuota o del término que ha de pagarse.

[12] Las "operaciones financieras" se clasifican según dos criterios diferentes: cómo se capitalizan (interés simple o interés compuesto) y cómo se pagan (en un solo pago para las operaciones "simples" o en varios pagos para las operaciones "complejas").

Renta

Una "renta" es una **sucesión de pagos** que se realizan en periodos equidistantes. Se compone de los siguientes elementos imprescindibles:

- Momento de iniciación de pagos u origen de la renta.
- Momento final o finalización de la renta.
- Momento de pago de la cuota (al principio o al final del periodo).
- Momento de valuación (cálculo del valor de la renta).
- Tasa de interés.
- Valor de la cuota.
- Unidad de tiempo.
- Plazo (cantidad de unidades de tiempo).
- Valor actual (se refiere al momento inicial, es igual a la suma de los valores actuales de todos los términos).
- Valor final (se refiere al momento del último pago, es igual a la suma de los valores finales de cada uno de los términos).



Ejemplo:

Un contrato de alquiler es una renta en la que una persona se compromete a abonar una cuota mensual al principio de cada mes durante un plazo de dos o tres años.

RENTA:

Sucesión de pagos efectuados en periodos equidistantes.

Un préstamo también es una renta que debe devolverse en cuotas iguales durante un cierto periodo.

Obviamente, un crédito mediante el que se accede a la compra en cuotas de un determinado bien también es una renta.

Como siempre consiste en una sucesión de pagos, se entiende que toda renta lleva implícito un componente de interés. En cada cuota que se paga, hay una proporción que corresponde al capital inicial y otra a los intereses.

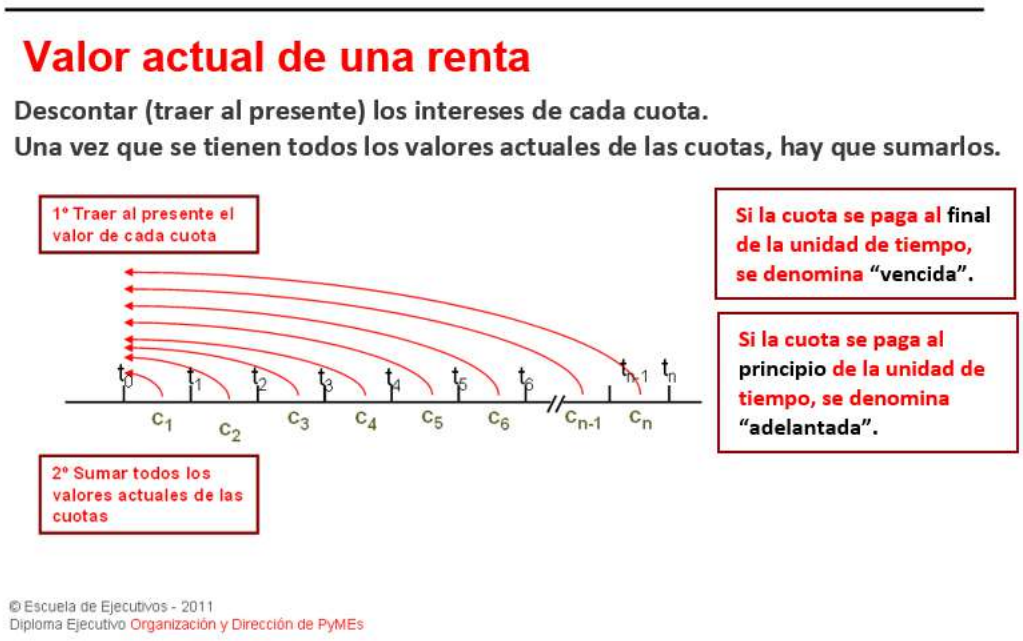
Para conocer el valor de una renta es preciso situarse en un momento del tiempo, ya sea al principio (valor actual) o al final (valor futuro).

Valor actual de una renta

Si lo que se busca es calcular el **valor actual de la renta**, será preciso descontar a cada cuota los intereses correspondientes y, luego, sumar todos los valores "actuales" de las cuotas.

De la misma manera que se descontaba el valor actual de un cheque a plazo si se deseaba negociar, ahora se realizará el cálculo para cada una de las cuotas que conformen la renta.

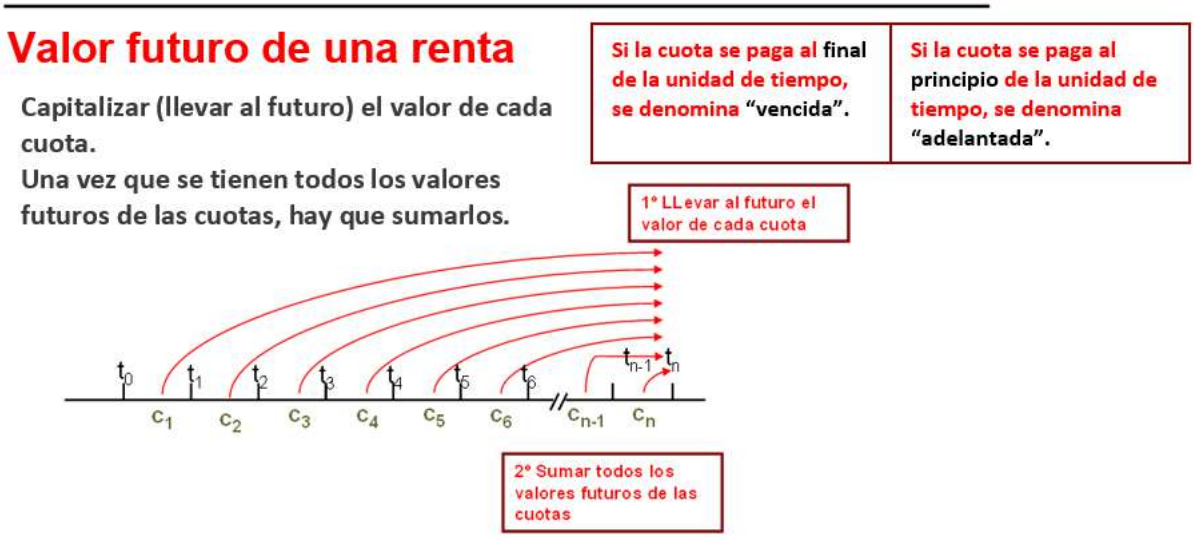
El cálculo simplemente consiste en quitarle los intereses a cada cuota, "descontarlos". Aquí no hace falta estudiar fórmulas. Con practicar un poco en Excel bastará; es lo más práctico. Si bien Excel está fuera del alcance de nuestro programa, es muy importante que comprendas en qué consiste el cálculo. Utilicemos un gráfico simple:



Valor futuro de una renta

Si, por el contrario, lo que se desea es calcular el **valor futuro de la renta** (que también se denomina "imposiciones"), habrá que capitalizar cada una de las cuotas y llevarlas hasta el momento final de la operación. Una vez capitalizadas cada una de las cuotas, habrá que sumar estos valores.

En este caso, tampoco es importante aprender la fórmula, pues todos los pasos pueden resolverse de manera sencilla si utilizamos Excel.



Clasificación de las rentas

- De acuerdo con el importe de las cuotas:
  - Constantes: Cuando las cuotas son iguales.
  - Variables: Cuando las cuotas no son iguales.
- De acuerdo con el momento en que se hace el pago de cada cuota:
  - Vencidas: La cuota se paga al final de cada periodo.
  - Adelantadas: La cuota se paga al principio de cada periodo.
- De acuerdo con la duración:
  - Temporarias: Si la duración es finita.
  - Perpetuas: Si el número de los términos es infinito.
- De acuerdo con el criterio de capitalización:
  - Rentas con interés simple.
  - Rentas con interés compuesto.
- De acuerdo con la aleatoriedad de la duración:
  - Ciertas: Cuando la duración está prevista; es decir, solo depende del transcurso del tiempo y de ningún otro evento.
  - Inciertas (o contingentes): Cuando debe verificarse un hecho aleatorio para que se efectúe el pago dentro del plazo de duración.
- De acuerdo con el momento en que inicia el primer pago de cuota:
  - Inmediatas: Cuando las cuotas comienzan a pagarse en el periodo siguiente.
  - Diferidas: Cuando existen algunos periodos de gracia.

Amortización

En la vida real que enfrenta una pyme, la inmensa mayoría de las veces la devolución de un crédito no se efectúa en un solo pago, sino que se realiza en varias cuotas a lo largo del tiempo.

El proceso mediante el cual el deudor se compromete a reintegrar periódicamente el capital se denomina "renta" y dicha periodicidad puede adquirir diversas frecuencias (anual, mensual, semestral, trimestral, etc.) En todos los casos, la frecuencia de los pagos se establece previamente entre las partes.

El método o criterio que se utiliza para calcular el valor de la cuota y, dentro de cada cuota, para calcular qué proporción del pago corresponde al capital y qué proporción corresponde a los intereses se denomina "**amortización**".

AMORTIZACIÓN:

Sistema o método mediante el cual se calcula el valor de la cuota o del término que ha de pagarse.

Los métodos más conocidos son los siguientes:

- Sistema **francés**
- Sistema **alemán**
- Sistema americano (**"*bullet*"**)

Las diferencias entre los sistemas se relacionan con la manera en que cambia el destino de los pagos (es decir, si la cuota se aplica al capital o a los intereses y en qué proporción).

Sistema francés:

- La cuota es constante.
- Los intereses se calculan sobre el saldo adeudado.
- El capital se devuelve durante el pago de las cuotas.

De esta manera, en las primeras cuotas hay una mayor proporción del pago que se destina a los intereses y, a medida que se avanza en el tiempo, aumenta la proporción del pago que se destina al capital.

Característica principal: la cuota es constante.

Sistema alemán:

- La cuota es decreciente. (Las primeras cuotas son más altas).
- La cuota que se destina a la amortización del capital es siempre igual; por lo tanto, la cuota disminuye a medida que avanza el tiempo. (El interés se calcula sobre el saldo adeudado y este es cada vez menor).
- El capital se devuelve durante el pago de las cuotas.

De esta manera, las primeras cuotas son más altas que las últimas. Esto hace que su uso sea menos frecuente, pues intuitivamente los deudores consideran que el acceso de este método es más difícil de enfrentar.

Característica principal: la cuota es decreciente.

Sistema americano (*bullet*):

- La cuota es constante.
- No se utiliza tanto para las operaciones comerciales, sino para las inversiones en títulos públicos.
- El capital se amortiza solo al final. De esta manera, las cuotas corresponden solo a intereses.

Las cuotas son bajas. El capital se devuelve al final.

Característica principal: las cuotas corresponden solo a intereses.

ESCUELA DE EJECUTIVOS

MÓDULO IV - QUINTA SECCIÓN

Evaluación de proyectos

Criterios para evaluar proyectos de inversión

Introducción

Una historia para comenzar…

El joven treintañero se bajó de su auto último modelo. Con el celular, terminó de cerrar el último negocio que había programado para la jornada y entró a la lujosa residencia dispuesto a reunirse con su abuelo, el fundador de la cadena de pizzerías que hoy conducía con tanta pasión. El abuelo ya se había retirado de las cuestiones operativas, pero continuaba guiando y asesorando a su nieto. Le había delegado la responsabilidad de dirigir la empresa que hoy era una verdadera corporación en plena expansión. El último sueño del abuelo era ver la empresa consolidada, asegurar su crecimiento y dejar a cargo a alguien que sintiese lo mismo que él había sentido por la empresa a lo largo de toda su vida.

En su mente, el abuelo guardaba una foto de los inicios, hace más de 50 años. En ese entonces, el negocio no se parecía en nada a lo que era actualmente. Apenas tenía un local, él mismo se ocupaba tanto de las compras como del abastecimiento y atendía uno a uno a cada cliente. No podía olvidar el gran esfuerzo que significó la compra del primer horno rotativo y lo dificultoso de la primera puesta en marcha mientras trataba de mantener la apariencia y el sabor de las pizzas que comenzaban a hacerlo famoso. La incorporación y el dominio de aquel primer salto tecnológico le había costado más de cuatro meses de esfuerzo y el enojo de muchos de sus clientes tradicionales. Tampoco le resultaba fácil olvidar el primer gran fracaso que tuvo que enfrentar cuando intentó abrir la primera sucursal. Los ahorros de tres años se dilapidaron en apenas unos pocos meses por no haber acertado en la elección de la zona, el público y los colaboradores.

A pesar de las dificultades y de los imprevistos permanentes, el abuelo siempre había logrado salir adelante gracias a la actitud, a la creatividad y a la constancia. Aunque, por supuesto, no había sido nada fácil.

¿Intuición o medición?

Tanto el abuelo como el nieto disfrutaban de las charlas sobre la empresa que solían compartir al menos una vez por semana en la hermosa terraza de la residencia. Como fundador de la empresa, el abuelo seguía interesado en todo lo que ocurría con el negocio y no dejaba pasar ninguna oportunidad para impartirle a su nieto las mejores cátedras personalizadas: las prácticas de la experiencia.

–Pero, abuelo, ¿cómo puede ser que precisamente vos hayas errado en un negocio y, para peor, justo en los inicios? –preguntó el nieto en esta ocasión.

–¡Claro! –respondió el abuelo ante la incredulidad de su nieto y agregó–: ¡Qué bueno hubiese sido, en aquellos días, tener la guía de alguien con experiencia que me hubiese anticipado lo

que podía suceder! Cada cosa que hacía era nueva para mí y, en realidad, no hacía más que repetir el camino que tantos emprendedores han recorrido en el pasado; el mismo que los del futuro han de seguir. Lástima que sean pocos los que advierten que no hay casi nada nuevo o casi nada que otros no hayan experimentado al intentar desarrollar un negocio. En realidad, lo que cada uno aprende por medio de la experiencia dolorosa del esfuerzo malogrado muchos otros ya lo han vivido anteriormente y conocen cómo evitarlo.

Sin embargo, la mayoría de las veces en aquellos días no hacía más que seguir mis instintos. No es malo hacerlo; la pasión y el instinto son dos grandes fuerzas que ayudan a construir lo que para otros parece imposible. Ahora sé que no es suficiente solo con el instinto. La verdadera diferencia no la hacen la pasión y el instinto, sino el trabajo. Pero no cualquier trabajo, sino el que deberíamos llamar "trabajo inteligente"; el que se realiza con un objetivo claro o definido y con un método controlado. En definitiva, el que se realiza cuando hay un objetivo, un diseño y conocimiento. Aunque, a decir verdad, en aquellos días yo no sabía esto. No tenía ninguna experiencia y debía conformarme con la pasión y los instintos. Aun así, logré salir adelante; basta con mirar a nuestro alrededor para darse cuenta de eso, pero ¡bien que me costó levantarme en cada fracaso!

¿Qué criterio utilizar para elegir un proyecto?

Tras ver el rumbo que había tomado la conversación aquella tarde, el abuelo eligió contarle a su nieto una historia que no le había relatado hasta ese día.

–En realidad, al principio ni siquiera tenía la suerte de saber qué era lo que realmente me gustaba. Simplemente buscaba y hacía –le confesó el abuelo a su nieto y agregó–: Era claro que debía trabajar porque había que generar medios económicos para sostener a tu abuela, a tu madre y a tus tíos. De eso no había dudas; había que trabajar. El gringo Ochoa, mi amigo del secundario, ya tenía en marcha un taller de reparación de chapa y pintura de automóviles. No le iba mal y necesitaba un socio que tuviese la iniciativa para hacer crecer su negocio con una mejor administración y fuerza comercial. Pero, la verdad es que ni siquiera analicé esta oportunidad. Podría haberlo hecho, ¿no? ¿No era acaso un negocio? Pero no, en ese momento, no lo analicé…

Otra excelente oportunidad para invertir en ese entonces era la industria electrónica. La trasmisión de televisión estaba dando sus primeros pasos y, lentamente, los televisores con válvula comenzaban a reemplazar a las radios. El gobierno ejecutaba una fuerte política de sustitución de importaciones y daba apoyo a la incipiente industria nacional de la electrónica que, en aquellos días, no era más que un conglomerado de pequeños talleres de garaje. Pero la verdad es que tampoco analicé esa oportunidad.

En realidad, si bien no me daba cuenta, estaba buscando bastante más que un medio de subsistencia; estaba "invirtiendo" nada más y nada menos que todo mi capital y mi futuro. Hoy me río de los que creen que, en nuestro mundo real de empresarios, el problema de la inversión es el dinero. ¡No! ¡No es el dinero! Y tampoco es el "tiempo", como creen muchos otros. Cuando invertimos en un proyecto que inicia, en realidad, invertimos todo: toda nuestra vocación por hacer, todo nuestro tiempo, toda nuestra energía y, por supuesto, todo el capital que tenemos. Además, ponemos en el proyecto toda nuestra expectativa; toda nuestra esperanza sobre el

futuro. En definitiva, ponemos todo el hoy y todo el mañana… ¡y algunos creen que la clave es el dinero! ¡Ojalá fuese "solo" dinero! Es cierto que, si lo miras en retrospectiva, hoy el valor de ese capital que puse al principio es insignificante. Pero fue el mayor capital que puse en toda mi vida; lo puse "todo".

Por suerte, las cosas salieron bien, aunque perfectamente podría no haber sido así. La verdad de la historia es que comencé la aventura de la pizzería solo por capricho, por necesidad y porque no veía otra posibilidad que me gustase. Simplemente pensé que era lo mejor. La decisión no fue producto del análisis, sino de la improvisación.

¿Qué se mide al evaluar un proyecto?

El nieto miró a la distancia, pensó en aquella etapa inicial del negocio a la que se refería su abuelo y, luego, le preguntó:

–Pero, abuelo, ¿qué hubieras analizado si, al fin y al cabo, siempre seguiste tu intuición y esa es la clave de tu éxito?; ¿qué podría haber sido distinto?

–No es que la intuición y la pasión no sean un poderoso motor, pero ¿cuánta energía y esfuerzo me hubiese ahorrado para llegar al objetivo que me había propuesto si hubiese pensado y analizado mejor la cosas? –contestó el abuelo.

–¿Y qué hubieras mirado?; ¿qué hubieses evaluado? –quiso saber el nieto con intriga.

El abuelo esbozó una sonrisa y se sorprendió por el despiste de su nieto que ya se había convertido en un verdadero "avión" para los negocios; se rio por un momento y le contestó:

–Hubiese evaluado lo obvio; lo que siempre evaluamos antes de emprender cualquier proyecto hoy en día, ya sea de gestión o de inversión: el **riesgo** que lleva, el **valor económico** o el dinero que nos hace ganar y la **tasa de interés efectiva** que representa como ganancia. Como ya sabés, este análisis nos permite comparar el proyecto con otras opciones o alternativas de inversión.

Tan pronto como escuchó la respuesta, el nieto se dio cuenta de lo que había preguntado, sonrió y repitió la lección una vez más:

–¡Entiendo! **El riesgo del proyecto, el valor económico del proyecto y la tasa de interés efectiva que paga ese proyecto a lo largo de su duración.**

–¡Bien dicho! –afirmó el abuelo–. El riesgo, el valor y la tasa son los tres elementos que debemos evaluar en cada proyecto. En todos los casos y sin importar cual sea la naturaleza del proyecto, siempre es necesario medir el riesgo, el valor económico y la tasa efectiva que se nos pagará.

Las claves, entonces, son tres. Intuición, pasión y ¡conocimiento! ¡Qué diferencia cuando hay conocimiento; cuánto tiempo ahorramos; cuánto esfuerzo y energía evitamos malograr!

¿Cuáles son los criterios para evaluar proyectos?

Al ver que su nieto entendía el tema de la charla, el abuelo pensó en hacerle una pregunta más sagaz:

–¿Y cómo evaluarías un proyecto? ¿Qué técnicas utilizarías vos que sos un graduado en negocios de esa prestigiosa universidad de Boston a la que te mandó tu padre?

–Abuelo, me extraña –respondió el nieto y agregó–: utilizaría precisamente los mismos criterios que usas vos. Es cierto, seguramente, las técnicas que aprendí en la universidad sean más meticulosas y estructuradas que las tuyas, pero sin dudas son las mismas técnicas.

Para evaluar el **riesgo**, utilizaría el "**periodo de recupero**" como primera medida de aproximación. No es una medida demasiado científica ni exacta, pero es rápida y simple de calcular. En eso radica su fortaleza.

Para medir el **valor económico**, utilizaría el método del "**valor presente neto**" que, simplemente, consiste en medir cuánto valen en el presente los fondos o las utilidades que el proyecto generará en el futuro. Al igual que si se tratase de una renta, hay que traer al presente la suma de los valores actuales futuros que el proyecto generará.

Y, para medir la **tasa de interés efectiva** que el proyecto nos paga, utilizaría el método de la "**tasa interna de retorno**" (o la famosa "**TIR**") que, en vez de dinero actual, mide la tasa de interés y permite hacer una fácil comparación con otros proyectos.

Y, en tu caso abuelo, ¿qué criterios utilizarías? –repreguntó el nieto con picardía y sintiéndose orgulloso de la explicación que acababa de dar.

–¡Tenés razón! Yo también utilizaría los mismos criterios –exclamó el abuelo y aclaró–: solo que yo no uso tantos firuletes algebraicos ni palabras raras. Solo busco resolver cada cuestión de la manera más rápida y práctica posible. Después de todo, no soy más que un pobre empresario exitoso; queda claro que no soy un destacado técnico posgraduado universitario como vos –concluyó el abuelo mientras sonreía con complicidad y disfrutaba del valor de la experiencia y del éxito frente al joven que lo observa con admiración y respeto. Luego, hizo una pausa y continuó–: Los criterios que sé los aprendí en mi viejo manual sobre evaluación de proyectos de inversión para "no especialistas" de la Escuela de Ejecutivos. En ese manual, me enseñaron a evaluar proyectos utilizando solo los criterios fundamentales para la toma de decisiones. Del resto, de las cuentas y los cálculos, se encarga Excel que siempre está a nuestro alcance y nos permite trabajar con facilidad, confiabilidad y a muy bajo costo si tenemos en claro qué es lo que se quiere medir y cuál es el criterio que se debe aplicar. Claro que, en realidad, nunca me ocupé de los detalles relacionados con la elaboración algebraica. Para eso tenemos el departamento económico-financiero de la empresa, con gente más que destacada y bien formada. Ellos se ocupan de que no se escape nada y de que cada centavo se tenga en cuenta. ¡Son los mejores!

Pero los criterios que se aplican en el análisis siguen siendo los mismos de siempre: los míos; los nuestros; los que por ser claros y conocidos hoy son parte de toda la compañía; los mismos que vos aprendiste desde chico y que hoy aplicás en todo momento.

Relaciones entre los conceptos anteriores y la evaluación de proyectos

Tiempo y capital

Ya hemos explicado en su momento que el capital tiene diferente valor en el tiempo. No es lo mismo el valor de $100 hoy que el valor de $100 dentro de un año. El paso del tiempo implica el incremento del capital y ese incremento se denomina "interés". También aprendimos a medir la "tasa de interés".

A medida que nos alejamos hacia el futuro, no solo aumenta el interés, sino que también aumenta otro componente: el **riesgo** de que ese capital se malogre por diversas causas.

Es importante entender que los dos elementos que debemos tener en cuenta para calcular el valor presente se encuentran en el futuro: el **interés** y el **riesgo**. Estos dos elementos funcionan de manera similar. Ambos se incrementan a medida que pasa el tiempo y, para calcular el valor actual de un importe, es necesario descontarlos aplicando las fórmulas que ya conocemos.

Agregamos, entonces, el tema del riesgo a todo lo que ya sabemos sobre el interés. Un "monto" o capital final incluye un "interés" y un "riesgo" que deberían restarse para saber cuánto vale hoy, en el presente, ese capital final.

Por otro lado, con respecto a la relación entre "tiempo" y "capital", también cabe mencionar que un proyecto empresario no es una operación financiera *simple* (de una sola unidad de tiempo), sino *compleja,* pues abarca varias unidades de tiempo. En proyectos de negocios, la unidad de tiempo que suele utilizarse es el año. El mes es la unidad de tiempo habitual para gestionar la empresa en lo cotidiano.

Flujo de fondos y flujo de fondos neto

El término "**flujo de fondos**" significa dinero "en movimiento". Dado que este concepto suele utilizarse para hacer referencia a los flujos que esperamos ocurran en el futuro, los flujos de fondos son "montos" futuros.

Por otro lado, el término "**flujo de fondos neto**" se refiere a la diferencia que surge al restar los ingresos menos los egresos. Entonces, el flujo de fondos "neto" es igual al flujo de fondos de ingresos menos el flujo de fondos de egresos.

El término "neto" se utiliza para significar que, a una determinada magnitud, se le ha quitado otra. Si pensamos en un envase de algún comestible, por ejemplo, el peso neto equivale al peso que queda cuando se resta el peso del envase. En el caso del flujo de fondos, ocurre algo similar. Al flujo de ingresos de un periodo, se le resta el flujo de egresos y, de esa manera, se obtiene un saldo resultante que se denomina flujo de fondos neto.

Al momento de hacer la "evaluación de proyectos de inversión", los flujos de fondos netos futuros son los principales elementos que se estudian y se analizan. Efectivamente, la clave es observar y medir cómo se mueve el flujo de dinero y cuánto es lo que le queda al inversor.

No te compliques pensando en el álgebra o en la estadística. En realidad, este concepto es más simple de lo que parece. En todo proyecto de inversión, hay un momento del tiempo que llamamos "inicial". Allí se aplica un determinado capital, ya sea propio o de terceros (la "inversión inicial"). En la teoría, esa inversión puede aplicarse toda junta y de una sola la vez. En la vida real, la inversión se va aplicando conforme avanza el tiempo o en cuotas. Hay, entonces, un periodo de inversión en el que se "pone" más capital del que se "saca". Por otro lado, el negocio inicia su propio movimiento. Esto genera ingresos y egresos relacionados. El saldo entre el "flujo de ingresos" y el "flujo de egresos" es lo que se llama **"flujo de fondos neto"**.

FLUJO DE FONDO NETO = flujos de fondos de ingresos - flujos de fondos de egresos

El otro asunto importante con respecto a este concepto es que el periodo que más se usa para hacer el análisis es el año. Esto se debe a que un proyecto de negocios se suele encarar con una perspectiva de largo plazo. Así, en los análisis que se realizan habitualmente, se suelen utilizar periodos de diez años. Y algunas veces, muy pocas, periodos de cinco años.

NOTA PARA ARGENTINOS: No interesa que el prejuicio popular establezca que no se puede aplicar un análisis a largo plazo en nuestro país porque es imposible saber lo que va a ocurrir en Argentina. Esto es falso. Por el contrario, hay pocas economías alrededor del mundo en las que sea tan valioso —y posible— realizar estos análisis como en la nuestra.

En toda magnitud de capital o "monto" que se expresa en un plazo de un año o más, hay cuatro componentes implícitos que es necesario "ANALIZAR" (identificar y separar):

- ✓ Capital inicial
- ✓ Inflación
- ✓ Interés
- ✓ Riesgo

Entonces, la clave del análisis es "traer al presente" un monto futuro. En realidad, traer al presente —o ACTUALIZAR— sucesivos montos futuros anuales para luego medir tres aspectos:

1. ¿Qué tan rápido "vuelve" o se recupera la inversión realizada?
2. ¿Cuál es el resultado o la ganancia en dinero que deja el proyecto si se le resta la inflación, el interés y el riesgo?
3. ¿Qué tasa de interés paga el proyecto?

Métodos técnicos para evaluar proyectos

Los métodos que habitualmente se usan para evaluar proyectos son tres. Cada uno pone el énfasis en un aspecto especial, por lo que no es válido pensar que uno sea mejor que los otros. Al evaluar un proyecto, siempre hay que utilizar los tres.

Sin embargo, sí es cierto que el segundo método ("VAN" o "VPN") es el que más le suele interesar al empresario.

1. PERIODO DE RECUPERO:

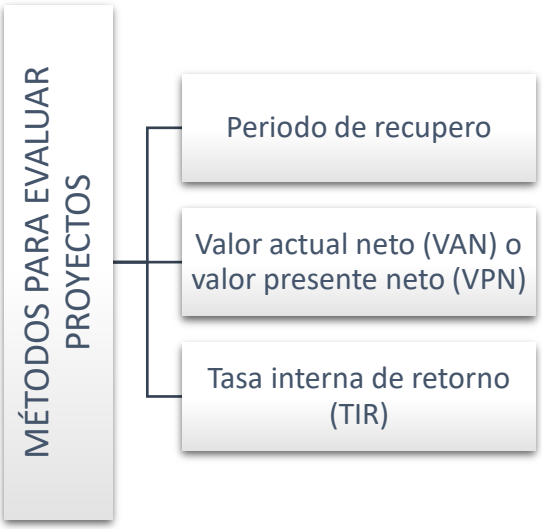
Este criterio responde a la siguiente pregunta: ¿cuánto tiempo se demora en recuperar el capital invertido? Por eso, constituye una mejor expresión para medir la exposición al riesgo operativo. (Mientras más rápido se recupere el capital invertido, menos exposición al riesgo habrá).

2. VALOR ACTUAL NETO (VAN) o VALOR PRESENTE NETO (VPN):

Este criterio mide el valor actual de un flujo de fondos futuro. Responde a la siguiente pregunta: ¿cuánto valen hoy los flujos de fondos netos futuros, sumados todos juntos?; ¿cuánto gano con este proyecto valuado al presente? VAN y VPN son sinónimos para un mismo método.

3. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR):

Este criterio mide la "tasa" que paga o devuelve el proyecto. Podrá usarse para comparar una opción con otros proyectos o alternativas. Este método también se llama "tasa interna de recupero". Es un análisis equivalente a lo que ocurre cuando vamos a un banco y preguntamos cuánto nos pagan por depositar un capital en un plazo fijo o en alguna otra inversión similar.



Periodo de recupero

¿Qué mide?

El **periodo de recupero del capital** responde una simple pregunta: ¿cuánto tiempo se demora en recuperar la inversión realizada? Es un concepto válido para trabajar con cualquier unidad de tiempo que se desee; sin embargo, en el caso de la evaluación de proyectos, lo usual es trabajar con flujos anuales.

¿Cómo se calcula?

El periodo de recupero del capital es el tiempo que tarda un proyecto en generar los flujos de efectivo necesarios para recuperar la inversión inicial. Indica la rapidez con la que el proyecto devuelve el costo inicial.

Dicho de otro modo, consiste en calcular la cantidad de periodos que se demora para que los flujos de fondos netos igualen la inversión inicial.

Para calcular el periodo de recupero, simplemente se acumula la suma de los flujos y se resta la inversión inicial. Cuando el resultado sea mayor que cero, se habrá recuperado el capital.

Criterios de aceptación

Para decidir si se debe aceptar o rechazar un proyecto, es necesario tener en cuenta los siguientes criterios:

1. Es conveniente aceptar el proyecto de inversión si el **periodo de recupero** es menor que el periodo fijado como plazo máximo por el inversor.
2. En proyectos mutuamente excluyentes, se selecciona el que tenga menor periodo de recuperación, sin exceder el límite impuesto por el inversor.
3. Este límite siempre es menor que el horizonte económico de la inversión; es decir, menor que lo que el proyecto perdurará.

Ventajas y desventajas

- ✓ Es muy sencillo calcular el periodo de recupero.
- ✓ Este método asigna la misma ponderación o importancia a todos los flujos de fondos generados antes del periodo de recupero. No tiene en cuenta el valor del dinero en el tiempo, pues no se descuentan los flujos de fondos. En este sentido, es lo mismo recibir cierta cantidad de efectivo hoy o en el último día del plazo de la inversión.
- ✓ Este método asigna una ponderación nula a los flujos de fondos posteriores. No importa si existen grandes flujos de fondos al final del proyecto o si estos son negativos.

- ✓ Este método favorece a los proyectos con alta liquidez y de corto plazo. No evalúa la rentabilidad ni la contribución al valor de la empresa (objetivo principal de la administración financiera).
- ✓ Si bien este método ofrece un valor aproximado del riesgo, no lo clasifica ni lo mide apropiadamente. Solo es un cálculo rústico.
- ✓ El punto de corte o plazo máximo de recupero es arbitrario.
- ✓ Se utiliza como método complementario al VAN y a la TIR, o bien para filtrar numerosas decisiones pequeñas que no justifican un análisis más detallado.

Valor actual neto (VAN)

El **valor actual de flujos netos (VAN)** también se denomina **valor presente neto de flujos de fondos futuros (VPN)**. Es un criterio bastante superior al periodo de recupero, pues tiene en cuenta el valor del dinero en el tiempo. Es decir, en este método o criterio para evaluar un proyecto, se trabajará con valores situados en un mismo momento del tiempo: el presente.

Operativamente, consiste en "actualizar" (traer al presente) cada uno de los flujos de fondos netos futuros descontando la inflación, el interés y el riesgo.

Si bien se requiere meticulosidad para hacer este cálculo, no es una operación compleja algebraicamente. A cada flujo de fondos neto futuro, se le aplica la fórmula de descuento o actualización (que analizamos más arriba). Es decir, se divide cada flujo de fondos (al que previamente se le quita la inflación) por un coeficiente que sume el interés y el riesgo. Luego, se suman todos esos valores y, finalmente, se resta el valor de la inversión realizada. De esta forma, se obtiene el resultado (la ganancia o la pérdida) que arrojará el proyecto.

La ventaja es que todos estos importes estarán expresados en dinero y en un mismo momento del tiempo.

¿Qué mide?

A diferencia del periodo de recupero que mide las "unidades de tiempo", el valor actual neto (VAN) mide el "resultado económico". Con el VAN (o VPN), se miden unidades monetarias, capital o, mejor dicho, capital expresado en su valor actual.

¿Cómo se calcula?

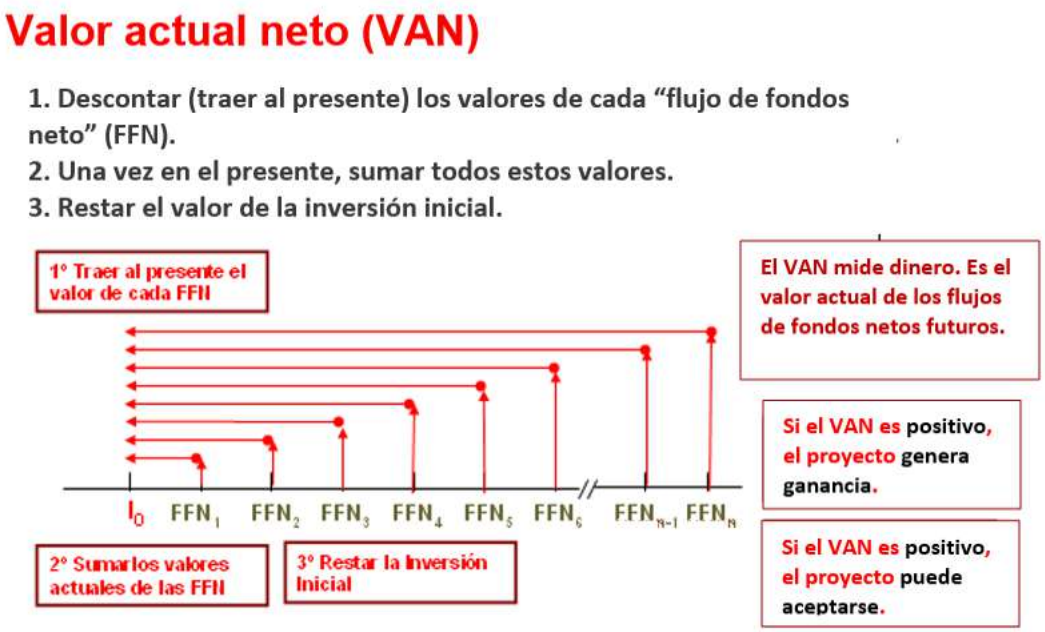
Al igual que en una operación de "descuento" de cheques o pagarés, se aplica un **factor de actualización**. Este factor debe tener en cuenta dos conceptos: la tasa de interés y el riesgo.

Si el proyecto abarca diez años (que es el periodo recomendable para el análisis), se hace la cuenta para cada año.

1. Se actualiza el valor del flujo de fondos neto de cada año.
   - A cada flujo de fondos, se le resta el valor de la inflación.
   - Se divide cada flujo de fondos (sin la inflación) por un coeficiente que sume el interés y el riesgo.
2. Una vez que se obtienen todos los valores actuales de los flujos de fondos netos futuros, se suman todos los resultados. Técnicamente, ahora sí es posible sumar los valores, pues todos están expresados en un mismo momento en el tiempo: el presente.
3. Finalmente, a esta "sumatoria" de flujos de fondos netos futuros, se le resta la inversión inicial.

Si el resultado del cálculo es positivo, significa que con el proyecto se obtiene más de lo que se invierte. Es decir, el proyecto genera ganancia.

Si se obtiene un valor negativo, significa que el proyecto genera pérdida.



Criterios de aceptación

Para decidir si se debe aceptar o rechazar un proyecto, es necesario tener en cuenta los siguientes criterios:

1. Si el VAN es positivo, el proyecto aumentará el capital de la empresa y, por lo tanto, el proyecto será aceptable.
2. Si el VAN es negativo, el proyecto disminuirá el capital de la empresa; por lo tanto, no sería conveniente aceptar el proyecto.

3. Si en **VAN** es nulo, el proyecto no aumentará ni disminuirá el capital de la empresa. Por lo tanto, habría que aceptar el proyecto. (Al hacer una inversión, siempre generarás "activos reales" [por ejemplo, una fábrica o alguna instalación]. Si el VAN es nulo, significa que solamente habrás recuperado lo invertido, pero además ¡te quedará ese activo de regalo! En este sentido, podría decirse que un VAN nulo, nunca es "nulo" del todo).

Ventajas

- ✓ En el análisis de este método, se consideran todos los flujos netos de caja y, además, los vencimientos.
- ✓ Como los valores corresponden a distintas épocas, es necesario homogeneizarlos o traerlos a un mismo momento del tiempo (el presente).
- ✓ Este método mide el capital e informa el resultado proyectado para un proyecto.

Desventajas

- ✓ Existe cierta dificultad para determinar la tasa del costo de capital.
- ✓ El VAN mide la rentabilidad en valor absoluto (en dinero) porque depende de la inversión inicial. Por lo tanto, para comparar proyectos que tengan distinta inversión inicial, es necesario calcular un VAN expresado "para cada unidad monetaria invertida".
- ✓ El VAN depende del horizonte económico de la inversión; por lo tanto, para comparar proyectos que tengan distinta duración, se debe relativizar[13] el VAN a fin de obtener el valor correspondiente a cada año.
- ✓ La mayor dificultad es el supuesto de que los flujos netos de caja positivos se reinvierten con la tasa de costo del capital y los flujos netos de caja negativos se financian con la misma tasa.

Tasa interna de retorno (TIR)

Hasta ahora, vimos dos criterios para medir el "tiempo" y el "valor económico" de un proyecto. ¿Cómo se mide la tasa que paga una inversión? Este elemento se calcula por medio de la "**tasa interna de retorno**" (**TIR**). Este análisis permite comparar un determinado proyecto con otras posibles inversiones.

[13] "Relativizar" significa hacer relativo a uno. Es decir, dividir el valor actual obtenido por la inversión inicial. De esta manera, (al igual que la "tasa") se obtiene el valor actual de cada peso invertido.

¿Qué mide?

La tasa interna de retorno se representa con el símbolo "***ρ***" y es una tasa de interés. Mide el incremento de una unidad de capital que se ha aplicado a un proyecto.

Algebraicamente, es aquella tasa de interés que hace que el valor actual de un flujo de beneficios neto sea igual a cero (0). En otras palabras, es aquella **tasa** que aplicada a un flujo de beneficios netos hace que el beneficio en el año cero sea exactamente igual a cero (0).

La unidad de tiempo de esta tasa se referirá a la unidad de tiempo de los flujos de fondos netos que se estén analizando. (No te preocupes, una vez más, la solución es sencilla: o se calcula en Excel o no se calcula).

Se la define como el rendimiento de una unidad de capital invertido en una unidad de tiempo.

¿Cómo se calcula?

Para encontrar la TIR, el dato conocido es el "VAN = 0" y la incógnita es la tasa. Como ya mencionamos, la TIR se obtiene usando una calculadora financiera o una planilla de Excel.

$$\text{VAN} = \sum_{i=0}^{n} \frac{BN_i}{(1+\rho)^i} = 0$$

No tiene utilidad práctica explicar cuál es el razonamiento o el desarrollo que permite llegar a esta fórmula. Tampoco es de mucha utilidad aprender a despejar o a calcular **"ρ"**.

Simplemente, debe quedarte en claro que este criterio consiste en calcular la tasa de interés que un proyecto te paga. Es decir, la tasa de interés que está contenida en un flujo de fondos.

Criterios de aceptación

Para decidir si se debe aceptar o rechazar un proyecto, se comparan las tasas de interés que rinde cada opción.

Como primer paso, se toma una tasa llamada "de oportunidad". Por ejemplo, el interés que pagaría un plazo fijo en un banco si se depositara el capital en esta opción, en lugar de invertirlo en otro proyecto.

Una vez que se haya elegido la tasa de oportunidad (que también puede denominarse "tasa de costo del capital"), se la compara con la tasa que arroje el proyecto que se está analizando.

1. Si la TIR es mayor que la tasa de costo del capital, el rendimiento del proyecto supera al costo de capital invertido y, por lo tanto, el proyecto es rentable. Este primer caso indica que la inversión aporta dinero para solventar el proyecto y, además, le suministra al empresario una utilidad: el proyecto es rentable y conveniente.
2. Si la TIR es menor que la tasa de costo del capital, el rendimiento no alcanza a cubrir el costo del capital invertido; por lo tanto, el proyecto no es rentable y debería rechazarse.

3. Si, en cambio, la **TIR** es igual que la tasa de costo del capital, se cubre exactamente el capital invertido; por lo tanto, el proyecto es indiferente.

Aspectos relevantes

- ✓ La TIR es una verdadera tasa de rendimiento del proyecto.
- ✓ Tiene en cuenta el valor del dinero en el tiempo.
- ✓ No refleja la contribución económica al valor de la empresa, como lo hace el VAN.
- ✓ Supone la reinversión de los flujos de fondos netos con la misma TIR (máxima tasa de rendimiento alcanzable por el proyecto); la que, a su vez, es mayor que la "i" y, por lo tanto, el VAN sería más conservador.
- ✓ Se puede presentar más de una TIR si los flujos de fondos no son convencionales[14]. Es decir, cuando existen flujos de fondos netos negativos e intermedios.
- ✓ Si se comparan proyectos mutuamente excluyentes, este método puede desechar el proyecto con mayor VAN y puede conducir a una decisión diferente que si se tuviese en cuenta el VAN.

Ventajas

- ✓ Este método tiene en cuenta todos los flujos netos de caja y, también, su oportunidad porque se corresponde a distintas épocas que deben medirse en un mismo momento del tiempo.
- ✓ La TIR mide la rentabilidad en términos relativos por unidad de capital invertido y por unidad de tiempo.

Desventajas

- ✓ Atención: En proyectos mutuamente excluyentes, elegir el proyecto que tenga una mayor TIR puede conducir a errores.
- ✓ La inconsistencia de la tasa. Cuando los flujos de fondos netos son todos positivos, las inversiones se denominan simples y existe una única TIR. Cuando existen algunos flujos negativos, las inversiones se denominan "no simples" y es posible que exista más de una TIR. En otras palabras, la TIR es inconsistente.

[14] Los flujos de fondos son "convencionales" cuando el primer flujo de fondos es negativo y los demás son positivos.

¿VAN o TIR?: ventajas y limitantes de cada criterio

El criterio del **VAN** y el criterio de la **TIR** arrojan resultados iguales siempre que se cumplan las siguientes condiciones:

- Los flujos de fondos sean convencionales. (Es decir, cuando el primer flujo de fondos es negativo y los demás son positivos).
- Los proyectos sean independientes. (En el caso de proyectos mutuamente excluyentes, pueden diferir).

El VAN informa valores absolutos; es decir, "dinero" o "capital". La TIR, en cambio, informa una "tasa".

El VAN es generalmente más aceptado o utilizado. La TIR se utiliza como segunda consulta.

Por su parte, los empresarios pyme suelen utilizar con una frecuencia mucho mayor el periodo de recupero que, pese a la rusticidad, es mucho más sencillo de calcular y constituye una muy buena aproximación para conocer el riesgo de un proyecto.





ESCUELA DE
EJECUTIVOS

Créditos y propiedad intelectual

Contenidos y manuales



Ignacio Moyano Camihort

(1966, Argentina. Reside en Córdoba, Arg.)

Director fundador de Escuela de Ejecutivos

Presidente de Fundación Dinamai

Profesor de empresarios desde 1992



Coordinación académica:

Celia Maldonado



Corrección literaria:
Macarena Moyano Moreira



Producción audiovisual:
Virginia Huespe



Sonido:

Santiago Aguirre

Propiedad de este manual del alumno

© 2022 - Escuela de Ejecutivos, Fundación Dinamai

Queda hecho el depósito de la Ley 11723.

Todos los derechos reservados.

Cursos y programas no adscriptos a la enseñanza oficial.

Escuela de Ejecutivos es propiedad de Fundación Dinamai.

Escuela de Ejecutivos, Dinamai y sus correspondientes iso- y logotipos son marcas registradas.


ESCUELA DE
EJECUTIVOS



ESCUELA DE EJECUTIVOS

DIPLOMA EN

ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE PYMES

MÓDULO V

Gestión Comercial

Aprender es evolucionar

Prof Lic Ignacio Moyano Camihort.
© Escuela de Ejecutivos- Fundación DINAMAI
Diciembre 2022
Todos los derechos reservados.
Queda hecho el deposito que indica la Ley 11723

DINAMAI FUNDACION

Imaginar, crear, ambicionar un futuro de abundancia; y luego CONCRETAR: ¡Eso, es PLANIFICAR!





ESCUELA DE
EJECUTIVOS

Índice **de contenidos**

INTRODUCCIÓN

Video Clases 9

Una serie de 9 videos cortos sobre el Proceso de Planificación 9

Planificación 10

¿Qué es planificar? 10

Los seres de la creación (¿y qué tendrá esto que ver con la planificación?) 10

Inteligencia e imaginación 12

¡La imaginación al poder! 14

Primera Sección: PROCESO DE PLANIFICACIÓN

Proceso de Planificación 17

Criterio de método 17

Proceso administrativo y proceso de planificación 17

Elementos a tener en cuenta en un proceso de planificación 19

Sujeto: 20

Horizonte Temporal (Futuro): 21

Entorno: 22

La trampa del sentido común 22

Método FODA 23

Preguntas prácticas: 25

Historia: De cómo José Jiménez, de B° Alberdi, Córdoba Capital, inició su viaje a la luna 25

Sobre - Oportunidades vs. Amenazas - y - Fortalezas vs. Debilidades -. 29

Actividades y recursos: 30

Historia: Hagamos un asado 30

Pasos en el Proceso de Planificación 33

Guía práctica 33

Los cinco pasos: presentación 34

Identificar el sujeto 35

Visión, meta u objetivo 35

Diagnóstico (DAFO) 36

Defina inventario, presupuesto y cronograma 36

Defina meta u objetivo operativo 37

Planificación: lo que puede y lo que no puede lograr 39

Reflexiones 39

La planificación "*inventa*" realidades 39

Un plan no se refiere al entorno, se refiere a un sujeto 43

Sobre antiguos mitos empresariales 43

A planificar se aprende planificando 44

Conclusiones 45

Planificación: Asegurar el Proceso 46
Checklist 46
Elementos a verificar 49
Breve, muy breve a esta altura, justificación: 49
Reseña 52
Regla nemotécnica del "3x5" 52
Conceptos Adicionales 53
Visión – Meta - Objetivos 53
¿Qué es "la visión"? 53
¿Qué es una meta? 55
Principales diferencias entre visión y meta 56
¿Qué es un objetivo? 56
Diferencias 56
Claves para definir objetivos 57
Tipos de Planes 58
Tipos de Planes o "Niveles de Planificación" 58
Plan Estratégico 58
Plan de Negocios 59
Planes operativos: Plan de Ventas 61
¡Al menos tres Planes de Ventas! ¿A quién se refiere el Plan de Ventas? 61
Entorno: Análisis de Tendencias 62
Qué es, para qué sirve 62
¿De qué se trata el análisis de tendencias? 63
Fuerzas que lo modifican 64
Tendencias y Futuro 68
Definición 68

Segunda Sección: MERCADOTECNIA

Marketing: Primera Aproximación 70
"Algunas Definiciones Posibles": 70
Valor y Satisfacción: 72
Glosario: 73
Variables de Marketing 73
Los Determinantes del Marketing 74
Marketing Estratégico y Marketing Operativo 76
Análisis Competitivo 78
Competencia, definición y alcances: 79
"Fuerzas Competitivas": 80
Análisis Producto-Mercado Matriz BCG 82
Marketing Mix 87

¿Qué es el posicionamiento? 88
Posicionamiento (concepto tradicional): 88
Posicionamiento (interpretación en publidad): 89
Marketing y posicionamiento: 90
Más especificaciones sobre las "4P" 91
Objetivo: mantener a nuestros clientes y ser rentables 95

Tercera Sección: PLAN DE VENTAS

Plan de Ventas y Otros Tipos de Planes 98
Tipos de Planes 98
Periodos que puede abarcar el plan 98
Componentes en común con otros tipos de planes 100
SIETE Componentes específicos de un Plan de Venta 100
Características del documento 100
El Objetivo de Ventas 101
Diferenciar "causa" y "efecto" 101
Ejemplo para comprender el concepto de "Margen de Contribución": 102

Guía para la Definición de Objetivos: 104
(Guía práctica de 5 pasos) 104

Cronograma 106
De qué se trata: 106
Herramientas Técnicas que pueden ser utilizadas para confeccionar "cronogramas" en un Plan de Ventas: 107
1.- Diagrama de Gantt 107
2.- Red de organigrama de PERT/CMP 109
3.- El camino crítico 110
La utilidad de la red PERT/CPM para la planificación y control: 112

Presupuesto 113
Introducción 113
Dos confusiones típicas 114
a. Presupuesto es dinero 114
b. Si no hay dinero suficiente, entonces no hay presupuesto 115
Choques típicos que ocasiona andar por la vida sin presupuesto y cronograma 116
Técnicas para elaborar presupuestos 116
TRES componentes para presupuesto económico: 118

Manual del Proyecto (Manual del Plan de Ventas) 120
De qué se trata 120
Lo específico en un Manual de Plan de Ventas: 121
Situación actual o *diagnóstico* 121
Objetivo estratégico: 122

Análisis de Oportunidades/Amenazas y Fortalezas/Debilidades: 123
Cómo presentar el análisis: 124
Estrategias: 124
Cronograma y Presupuesto: 125
Sistemas de remuneraciones de vendedores: 125
Manual del Vendedor 126
Sistema de Remuneraciones 128
Política de motivación y remuneración de vendedores 128
Política de remuneración comercial 130
Sistemas de Remuneración 131
Guía de elaboración "paso a paso" 136
Componentes de un Plan de Ventas 136
OCHO Componentes Formales de un PLAN DE VENTAS: 136

Créditos y Propiedad Intelectual 143
Contenidos y Manuales 143
Propiedad de este Manual del Alumno 143
Diplomada Ejecutivo en Organización y Dirección 143

ESCUELA DE EJECUTIVOS

SECCIÓN

Introducción

Video Clases

Una serie de 9 videos cortos sobre el Proceso de Planificación

Clic acá:
https://www.youtube.com/playlist?list=PLVUWMczfkYdKsFZ8XV9NcQkVlCqmDDucs

Si lo preferís, escanéa este código QR.
También te lleva al canal de Youtube de la Escuela de Ejecutivos

SCAN ME

Planificación

¿Qué es planificar?

Los seres de la creación (¿y qué tendrá esto que ver con la planificación?)

En lo que conocemos del universo, clasificamos los *seres* en vivos y no vivos, o inertes. Seres no vivos, por ejemplo, son el agua, el aire, las rocas; tienen en común que no poseen células. Los seres vivos se clasifican, según nos enseñó nuestra maestra de escolaridad primaria, en cinco reinos: animal, vegetal, hongos, protoctistas (protozoos y algas) y móneras (bacterias).

Nos agrada nombrar primero al reino animal, pues asumimos que es el de los seres más evolucionados, más complejos. Además, los humanos, integrantes de este reino, asumimos que somos, cómo decirlo, el "*tope de gama*" en la creación universal.

Como especie integrante del reino animal, existen numerosas características que nos distinguen. Podríamos nombrar asuntos morfológicos, de comportamiento social, de lenguaje y vocabulario, entre muchas otras. Pero la que más nos gusta resaltar es aquella que llamamos *inteligencia*. "Los seres humanos somos inteligentes"

¡Claro que sí!

No tenemos el conocimiento, ni la información, para relatar aquí, en nuestro querido manual de técnicas de planificación, con algún grado de verosimilitud desde cuándo los humanos andamos preocupados por definir y estudiar esta característica de *la inteligencia*, que nos hace únicos y superiores.

No termina allí el asunto este de nuestra soberbia. Además del atributo de la inteligencia, estamos convencidos de poseer otra característica que nos hace únicos, y ya no solo superiores. Con esta segunda, ahora además somos trascendentes; poseemos alma.

Si *inteligencia* ya era un asunto que nos quedaba grande para describir y explicar, ¿qué podremos decir de *alma?* Mejor no mucho, pues está claro que nos queda muy grande el desafío.

Podemos estar de acuerdo y en complicidad: *los seres humanos somos inteligentes y poseemos un alma trascendente*. Y, si no fuese verdad esta afirmación, al menos la mayoría estaremos de acuerdo en ella. (Bueno, siempre habrá alguien que disienta, esa también es una característica humana)

Es cierto, al alma trascendente, no la podemos percibir y describir desde un punto de vista positivo, cierto y que no ofrezca dudas; "*científico*", digamos.

Cierto también, numerosos experimentos han intentado encontrarla y observarla mediante método y evidencias. Hasta ahora, nada.

A pesar del fracaso por la contrastación real del alma, es razonable afirmar que a los humanos nos encanta explicarlo todo (y a los profes, ni te cuento). Tenemos curiosidad.

Y, en los casos en los que no logramos encontrar explicación que satisfaga esa curiosidad, nuestro cerebro genera comportamientos de respuesta que hacen que nuestro subconsciente se sienta *intranquilo, ansioso.* Lo saben muy bien los neurocientíficos contemporáneos, al cerebro le gusta estar tranquilo y le desagrada la ansiedad. Frente a lo desconocido, sobre a lo sorpresivo que nos amenaza, nos dice: ¡Quiero respuestas! ¡y las quiero ya!

Tanto nos gusta y necesitamos comprender que, cuando no logramos una explicación razonable, solemos terminar atribuyendo el hecho u objeto bajo análisis a *la casualidad, magia* o incluso, algún *dios* o entidad etérea superior.

Desde los albores de la especie nos la hemos ingeniado para crear entidades superiores, ficticias, que dieron origen y regentean el universo y los seres animados e inanimados que lo componen.

Esas entidades, nos explicamos a nosotros mismos, son las que nos hicieron superiores al resto y, dado que somos su obra cumbre, ¿cómo no nos iban a hacer duraderos y trascendentes?, ¿cómo iban a no dotarnos de alma? Explicación *redondita* para nuestro cerebro; todos en paz.

En fin, no podemos observar ni demostrar la existencia del alma, tampoco la de los dioses que nos crearon, pero ambas constituyen buenas explicaciones a esto de ser humanos.

No las vemos, pero creemos en ellas. "*Creemos*", y esta, ahora sí, es otra interesante característica humana, además de la inteligencia.

Lo sorprendente es que, sólo por creer en ellas, actuamos como si se tratase de verdades positivas, demostrables.

Más aún: ¿por qué no iba a yo a creer en ellas, si la mayoría de los humanos de mi grupo lo hace?

Más aún todavía, cuando un grupo de humanos se topa con un individuo integrante que no comparte las creencias, busca expulsarlo (cuando no eliminarlo) rápidamente.

Inteligencia e imaginación

Dado que no hemos aceptado el desafío de discurrir sobre el tema "inteligencia", al menos, podremos proponer a nuestros alumnos una convención, un acuerdo. Prioricemos que lo que nos interesa es su utilidad, su "*para qué sirve*".

Inteligencia es la capacidad de adaptarse al entorno.

(El concepto se aplica a individuos y organizaciones)

Asumamos entonces que inteligencia no tiene tanto que ver con nuestra capacidad para recordar hechos, datos y conceptos; eso es la memoria.

Tampoco sería la "velocidad para relacionar conceptos o recuerdos de nuestro cerebro". Más bien nos interesa otro aspecto más funcional: la capacidad del sujeto de percibir, ser consciente, de un entorno para adaptarse a él, sacarle provecho y *atajar* el daño que pudiera causarnos.[1]

Simple: ***inteligente*** es quien posee la capacidad de adaptarse al entorno.

Dado que los seres humanos andamos por la vida en manada, tribu o algún otro tipo de agrupamiento social, nos interesa especialmente también la *inteligencia social,* que es la capacidad de ese grupo para adaptarse a su entorno.

Dentro de los agrupamientos sociales, existe uno en particular -ya estudiado en nuestros módulos anteriores-, la organización. Dado que "organización" se trata de un tipo particular de agrupamiento social de homo sapiens, asumimos que existe también una "organización inteligente", que tiene la capacidad de aprender a adaptarse mejor a un entorno para sacarle provecho.

Por lado de la segunda característica humana que habíamos elegido resaltar, aquella que habíamos enunciado, "la creencia"; y sin cuestionar la que cada uno tenga como válida para sí -pues ya sabemos que todo ser humano *cree* en algo, como mínimo en la ciencia, y que a ninguno le gusta mucho que se lo anden cuestionando y, menos, intentando refutar- Centrémonos en analizar, ya no la naturaleza de una creencia, sino dónde existen, se originan y para qué sirven.

Una creencia es una idea o concepto que reside en un individuo homo sapiens (los otros seres vivos no poseen creencias ¡Tomá!) Más precisamente, reside en la mente de un humano, en su conciencia. Por tanto, se origina en su cerebro.

[1] ¿Y qué otra definición de inteligencia se nos podría sacar?, ¡somos empresarios y habitamos el siglo XXI! De todas formas, a quien le interese más el tema, ya le hemos recomendado "FOCUS", de Daniel Goleman.

Todo ser humano posee un cerebro, que tiene esta capacidad de generar creencias. A esta función de generar este tipo de proposiciones cuya existencia no se verifica en la realidad positiva, la llamamos -menos mal que es simple- "imaginación".

La capacidad de imaginar es lo que origina las creencias. En todo caso sería así: "una creencia es una proposición que hemos imaginado y que asumimos como verdadera, renunciando a la necesidad de demostrarla".

Que quede muy claro entre nosotros, la imaginación es una característica que nos hace humanos. De hecho, ningún otro ser vivo la posee. Y, al menos entre lo que conocemos y tenemos probado, los seres humanos actuando en grupo somos la entidad más poderosa y superior entre cualquier otro tipo de existencia viva. Es razonable esperar que la imaginación tenga algo que ver con eso.

Afortunadamente, a lo largo de nuestra existencia y evolución, los homo sapiens hemos desarrollado recursos -técnicas y métodos- para distinguir los hechos y los objetos existentes, positivos y demostrables, de aquellos que solo son imaginados.

Si bien siempre seguiremos creyendo, creyendo en algo, al menos hoy -por ejemplo- el clima ya no se explica a través de la supuesta voluntad de un Tótem de madera situado en el patio de casa o en la plaza del pueblo.[2] Hoy el clima se anticipa observando la pantallita de un dispositivo electrónico portable en una mano, que bien parece que le anda compitiendo a los dioses antiguos y contemporáneos en aquello de la explicación, el conocimiento, la información y la sabiduría.

[2] ¡Y cómo evitar referirse a nuestros ancestros, que andaban sacrificando unos pobres animales para alegrar (¿sobornar?) a aquellos dioses u objetos anímicos que creaban y en los que creían. Peor todavía: pensar en aquellos humanos que, para alegría de dioses creados por otros humanos, vaya a saber para qué fin, andan guerreando, matando y muriendo, con otros.

O más triste aún, cómo evitar pensar en esos pobres humanos que andan tomando como verdaderas esas afirmaciones sin prueba de sus *líderes,* que explican las causas de la escasez, la injusticia, la inequidad y el camino a la abundancia a la luz de sagrados principios que se expresan en eso que llaman "ideología", término tan cercano a idolatría. Tal parece que necesitamos muchos menos "militantes" y muchos más pensantes autónomos ¿no?.

Más te vale, querido alumno, cuidarte de las creencias y diferenciarlas de la verdad. Aprendete esto ahora mismo, que parece filosófico pero es bien práctico, la base para descubrir lo verdadero, lo que existe objetivamente, es la duda y la observación.

¡La imaginación al poder!

¡Mirá que le hemos pegado al tema de las *creencias* humanas!

Reconozcamos ahora que este gran atributo de nuestro cerebro, la imaginación, no es necesariamente malo ni peligroso. Como toda herramienta su utilidad depende de la habilidad del operador y del fin que este persiga.

La imaginación es una capacidad que nos permite *ver* lo que no existe. ¡Menuda capacidad! mientras podamos distinguir lo real de lo irreal, todo andará bien.

La imaginación puede observar lo inexistente, por ejemplo, otro punto de vista sobre un mismo asunto, cuando el sujeto no tiene la capacidad de cambiar de lugar.

Otra cosa que puede hacer la imaginación, y que al menos por ahora los humanos de existencia real no podemos, es viajar en el tiempo. La imaginación puede, sin mucho esfuerzo, viajar hacia el futuro, observarlo y describirlo.

Si ese humano viniese a alguna de nuestras clases de planificación, en la Escuela de Ejecutivos, le advertiríamos que no sea zonzo y que haga ese viaje provisto de un método, un proceso.

Dado que "el futuro" es bien lungo y basto, antes de salir, que le apunte bien a qué *momento* quiere viajar. Quien será el sujeto protagonista de ese viaje; puesto que no siempre es el "yo" individual. Bien puede tratarse de una pareja, un par de socios, una organización empresa, una nación.

¿Quién es el sujeto?, ¿En qué momento del futuro lo situaremos?

¿En qué ambiente, qué entorno?, puesto que el entorno condiciona, aunque no determina. ¿Qué estará haciendo ese sujeto, en ese momento, en ese mercado? Es decir, cuáles serán sus actividades.

Las actividades que imaginemos nos llevarán a imaginar las herramientas, los dispositivos a utilizar, las materias primas a transformar y -claro- las habilidades y conocimientos con los que deberemos contar.

Al final, parece que no era tan difícil de explicar. Planificar es la inteligencia de imaginar. Planificar es imaginar, pero con método.

Imaginar es una característica humana que nos viene de fábrica. Es innata. Imaginar sin ton ni son es fantasear y no nos lleva a ningún otro lugar que no sea la, decepción, o la frustración, al intentar contrastarla con la realidad.

Peor, creer sin ton ni son, hace que nuestro consciente se centre en lo inexistente y nos haga actuar como si la fantasía fuese verdad.

La planificación, en cambio, si bien se nutre de la imaginación, se trata de otra cosa. Nos vuelve poderosos, en espacial cuando nos agrupamos en organizaciones. Hace que podamos crear lo inexistente, que volvamos real lo imposible.

No es magia, no es sobrenatural. Planificar, mirá lo que te digo, ni siquiera es un asunto científico en el estricto sentido del término. Apenas es una técnica, un conjunto de prácticas muy probadas. Es cierto, no muchos lo conocen y dominan, pero eso no lo convierte en sobrenatural.

Si la planificación es una "técnica", es en realidad una serie de tareas secuenciadas. Vos ya lo sabés, si es una secuencia de tareas, estas pueden ser

estandarizadas en un proceso, dominado y controlado.

Planificar es entonces, por fin, un proceso típicamente humano y -transitivamente- organizacional. Así nos gusta practicarlo y enseñarlo en la Escuela de Ejecutivos.

Vamos pues.

ESCUELA DE EJECUTIVOS

PRIMERA SECCIÓN

Proceso de Planificación

WWW.ESCUELADEEJECUTIVOS.ORG

Proceso de Planificación

Criterio de método

Proceso administrativo y proceso de planificación

Ya lo sabés: "*proceso*", en el mundo de las organizaciones, es una serie de tareas (pasos o etapas) que – estando previamente definidas – se cumplen para alcanzar un resultado determinado.

Proceso es secuencia, etapas de acciones o tareas.

Planificar es eso, una serie de actividades que se realizan para alcanzar un determinado resultado.

No se trata, como la mayoría de las personas no advertidas podrían presuponer, de "predecir el futuro".

Es cierto que la planificación se refiere al futuro, pero no con la vocación de definir al entorno o ambiente.

Planificar no es ni adivinar ni anticipar lo que ocurrirá. No se refiere al entorno. Planificar es decidir de antemano es qué hará un sujeto, de presentarse tal o cual característica del entorno. Se refiere a decidir conductas, acciones futuras.

Ya lo anunciamos en el módulo anterior. Planificar es uno de los procesos que se gestionan para administrar una organización. El proceso administrativo, el proceso de administrar, es un aporte de Henry Fayol a principios del siglo XIX. Propuso que administrar es: Planificar, organizar, dirigir y controlar

Planificar es el punto donde inicia el proceso administrativo. Es el momento en que una persona u organización deciden qué es lo que van a hacer en el futuro. El proceso por el cual definen su "objetivo.

Es cierto que la mayoría de las personas no advertidas de esta cualidad de proceso, asumen que planificar se refiere al futuro. También es cierto que asumen que se refiere a sus deseos, de tener o hacer, en el futuro. Pero sin aplicar necesariamente un método probado. Llamemos

> ***Administrar*** es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar.
>
> ***Planificar*** es, entonces, un subproceso de administrar.

> Es un proceso humano formal, dominado y estándar en el que se decide qué es lo que se va a hacer en el futuro.

a esta interpretación del término "planificación

espontánea, o improvisada" y dejémosla fuera de nuestro interés.

Recapitulando entonces:

- ✓ Planificar es una actividad que un sujeto realiza.
- ✓ El sujeto puede ser un individuo o una organización.
- ✓ Nos interesa la planificación diseñada y asegurada a través de un método. Nos interesa conocer y dominar el proceso de planificación.

Elementos a tener en cuenta en un proceso de planificación

Cuando, en nuestras clases, explicamos aquello de la utilidad de un proceso, recurrimos al ejemplo de cocinar un bizcochuelo instantáneo de esos, los que se compran en cualquier supermercado.

Afirmamos entonces que la clave para que nuestra obra de cocina alcanzase un estándar aceptable, la clave pasaba por leer con atención y cuidado las "instrucciones" y luego cumplirlas fielmente. Esas instrucciones constituyen un proceso. El proceso y tu gestión disciplinada, metódica, aseguran el buen resultado.

Destacamos que aquellas instrucciones vienen siempre acompañadas -precedidas- de un listado de "elementos" que se requieren para cocinar el asunto. Además del contenido del envase, se solicitan componentes complementarios y utensilios, o herramientas.

De la misma forma ha de ocurrir aquí. Antes de describir la secuencia de actividades -tareas- a ejecutar, enunciemos cuáles son los elementos por utilizar.

Dijimos que la planificación es una actividad que realiza un sujeto; este sujeto está siempre en un ambiente o entorno, situado en un momento del futuro. Hasta aquí, los tres elementos esenciales.

Ahora bien, siempre y en todos los casos, este sujeto no es un objeto inerte; constantemente está realizando actividades ya sea espontáneas o diseñadas. Si este sujeto que está ejecutando actividades, obviamente utiliza recursos.

Entonces los elementos son:

- Sujeto (¿De quién estamos hablando?; a quién se refiere el plan)
- Momento del futuro (también llamado "horizonte de la planificación"
- Entorno
- Actividades
- Recursos

Siempre que planifiquemos deberemos pensar, definir, estos cinco componentes. A primera vista, parecen términos simples e intuitivos. Es bueno estar prevenido que no es tan así.

Sujeto:

¿A quién nos referiremos en el proceso de planificación?, ¿quién será el que tome las decisiones? Dos preguntas bien complejas de responder. Cuidado con apresurarse a pensar "yo, obviamente".

Dos anécdotas para "Sujeto"

De muchacho, tal como ahora, esperabas siempre con ansias las vacaciones de verano, para huir de tu rutina, practicar los deportes que te gustaban, olvidarte de obligaciones y horarios. Era simple, mirabas tu billetera, observabas tus ganas de elegir rumbo, reclutabas amigotes y partías. Planificabas bien corto, planificabas vos, para vos.

Pero cierto día elegiste madurar, sentaste cabeza y ¡te casaste! Todo bien, ella también compartía la pasión por las vacaciones. Ocurre que un día llegó el verano. ¿Cómo que a dónde nos vamos? —Yo, al mar. Dijiste.

—¡De ninguna manera! Sentenció ella. —Me las pasaré en lo de mis primas, en el medio de los Andes neuquinos.

Adivinaste: estás en problemas. ¿A dónde irás?: ¿Dónde quieras o donde vaya tu matrimonio?

Triste noticia: por más que te lo creas, el sujeto ya no eres tú. El sujeto es el matrimonio y, … ¡claro que no es lo mismo! (No te quejes, vos aceptaste casarte)

Ricardo había cumplido sus primeros 76 años la semana anterior. Una hermosa familia que siempre mantenía cerca, una increíble segunda esposa que aceptaba con agrado las decisiones sobre vacaciones que él tomase, siempre que las pagase. No había inconvenientes. Para más, la empresa que Ricardo había comenzado en su juventud hoy facturaba millones al año y generaba importantes beneficios que le brindaban un muy buen, y seguro, pasar.

El secreto que justificaba la expansión y el crecimiento de la empresa había sido la reinversión obsesiva, constante. Durante largos años sólo retiró lo necesario para la vida de la familia. Había educado a sus hijos, tenía buena relación con ellos, logró capitalizar a cada uno. Familia y negocio habían evolucionado a la par. Por aquello de "anticiparse", un par de años atrás había decidido abrir su capital, propietario de su empresa, y compartirlo con sus hijos. Les cedió entonces el cincuenta por ciento y decidió que se alternase la presidencia de la asamblea de accionistas y el directorio. Ahora el controlaba el otro cincuenta por ciento del capital social y la presidencia había recalado en el hijo mayor.

Llegada la Asamblea general que debía analizar el destino de las utilidades del ejercicio, Ricardo presentó su plan de inversiones en la fábrica y en el desarrollo comercial de los nuevos mercados que aspiraba a atender.

Fue allí comprendió, experimentó, aquello de aquella primera pregunta de su manual de planificación de la Escuela de Ejecutivos: *¿a quién nos referimos en el proceso de planificación?, ¿quién es el sujeto?*

Sus hijos, influenciados por sus "egoístas y avaras" esposas, según creía Ricardo; preferían destinar los excedentes a inversiones inmobiliarias que les permitiesen gozar de renta futura sin necesidad de trabajar. No le demandó más que dos segundos tomar conciencia de que sus dos hijos estaban de acuerdo. Calculó,

"empate" en la votación de la Asamblea. Recordó que el Presidente tenía, en caso de empate, el voto de la diferencia.

Había perdido. El sujeto "empresa" comenzaba a regirse por sí mismo, y no por la voluntad del fundador. Ricardo pidió cuarto intermedio de sesenta días. Se lo otorgaron. Al día siguiente se inscribió en el Diplomado Ejecutivo en Negociación Avanzada; "tigre viejo" y "viejo tigre" con el lapso logró revertir el asunto y cambiar la historia. Pero eso es otra historia que no contaremos aquí; lo cierto es que el sujeto organización, nacido hacía muchos atrás, había alcanzado la mayoría de edad. En el futuro, Ricardo debería diferenciar los planes de la empresa de los suyos personales.

Si leyendo, llegaste hasta acá, es piola escribirte -perdido y chiquito- una gran clave práctica de gestión que se deriva de las dos anécdotas anteriores: Si querés controlar una organización, para diseñarla, en realidad no necesitás controlar el capital. Necesitás controlar el sistema de toma de decisiones (que no necesariamente requiere contar con la mayoría del capital). Lo mismo ocurre en la cosa grande de las sociedades; mejor apuntarle a los sistemas de toma de decisiones, no rigen los votos de los ciudadanos.

Horizonte Temporal (Futuro):

Qué duda podría caber, la planificación se refiere al futuro.

Sin embargo, el futuro es muy amplio y hasta indeterminado. Por eso, en los procesos de planificación, es primordial referirse siempre al futuro definiendo el periodo de tiempo al que se refiere la planificación.

Puede tratarse de un periodo de tiempo, un "tramo", como por ejemplo "*durante los próximos cinco años*", para el caso de un plan estratégico o, puede referirse a un momento del tiempo, como por ejemplo *"para el final del presente ejercicio económico"* para el caso de un plan de ventas o un plan de producción.

Las actividades que realiza el sujeto son siempre en un espacio y en un tiempo. Es decir, en un entorno y en un momento -o periodo- de tiempo.

No tiene sentido pensar en un sujeto sin pensar en el ambiente, el momento del futuro en el que lo situamos y las actividades que realiza.

El resultado ideal de un proceso de planificación es que cada actividad que se decida ejecutar tenga como finalidad alcanzar un logro que posibilite aspirar al siguiente.

Es decir, un objetivo cercano en el tiempo debería tener como finalidad alcanzar una meta un poco más lejana. Está, a su vez, debería tener una lógica al servicio del logro de una visión más trascendente y lejana.

Es decir, lo ideal sería definir un sistema en el que los objetivos estén al servicio de las metas y, estás, al de la visión.

Claro, lo lógico en el diseño del plan es iniciar definiendo la visión, y a partir de esto, las metas y objetivos.

Profundizaremos esto en la siguiente sección, la Parte II. Para el desarrollo de la visión, como definirla, expandirla y hacerla posible -afianzarla- dedicaremos también, un espacio específico.

Entorno:

Entorno es el ambiente en el que situamos al sujeto de la planificación. En el universo, todo ser viviente o inerte está en un espacio y en un tiempo. Sujeto (u objeto), entorno y momento son cuestiones ineludibles por definir en la planificación. Ninguna es sola, ni funciona por sí misma.

El entorno, repleto de fuerzas que están fuera del control del sujeto, presenta dos grandes tipos de eventos, según es clásico definir, los que lo favorecen y los que lo perjudican. A las primeras, se los denomina "oportunidades", a los segundos "amenazas".

Respecto a estas oportunidades y amenazas es bastante poco lo que el sujeto puede hacer, salvo lo esencial: observarlas, a veces anticiparlas y tratar siempre de adaptarse.

En la técnica profesional decimos que un proceso de planificación es "*estratégico*" cuando se tienen en cuenta especialmente estas fuerzas del entorno y el impacto de sus posibles consecuencias en la organización.

En negocios, en gestión, no existe circunstancia en la que pueda planificarse sin tener en cuenta las fuerzas del entorno; no existe otra planificación que no sea la estratégica.

La trampa del sentido común

Anécdota -otra de vacaciones, pues tal parece que no tenemos otro tema en la cabeza- para advertir sobre un error habitual:

> El niño había esperado con ansias la salida que los padres le habían prometido, para ese verano. Con mucha anticipación había preparado su tabla de surf, el equipo de buceo y su bicicleta todo terreno. Le apasionaban los deportes de aventura.
>
> Al llegar, se topó con la realidad. Debido a una plaga de algas venenosas, periódicas en el lugar, las autoridades sanitarias habían

prohibido las playas y las entradas al mar. Ni surfear, ni expediciones de buceo, ni tomar sol o jugar en la playa. ¡Muy lindo el mar ese verano!, siempre visto desde detrás de la ventana del living de la casa en la que estaban parando.

¡Ah! ¡la bici!, quedaba la bici. Pues eso tampoco. Había arruinado una llanta contra una roca, a la vez que la cadena se había cortado al no resistir la fuerza requerida para andar por el lugar y, claro, en el lugar no había ni taller, ni repuestos.

¿Había fracasado el plan? Pues no. El sujeto estaba frustrado, eso sí. Y, estaba claro, el niño no entendía mucho sobre planificación sistematizada.

Tenía en claro sus deseos, lo que no es poco; pero de planificación no entendía nada. "Deseo" (o visión) es donde inicia el proceso de planificación, pero no lo completa.

El niño, al igual que la mayoría de los planificadores no advertidos asumen -creen- que planificar consiste en definir su deseo, su nivel de aspiración. Se les escapa ver que todo sujeto está siempre influenciado, -condicionado, aunque no determinado-, por el entorno en el que se encuentra.

Esta perspectiva les hace creer, ingenuamente, que pueden decidir lo que el entorno debe hacer, cómo debe comportarse. En el ejemplo, para que el niño pudiese surfear, debería el mar presentar las condiciones que él define como "naturales".

Ese es el error. La planificación no se refiere a lo que el entorno debería hacer. Se refiere solo, y no es para nada poca cosa, al sujeto. Es decir, define la conducta del sujeto frente a determinado evento, o situación del entorno.

En la planificación el protagonista, quien lleva las riendas del poder, es el sujeto, que busca adaptarse para neutralizar las amenazas y aprovechar oportunidades.

Rara vez el sujeto influye fuertemente en un entorno y, cuando logra hacerlo, este fenómeno suele durar muy poco tiempo.

Método FODA

Existen un par de "clásicos" en las definiciones y metodologías en el mundo del management. Uno, ya visto, el del proceso administrativo de Henry Fayol (Administrar es planificar, organizar, dirigir y controlar). El otro muy destacado es el "Análisis FODA" (o "DAFO", o "SWOT" por sus siglas en inglés) que se utiliza en el proceso de planificación estratégica para realizar el diagnóstico.

El origen de esta herramienta, la bibliografía lo atribuye a Albert S. Humphrey (1926-2005) un graduado en química, con estudios de posgrado en Harvard y una muy basta trayectoria como consultor.

En los años '60 y '70 integró un equipo de investigación en la Universidad de Standford, EEUU. Buscaban comprender por qué fallaban los procesos de planificación corporativa. Sus estudios y conclusiones dieron origen a lo que, a través de otros pensadores, hoy conocemos como "*Planificación Estratégica*" y

"*Estrategia Competitiva*". Término este último a partir del cual el más que famoso Michael Porter acuñó el concepto de "Ventaja Competitiva" hacia el año 1985.

Planificar, los humanos, nos las hemos arreglado para hacerlo desde los tiempos de las primeras manadas nómadas y trashumantes. No obstante, en occidente contemporáneo, estas, las nombradas arriba, son las técnicas más usualmente aceptadas.



"FODA" (o "DAFO") es una regla nemotécnica para recordar los conceptos de "Fortaleza", "Oportunidad", "Debilidad" y "Amenaza".

En clase nos gusta advertir que hay que tomarlo con ciertos cuidados.

En primer término, notar que su virtud puede constituir su debilidad. Si bien articula sujeto con entorno a la hora del diagnóstico es importante que el planificador no confunda algo que, parece que es, pero no es tan básico: "oportunidades y amenazas" son características o comportamientos del entorno; no se las domina, sólo se las observa y anticipa. "Fortalezas y debilidades" son del sujeto, pero se las puede definir, identificar, sólo una vez que se ha definido un propósito, un fin.

Es decir, si no está claro el objetivo, no hay forma de definir fortalezas y debilidades. Menos aún, oportunidades y amenazas.

Todo sujeto posee fortalezas y debilidades, siempre en términos relativos respecto a un fin.

El valor de la experiencia

En el mundo de los negocios, el principal ingrediente que permite anticipar el comportamiento del entorno, y entonces identificar oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades, es la experiencia.

Imagine el estado emocional, y entonces actitudinal, de un emprendedor finlandés al que le informan que se encuentra -de golpe y sin aviso- en el medio de una estanflación con tasas de inflación anual superiores al 45%, una devaluación reciente de su moneda del 12% y caídas en el nivel de consumo superiores al 11%.

> —¡Pero Johannes!, ¿cómo que no te la viste venir? —. Inquirió, sorprendido, el gringo José, de Rafaela él.
>
> —¡Ah! ¡Claro! ¡¡Cierto que eras finlandés!!, muy buena educación, pero poca calle —. Pensó para sí mismo.

Preguntas prácticas:

Si usted fuese alumno de la Escuela de Ejecutivos, en el Diplomado Ejecutivo en Plan de Ventas; si además fuese el responsable comercial de la empresa que le está pagando estos específicos estudios; si tuviese que diseñar el Plan de Venta para su gente y, para estar preparado tuviese que hacer una predicción razonable del comportamiento de la demanda de su segmento; ¿qué preferiría?:

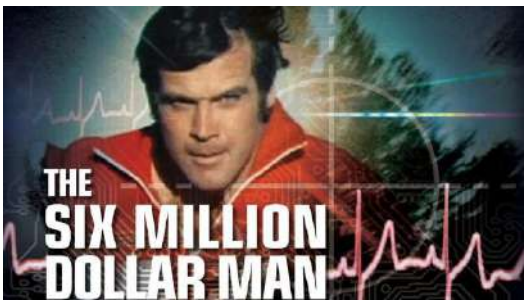
a) ¿Contratar una investigación de mercado y, aplicando sofisticadas técnicas estadísticas, estimar volumen de ventas y facturación?
b) ¿Pagarles un buen asado, bien regado, a sus vendedores más veteranos y mañosos, y escuchar, y observar el lenguaje verbal y no verbal? ¿A esto, sumarle un par de mateadas con su jefe y cinco a seis visitas de cortesía a cliente emblemáticos?

En el mundo real, objetivo, una investigación de mercado no es *sanata*. Es un proceso metódico, dominado, seguro y probado. Se parece mucho más a la respuesta "b".

Ok. Lo otorgamos: en ciertas oportunidades, si contamos con los medios técnicos y económicos, y el tiempo necesario, es sumamente recomendable complementarse con "a".

Historia: De cómo José Jiménez, de B° Alberdi, Córdoba Capital, inició su viaje a la luna

Muy probablemente, aquellos que hayan pasado los cuarenta y cinco años de edad recordarán quién era Lee Majors[3]. Se trata de un actor que personificaba a Steve Austin en una popular serie de ficción de finales de la década del 70: "El Hombre Nuclear".



Resulta que el hombre nuclear era un piloto de pruebas de la NASA, y a causa de un accidente

[3] ¡Sí!, ¡Sí! Yo sé que no te importa que era l protagonista de "El Hombre Nuclear". Te lo acordás porque el muy genio se casó, nada más y nada menos, que con Farrah Fawcett. Diosa de época que, para más datos, después del casorio hasta cambió de nombre: Ms. Farrah Fawcett..¡Majors! / ¡Tenías que ser nuclear, y de seis millones de verdes, para ganarte ese caramelo!

de aviación había perdido las piernas, un brazo y los ojos, los que le fueron reemplazados por miembros biónicos, otorgándole poderes especiales de fuerza y velocidad.

También había una coprotagonista personificada por Lindsay Wagner, llamada Jaime Sommers que había sufrido un accidente de paracaidismo y a la que también le implantaron recursos biónicos.

La serie en sí misma no es lo importante. Se trata sólo de una anécdota a fin de introducir un ejemplo sobre esto de que el entorno no determina, sino que condiciona.

Si bien no ocurrió en la serie de los 70, supongamos que el hombre y la mujer nuclear se casan y tienen un hijito. Sería "el hijo del hombre y la mujer nuclear", ambos muy queridos y reconocidos pilotos en la NASA. Cualquier cantidad de contactos en el mundo de la astronáutica.

¿Cómo sería su camino si, siendo joven, este hijo decidiese ingresar en la carrera aeronáutica para luego convertirse en astronauta? Seguro muchos amigos de los padres se alegrarían y le facilitarían el camino. Además, claro, que el joven sería nativo de Houston, Texas, sede de la NASA. ¡Podría ir a la escuela de astronautas en bicicleta!

Por otro lado, para este ejemplo, tenemos a José Jiménez, habitante de Córdoba Capital, de barrio Alberdi, pegadito a la plaza Colón.

Este niño asistía a una escuela de barrio en la ciudad de Córdoba, en el hemisferio sur, casi cayéndose del globo terráqueo. Bien lejos de Houston, los cohetes y de la escuela para astronautas.

Este soñador niño Jiménez, a los 10 añitos, le dijo un día a su padre: "Papá, quiero ser astronauta".

La primera pregunta para el alumno es: ¿puede el niño Jiménez convertirse en astronauta cuando sea grande?

La respuesta obvia es sí, claro que puede. Si el chico quiere ser astronauta, nada se lo impide. Es difícil, pero no imposible.

¡Claro! Si comparamos al chico Jiménez con el hijo de Steve Austin, Coronel de la NASA en Estados Unidos, ¿para quién va a ser más fácil el camino?

Podemos afirmar que el hijo de Steve Austin está en mejores condiciones ambientales. El ambiente lo favorece para convertirse en astronauta. En cambio, al hijo de Don Jiménez de Córdoba, el ambiente se le opone.

Jiménez puede ser astronauta, pero va a tener que recorrer un camino más largo, más complejo, más difícil: va a tener que aprender inglés, mudarse a los Estados Unidos, estudiar para ingresar a la escuela de aviación, seguir estudiando para entrar en la NASA, hacer la carrera de astronauta, pelear contra la discriminación por ser latino. Esmerarse, ranquear entre los mejores.

Más vale que Jiménez hijo la tenga clara (clara lo que quiere); más vale que haga su FODA y que ponga énfasis, especialmente en detectar y neutralizar AMENAZAS y DEBILIDADES.

No es imposible: el entorno condiciona, pero no determina.

¿Ya estamos de acuerdo?: en análisis estratégico, una vez definido el objetivo, meta o visión, lo primero es analizar el entorno.

Cuando el entorno no es el adecuado, la primera decisión es permanecer en él o cambiarse o - ¡en negocios sí se puede! - habitar en más de un entorno simultáneamente. ¿No hace acaso eso una empresa de mercados limitados, cuando abre sucursales en nuevas regiones o muda sus operaciones?

Conclusión sobre la historia del ejemplo: el hijo de Jiménez podrá convertirse en astronauta si realmente lo desea y se pone en camino para lograrlo. La realidad no lo determina, sólo lo condiciona.

¡Claro! El hijo de Steve Austin *la tiene mucho más fácil*, pues está en Houston, y es hijo de los padres adecuados para su proyecto; está en la situación ideal. Jiménez, por el contrario, *la tiene mucho más difícil…*

Ahora que hemos reflexionado sobre la influencia del ambiente ¿quién cree usted que finalmente será mejor astronauta?

Respuesta: ¡Claro! ¿Austin o Jiménez?, aquel que realmente tenga deseo de ser un buen astronauta. La clave en la gestión, al igual que en la vida, pasa por "el deseo" o, si usted lo prefiere, "la visión" y –si de humanos se trata – por "la vocación".

Deseo, visión y hasta vocación, sin llegar a ser sinónimos estrictos, son términos equivalentes. (Deseo para las personas, visión para las organizaciones y vocación para la gestión)

El análisis del entorno, entonces, no se busca renunciar a lo que el sujeto desea; todo lo contrario.

La planificación es un instrumento para que el ser humano, o una organización, realmente puedan alcanzar sus aspiraciones.

FODA es una llave que permite descubrir todo lo que está en contra, en términos ambientales, para poder evitarlo o superarlo. Muestra también fortalezas y debilidades.

Además, es la herramienta que permitirá diagnosticar, y definir luego, qué recursos se requieren para alcanzar la visión, meta u objetivo. Nos informará sobre qué recursos deberemos contar (qué dispositivos, qué materias primas) y qué tenemos que hacer para lograr lo que buscamos.

Volviendo a la historia del ejemplo, si el hijo de Jiménez no planifica, sólo una cosa es segura: es imposible que se convierta en astronauta. La planificación le permitirá obtener la lista de las tareas que tiene que completar para convertirse en astronauta.

Lejos de deprimirse, el hijo de Jiménez debería reconocer que **es muy bueno conocer de antemano todas las desventajas:** solo cuando identifique y conozca las desventajas es que podrá neutralizarlas.

Sobre - Oportunidades vs. Amenazas - y - Fortalezas vs. Debilidades -.

Lo dicho: el "diagnóstico del entorno" requiere analizar dos aspectos: aquellos que son del entorno y aquellos que son del sujeto (cualidades del entorno y cualidades del sujeto).

El entorno genera ***fuerzas*** que el sujeto no puede manejar. Por ejemplo, ningún sujeto puede manejar las variables climáticas como el viento, la lluvia, las mareas, entre otros.

A veces estas fuerzas nos ayudan a lograr el objetivo definido. Otras veces se oponen a nuestros intereses.

Se llaman entonces: "oportunidades" y "amenazas".

No podemos manejarlas, pero sí podemos aprovecharlas o neutralizar sus efectos no deseados.

Por ejemplo, ningún sujeto puede manejar la lluvia. La lluvia puede ser muy beneficiosa si el sujeto es un productor agrícola en temporada. En cambio, muy desventajosa si está haciendo trámites en la calle.

Por otro lado, **fortalezas y debilidades** son cualidades del sujeto, no del entorno. Surgen de comparar las habilidades y recursos respecto a un objetivo y una situación en el entorno.

Por ejemplo, si decidimos partir de viaje en auto, una fortaleza sería conocer sobre mecánica pues en caso de un imprevisto las posibilidades de solucionar la contingencia serán mayores. También podríamos contar con un buen servicio de asistencia al viajero. En fin, ejemplos para todos los gustos.

En la técnica formal de estrategia competitiva es habitual utilizar este análisis para comparar una empresa con sus competidores en el mercado. Fortalezas y debilidades con respecto a los competidores que pugnan por ocupar posiciones de mercado.

La jerga de la administración suele denominar también "**variables no controlables**" a las fuerzas del entorno, y "**variables controlables**" a las fortalezas y debilidades del sujeto.

Este simple recurso nemotécnico para realizar análisis y diagnósticos es lo maravilloso y constituye la gran utilidad de la planificación: cuando un sujeto imagina y planifica formalmente, está más cerca de lograr su objetivo pues sabe qué tiene que hacer y puede definir los recursos que necesitará.

Si no planifica no podrá contestar a las dos preguntas fundamentales para convertir la visión en realidad:

- ¿Qué recursos hacen falta?, y
- ¿Qué actividades es necesario realizar?

Conclusión:

Si un plan está bien hecho, no esperes de él buenas noticias. Un buen plan es aquél que te avisa todo lo que te hace falta, el tiempo que te llevará y el esfuerzo que deberás hacer. Un buen plan, avisa carencias y enumera esfuerzos.

Toda esa información emergerá del diagnóstico.

Actividades y recursos:

Un sujeto se encuentra siempre en algún entorno. Al observarlo, lo hacemos en un determinado momento del tiempo – al que hemos llamado horizonte temporal -. Lo interesante es que nunca un sujeto se encuentra ni inerte, inactivo. No está en la nada, no se encuentra haciendo nada.

Por el solo hecho de imaginarlo, lo imaginamos realizando alguna actividad. Ya lo hemos definido en módulos anteriores, esas actividades podrán ser espontáneas o diseñadas.

Imaginar las tareas obliga, naturalmente, a observar las herramientas – dispositivos – que utiliza y, también, los materiales que emplea.

Los planificadores no prevenidos podrían suponer que con definir un sujeto – provisto de un objetivo, meta o visión -, situarlo en un momento del futuro en un entorno determinado bastaría para contar con un plan eficiente. No es así. La perfección suele ocultarse en los detalles.

Historia: Hagamos un asado

—¡Hagamos un asado! Propusimos en clase.

—¡Ok! Qué buena idea. Respondieron los alumnos

—Para asegurar que todo salga bien, mejor apliquemos la sanata esa del "Proceso de Planificación". Propuso el



profe. Todos asintieron, al fin y al cabo, más que el método y el manual, lo que importaba era el asado.

Lo primero, determinar el sujeto. Lo segundo, situarlo en un momento del futuro. Lo tercero, describir, diagnosticar el entorno. Finalmente vendrían "actividades" y "recursos"…

Sujeto, fue fácil: los presentes y sus parejas. Horizonte temporal, próximo viernes a las 21:00 (por eso invitaron a las parejas). ¿Entorno? Hubo un breve debate; finalmente acordaron alquilar un salón del club: mesa, parrilla, climatización.

¿Y qué más?, ¡pues mucho más!: las actividades. Recordaron aquello de que la perfección está en el detalle. Mientras más detalle, mejor.

Puestos a analizar pronto descubrieron que convenía agrupar las actividades bajo algún criterio pues el asado era en realidad una reunión que requería múltiples momentos diseñados y coordinados. Habría un "antes", un "durante" y un "después".

"Antes", a su vez, requería varios aspectos a organizar: compras, invitaciones, acondicionamiento del lugar. "Durante" abarcaba la llegada, la espera de la comida, la ubicación en la mesa, la ambientación, diseñar actividades. "Después" requería poner en orden los utensilios, asegurar la limpieza, en fin…

Tomemos para el ejemplo, solo el primer punto: "compras"

—¿Qué necesitamos? Preguntó José.

—Primero, imaginar. Salió al cruce el profe, mientras todos se miraban.

Profe: —¿Qué ven sobre la parrilla?

José: —¡Pues carne, obviamente!

Profe: —Que no, que no es suficiente: ¿qué carne?, ¿de cerdo?, ¿de vaca?, ¿de pollo?, ¿no hay brozas?

El resto comenzó a expresarse: a una le gustaba el matambre de cerdo; al otro, colita de cuadril. Hubo, claro, quien sugirió un lomo de ternera; a lo que otro respondió pidiendo carré de cerdo. Brozas, otro asunto: pidieron chorizos, morcilla, chinchulín crocante y -claro- entrañas y mollejas para el tente en pie.

—Falta la picada, las ensaladas, la bebida, el postre, el café, el fernet y el wiskito para el truco —. Pensaron el profe, los alumnos y -ahora- los lectores. Acordaron entonces obviar eso para no ocupar ni espacio ni tiempo en el manual. Con el solo relato de la parte de la carne sería suficiente para trasladarles la idea.

José: —Cuidado con no bajar de los 750 grs por personas. Miren que nuestras chicas son bravas de mandíbula.

Profe: —Ok, lo que sigue ahora es elaborar el "inventario" de recursos.

José: —No se me ocurre más que hacer una "lista"…

Profe: —¡Muy bien!... Nos estamos entendiendo. Largá con el inventario nomás.

José: —¿Y ahora que sigue para armar tu "plan"?

Profe: —¡Armate el presupuesto económico!

José: —¿Y de dónde querés que lo saque?

Profe: —¡Simple!: al lado de cada ítem del presupuesto, en la listita esa que hiciste, poné cuánto, expresado en unidades monetarias, vamos a necesitar. ¿Cuánto, en billetes, es lo que hay que poner?

José: (con gesto de sorpresa) —¡Ufa!, ¡a la perinola!, ¡grueso el billete!

Continuó José: —Profe, no llegamos ni ahí. Tenemos que juntar arriba de siete luquitas y, entre todos, apenas si llegamos a las tres y media . . .

Profe, concluyendo por fin: —¡Ok!, lo has visto: gracias a que imaginaste en detalle la actividad, pudiste visualizar las herramientas y materiales. Esto, te permitió definir tu inventario; el que a su vez te hizo llegar al presupuesto.

—Tenés presupuesto porque hiciste inventario. Hiciste inventario porque imaginaste en detalle.

—Ahora tenés una excelente ventaja: el plan -el presupuesto- te está avisando todos los recursos que te faltan, expresados en dinero.

—A partir de ahora tenés varias opciones:

- ✓ *achicar la expectativa, la exigencia;*
- ✓ *postergar el plazo, de manera de darte tiempo para conseguir los recursos faltantes*
- ✓ *o -lo que me gustaría que hagas- generar "planes contingentes" para solucionar la escasez y lograr lo que querés, en el momento en que lo querés.*

—Te lo había anticipado más arriba, en este manual: ¡LA IMAGINACIÓN AL PODER!

Pasos en el Proceso de Planificación

Guía práctica

En las secciones anteriores habíamos presentado la planificación como proceso. Enumeramos, como primer paso, el listado de "elementos" necesarios a tener en cuenta; cinco: sujeto (que posee un nivel de aspiración, visión, meta u objetivo ya identificado), un horizonte temporal; el entorno; las actividades que realiza y los recursos que utiliza.

A su vez, los pasos del proceso, en la mente del planificador según enseñamos en la Escuela de Ejecutivos, también son cinco:

1. **Identifique al "sujeto"** (¿De quién es el plan?: ¿una persona?, ¿una organización?)
2. **Defina la visión** (a.- Definir | b.- Expandir | c.- Afianzar) y el "momento" en el que debería ser alcanzada.
3. **Diagnóstico** - FODA (Defina una estrategia)
4. **Defina: Inventario – Presupuesto - Cronograma**
5. **Defina META u OBJETIVO y ¡empuje!**

Versión simplificada:

Para expresar lo mismo, en una lógica de versión más simplificada solemos afirmar que el proceso consiste en una secuencia de tres pasos "*a partir de una realidad conocida y determinada, el sujeto define un futuro deseado y elije el camino para alcanzarlo*".



Esta versión de síntesis extrema da por supuesto que el sujeto y su nivel de aspiración ya se encuentras identificados y determinados.

Es más apropiado considerarlo en cinco pasos.

Los cinco pasos: presentación

Antes de confundir al alumno, es un buen momento para advertir que la planificación es un "sistema", un conjunto de partes componentes interrelacionadas.

Por un lado, claro, planificar es un verbo. Una actividad humana que puede ser estandarizada y asegurada; de allí su definición de "*proceso*" de planificación.

Lo que este proceso produce (la cosa que fabrica) es el "*plan*". Planificar es la acción, plan es el resultado que esa acción genera.

Dado que el proceso de planificación requiere situar al sujeto en un horizonte temporal, es un momento de un muy basto futuro, por razones prácticas se acostumbramos a clasificar el futuro en tres conceptos: largo plazo, mediano plazo, corto plazo.

Para el largo plazo solemos generar expresiones del tipo "*. . . dentro de diez años*"; es decir medimos en unidad "años" y nos referimos al punto inicial pero no al final. La mente marca el año diez, en adelante; asume que nos referimos a "de allí en adelante"

Para el mediano plazo, en cambio, las expresiones son del tipo "*. . . para los siguientes dos años*". Referimos un período de tiempo para el que señalamos un inicio y un final; un segmento en la línea del tiempo.

Finalmente, para el corto plazo, solemos identificar un punto preciso; un "*momento*". Es curioso y bueno recordar que, en matemática, se denomina *momento* a un punto en una recta[4].

De esta clasificación del futuro en tres categorías interrelacionadas surgen tres tipos de planes, que forman un único sistema de planificación: planes estratégicos (el que se refiere al largo plazo, definiendo la visión); planes de negocios (que se refieren a periodos de tiempo situados en el mediano plazo y definen las metas necesarias de lograr para alcanzar la visión) y los planes operativos (que se refieren a logros a alcanzar en un momento determinado del tiempo, generalmente de corto plazo).

La secuencia de cinco pasos en el proceso de planificación que estamos presentando nos "cierra" especialmente por dos razones: el primer punto se ocupa de definir, expandir y afianzar el nivel de aspiración. El último punto define "el primer paso"; rompe la inercia, pone en movimiento en dirección de esa visión.

Sobre esto, volveremos con más detalle un poco más adelante.

[4] ¿Recordás los esfuerzos de tu maestra/o de educación primaria cuando te enseñaba que "una recta es una serie continua, e infinita de puntos, extendida en una única dirección?

Identificar el sujeto

Definido el sujeto al que se referirá el plan es indispensable identificar el sistema de toma de decisiones. Si bien un plan abarca a toda la organización, no todas las personas participan en su diseño.

¿Recuerda el ejemplo, presentado más arriba, del matrimonio que tenía que decidir sobre sus vacaciones? Suponga que tiene tres hijos de corta edad. Es cierto que en a decisión tendrán en cuenta los requerimientos de los chicos, pero es altamente probable que no sometan la decisión a votación. Será un asunto para resolver entre progenitores.

De la misma forma en una empresa. En general los planes los elabora un Directorio y la Asamblea se limita a aprobar o rechazar. Una vez aprobado, afecta a todos los integrantes: accionistas, directivos, funcionarios y empleados; pero en el diseño habrán participado unos pocos.

Visión, meta u objetivo

El segundo paso es definir lo que se desea, el nivel de aspiración o la visión, meta u objetivo. Esto, en función del horizonte temporal al que se refiera el plan. Sobre esto, volveremos en profundidad más adelante.

Lo que interesa ahora es advertir que es muy importante en este paso del proceso expresar -traducir- el "deseo" en "objetivo". Nos interesa limitar la interpretación subjetiva que las personas puedan tener sobre este punto.

Seamos directos con un ejemplo: en términos prácticos y operativos, no es lo mismo enunciar "*quiero ser rico cuando sea grande*" que "*quiero acumular un patrimonio de un millón de dólares antes de los cuarenta años*".

El primero es un deseo cuya interpretación está muy condicionada a quien habla y quien escucha. Dos personas interpretarán cosas muy distintas sobre "rico" y "grande". Ni que decir si el grupo es mayor a dos: cada uno tendrá su propia interpretación.

El segundo, aunque se refiera a un horizonte temporal lejano, tendrá unidad de medida y unidad de tiempo. Estos dos atributos son los que vuelven gestionable.

No interesa si nos encontramos frente a un plan estratégico, de negocios u operativo. Es muy importante redactar siempre el nivel de aspiración con este formato de objetivo, que exprese medida y tiempo.

Diagnóstico (DAFO)

Ya nos hemos referido, se trata, especialmente, de identificar amenazas y debilidades para poder neutralizarlas, superarlas.

Como novedad, introduzcamos el tema, de uso muy habitual, de análisis de tendencias. Esto se refiere, respecto al entorno, analizar el comportamiento pasado de alguna determinada variable y extrapolar hacia el futuro su comportamiento.

Es un análisis útil, pues permite conocer la historia de esas variables y aprender a neutralizar su posible efecto. Sin embargo, es muy ingenuo suponer que el comportamiento pasado habrá de mantenerse, reiterarse, en el futuro.

En la siguiente sección de este manual, destinaremos un título especial a este tema.

Defina inventario, presupuesto y cronograma

En el listado de "elementos" del proceso de planificación habíamos enunciado "actividades" y "recursos". De imaginar estos componentes surgen tres herramientas imprescindibles para la gestión operativa.

El inventario es el listado de dispositivos -herramientas- y materiales necesarios para la gestión. Para tener una guía que oriente el proceso mental, es bueno definir al menos tres grupos:

Piense, nuevamente, en el ejemplo de nuestro asado. Se requiere un lugar; se requieren herramientas, utensilios y -claro- insumos, materias primas. Por eso, para identificar los elementos de su inventario piense en:

- ✓ Infraestructura (el lugar)
- ✓ Herramientas y dispositivos
- ✓ Materias primas; materiales

El "presupuesto" no es más que la expresión monetaria de todos los elementos requeridos. Existen dos grandes tipos de presupuestos, el "económico", que expresa la magnitud total requerida y el "financiero", que expresa en qué momento del tiempo se requerirán esos montos.

La "magia" es que, gracias a un buen presupuesto financiero, un empresario hábil puede hacer que la magnitud total requerida en el presupuesto económico baje. (El camino para lograrlo tiene que ver con "la reinversión").

"Cronograma" es un instrumento que señala sobre una línea de tiempo el inicio, periodo de realización y final de una serie de actividades. Es esencial para lograr la coordinación de acciones que deben ejecutarse en paralelo.

Defina meta u objetivo operativo

Sea el plan del que se trate, defina siempre un primer objetivo que le permita iniciar la acción. Los objetivos operativos inmediatos hacen que los deseos y decisiones abstractos o complejos se conviertan en prácticos y simples de enfocar.

Esto, nos hace recordar a aquel instructor de ciclismo de *moutan bike* que explicaba que, cuando se trata de subir una montaña lejana y empinada, es sabio fijar el objetivo en curvas, piedras o cualquier otro elemento que esté a la vista y concentrarse en la mejor forma de llegar a él. Una vez alcanzado, fijar un nuevo objetivo y concentrarse en él. De esta forma, la vista estará enfocada en percibir l camino, el cuello se mantendrá cómodo y se podrá controlar la postura y la técnica empleadas. De haber un error, será fácil identificarlo y corregirlo.

En definitiva, se aspira al largo plazo ocupándonos constantemente en forma sucesiva, del corto.

Otra historia:

> *Aldo había asistido a clase en el Diploma en Organización y Dirección de PyMEs de la Escuela de Ejecutivos. Le había impactado especialmente la importancia que en realidad tienen los objetivos para la gestión en la empresa.*
>
> *Si no se definen los objetivos, la gestión eficiente se vuelve imposible, había aprendido en planificación. Antes, algo mucho más determinante: sin objetivos claros y compartidos, las organizaciones tienden a desintegrarse.*
>
> *También se había sorprendido con lo simple, como proposición lingüística, que es un objetivo: requiere "unidad de medida" y "unidad de tiempo".*
>
> *Otra simpleza había ganado su atención, durante la clase de planificación: ¿de dónde salen los objetivos?, ¿cómo es que un sujeto puede llegar a definirlos? Había preguntado el profesor.*
>
> *¿Es posible para un sujeto definir "quiero alcanzar un patrimonio de dos millones de dólares antes de los cincuenta años" si antes no identifica el deseo "quiero ser rico cuando sea grande"?*
>
> *Le explicaron: es que los objetivos surgen de los deseos. Si no hay deseos, no habrá objetivo. Más grave aún, los objetivos tienen como primer limitante al deseo; si el deseo es escaso, el objetivo será escaso. ¡Ojo con el nivel de aspiración escaso!*

Tener deseos, sueños, aspiración, anhelos, pretensiones, ambición no es importante: ¡es ***fundamental!*** *En el nivel de aspiración de un sujeto inicia todo el proceso de planificación.*

*Imaginar, aspirar, es más que importante, es el principio de la historia. Debe haber un orden lógico: al "****imaginar****" comenzamos por el largo plazo; al* ***gestionar****, iniciamos por el corto.*

- ✓ *Secuencia de diseño: "¿qué se quiere lograr en la vida?"; "¿qué se quiere lograr dentro de cinco años?"; "¿qué se quiere lograr mañana?".*
- ✓ *Secuencia de acción: "¿qué se quiere lograr mañana?"; "¿qué se quiere lograr dentro de cinco años?"; "¿qué se quiere lograr en la vida?".*

Planificación: lo que puede y lo que no puede lograr

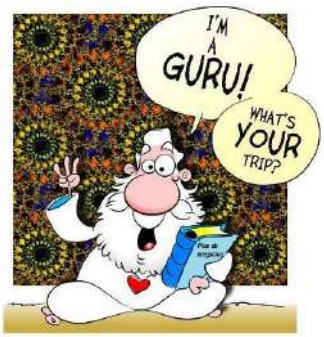
Reflexiones

Para este apartado, nos interesan tres reflexiones. Dos, afirman lo ya presentado.

- ✓ La planificación construye, inventa, realidades.
- ✓ Un plan no se refiere al entorno; se refiere a las acciones del sujeto ante un determinado entorno.
- ✓ Como se trata de un conjunto de técnicas, en el fondo es un "arte"[5]. El dominio se adquiere practicando y adquiriendo experiencia

La planificación "*inventa*" realidades

¿Somos gurúes? Y, en todo caso, cómo convertirse en uno



El vocablo *gurú* designa a una persona a la que se le reconoce autoridad intelectual; un maestro, un guía. Para el hinduismo es un maestro espiritual o líder religioso.

Nosotros, en estas latitudes, solemos interpretar, también, como *"aquella persona que tiene la capacidad de ver el futuro, de saber lo que ha de ocurrir"*. Alguien con poderes extraordinarios que tiene la capacidad de saber qué es lo que ocurrirá.

¿Puede un ser humano común y corriente desarrollar esta habilidad de predecir el futuro? Aquí demostraremos que sí.

Hemos jugado con este ejemplo en clase: es más, no sólo demostramos que cualquier ser humano puede predecir el futuro, sino también que puede hacer que ocurran cosas impensadas.

[5] "Arte" para la RAE, en la tercera acepción del término: *Conjunto de preceptos y reglas necesarios para hacer algo.*

Todos somos *gurús*, sólo que no nos han enseñado a explotar esta habilidad.

¿Acaso planificar no se trata de lograr que realmente ocurran cosas que deseamos que ocurran?

¿Si aprendemos a dominar el proceso de planificación, no estaremos en realidad aprendiendo a predecir y diseñar el futuro?

El ejercicio de clase:

Cierta vez, érase un alumno al que le pedimos que nos ayude a orientar a sus compañeros sobre cómo es un proceso real de planificación, y qué es lo que ocurría en su mente al planificar. ¡Salió bastante bien! (por lo que, desde ese día, no paramos de repetirlo).

Con este ejercicio estábamos buscando que el resto de los alumnos pudiese observar en qué consiste el proceso mental de la planificación; las etapas por las que va atravesando la conciencia del sujeto. Le pedimos a nuestro alumno que cierre los ojos y responda algunas preguntas. Accedió:

PROFE (P): —La planificación es una actividad que el ser humano realiza ¿en el pasado, en el presente o en el futuro?

ALUMNO (A): —Claramente, la planificación es algo que siempre se hace en el presente. Lo que ocurre es que la planificación se refiere al futuro, a las cosas que uno está buscando como organización —. Contestó.

Obtuvimos entonces una primera conclusión: la planificación es una actividad presente, pero que se refiere al futuro.

Le pedimos que a continuación imagine algún momento cercano en el futuro; por ejemplo, en un par de días más. El momento en que estábamos haciendo este ejercicio era un lunes por la tarde.

A: —El miércoles; eligió. Se trataba de dos días después.

P: —El miércoles, ¿es pasado, presente o futuro?

A: —Ese momento todavía no llegó, ese momento todavía no existe, está por venir, se llama futuro —. Aseguró.

P: —¿Existe?

A: (Al principio dudó en la respuesta) —¡Qué preguntas!, ¡creo que no, es el futuro! Ese momento todavía no existe. Es decir, existe el concepto de "futuro", pero ese momento aún no llegó, aún no existe.

P: —Por favor, elija un momento de ese día.

A: —Las 10 de la mañana.

P: —Ok. A continuación, describa dónde va a estar en ese momento, y qué es lo que estará haciendo en ese lugar.

Lo que le pedíamos en esta última era lo enseñado hasta el momento: que imagine un sujeto, situado en un momento del futuro, en un determinado ambiente, realizando actividades y utilizando recursos.

Nuestro alumno describió lo que era razonable, iba a estar trabajando a las 10 de la mañana del miércoles.

P: —¿Cómo está? ¿Parado o sentado?

A: —Sentado.

P: —¿Podría describir lo que ve en frente suyo?

A: —El escritorio y la computadora.

P: —¿De qué color es la pantalla de la computadora?

A: —Negra y gris.

P: —¿Nos diría en qué lugar está el tacho de basura para tirar los papeles?

A: —A la izquierda, debajo del escritorio.

P: —Ahora le pedimos que gire su cabeza a la izquierda 45°, y nos cuente qué es lo que ve a la altura de sus ojos.

A: —Un vidrio, y detrás está la playa de estacionamiento –. (Tenía una empresa de transporte de mercaderías. Desde la ventana podía observar el movimiento de los camiones en el estacionamiento).

P: —Por favor, mire hacia arriba y cuéntenos cuántos tubos fluorescentes ve prendidos.

A: —No hay tubos fluorescentes, sino lámparas.

P: —¿De qué color es el interruptor que permite que la luz se encienda y dónde está colocado?

A: —Blanco con gris, y está sobre la izquierda del marco de la puerta de ingreso.

P: —Eso que está describiendo, ¿Existe o no?

A: —Sí, claramente existe.

Entonces le hicimos recordar lo primero que nos había contado cuando empezamos el ejercicio: si nos referimos al futuro, todo eso que él describe en realidad todavía no existía, todavía no había ocurrido.

Claro que su oficina está, pero él en este momento no está dentro de la oficina. El miércoles que viene es cuando va a estar dentro de la oficina.

Lo que nuestro alumno está haciendo es describir lo que va a ocurrir en un futuro cercano, está viendo aquello que todavía no existe. Por eso decimos que nuestro alumno es un "gurú". De hecho, todos los seres humanos tenemos esta capacidad de imaginar:

- Imaginar lo que un sujeto va a estar haciendo en un entorno.
- Imaginar los recursos que va a utilizar.

Maravilloso: cuando nos referimos al futuro cercano, nuestra capacidad predictiva sobre el entorno que habitamos es muy alta, pues lo conocemos muy bien y normalmente no cambia drásticamente.

¿Cuál es la probabilidad de que ocurra lo descripto por nuestro alumno? Seguramente superior al 96 o 97%. En términos estadísticos, podemos decir que es razonable esperar que realmente ocurra lo que describía.

Tenemos casi una certeza, en términos estadísticos. Conclusión: En el corto plazo es muy alta nuestra capacidad de predicción y de descripción de los recursos que un entorno determinado nos provee.

Continuamos. Otras preguntas:

> P: —Ahora imaginemos el miércoles, pero dentro de 10 años, ¿qué va a estar haciendo?
>
> A: —Es imposible saber lo que voy a estar haciendo dentro de 10 años y a dónde voy a estar – respondió.
>
> P: —Por favor piénselo, intente describir a dónde va a estar.

Nótese que, si usted hace este ejercicio con cualquier persona, la primera vez resultará difícil obtener una respuesta. Cuando finalmente intenten una, le contestarán cosas como esta:

> A: —A mí me gustaría estar tomando mate en una playa del Caribe.

Al referimos al largo plazo, los seres humanos perdemos capacidad de predecir el entorno en detalle. Ocurre que el entorno se vuelve muy variable de largo plazo.

La contracara es la aparición de una capacidad muy interesante: la de introducir nuestros deseos, eso que a nosotros nos gustaría.

En el largo plazo podemos introducir nuestros deseos. No estamos tan *presos* ni condicionados por el entorno.

En el largo plazo, podemos cambiar de entorno, podemos desarrollar habilidades para neutralizar efectos negativos.

Cuando nos referimos al largo plazo podemos introducir aquello que hemos llamado en las páginas anteriores “nivel de aspiración” para el individuo o “visión” para la empresa.

Un plan no se refiere al entorno, se refiere a un sujeto

Sobre antiguos mitos empresariales

Un mito no es una historia, es un relato que mezcla algún dato real con fantasías.

En el ambiente de las empresas PyME, también tenemos nuestros mitos. Uno muy común en economías inestables o turbulentas como la de nuestros días es "*en este país no se puede planificar*".

Particularmente cuando se le propone planificar a un empresario *no iniciado* en la práctica de la planificación formal, suelen escucharse de su parte expresiones como: "esto no tiene sentido" o "en este país planificar es imposible".

- ✓ Este razonamiento tiene sus fundamentos: muchas veces ocurren cosas inesperadas en el entorno,
- ✓ muchas más veces no ocurre lo que el sujeto ha supuesto que ocurrirá.
- ✓ Casi siempre ocurren cosas diferentes a las que el sujeto desea o le convienen.

Si se reflexiona sobre esto: "el error no está en el proceso de planificación; está en el hecho de pretender que aquello que uno imagina como comportamiento del entorno es lo que finalmente ocurrirá".

Un entorno no se comporta como el sujeto desea, simplemente *se comporta*.

Es el sujeto el que debería analizar y conocer el entorno para predecir o *proyectar* su comportamiento.

Entonces, planificar no consiste en "definir cómo debe actuar el entorno"; consiste en decidir por anticipado "que hará el sujeto" si el entorno adopta determinado comportamiento.

"Que hará el sujeto" es en realidad el objeto de la planificación.

> Mientras mayor es la inestabilidad del ambiente, mayor la necesidad de poner en marcha procesos formales de planificación.

A planificar se aprende planificando

¡A no desanimarse!

Que una persona no sepa andar en bicicleta, no significa que andar en bicicleta sea imposible. Lo único que significa es que esa persona nunca anduvo en bicicleta y que todavía no domina el arte de hacerlo.

Con la planificación pasa lo mismo: que uno en su empresa y en su vida no tenga el hábito de la planificación formal no significa que planificar sea imposible.

Lo único que significa es que el sujeto no sabe planificar o que, sabiendo cómo, no tiene el hábito de hacerlo.

Cuando un sujeto se encuentra frente a una actividad o tarea que nunca ha realizado, la cuestión puede presentarse como difícil y el error debería ser el primer resultado razonable a esperar.

Una nueva parábola para intentar explicar con sencillez:

Pensemos cómo es el proceso de aprender a caminar para un niño. A los seis meses de edad no es ni difícil, ni complejo. Es imposible. No cuenta con los recursos estructurales básicos imprescindibles, músculos, esqueleto, sistema nervioso. Es como si quisiéramos que aprenda a andar en bicicleta, pero sin que cuente con una.

Cuando, aproximadamente, alcance su primer año los recursos elementales estarán disponibles. Caminar, por fin, será "difícil".

Es difícil porque no sabe hacerlo, no tiene la experiencia. Pero, según ya hemos aprendido, la experiencia se deriva del error. Lo primero que tiene que pasar es que se pegue un par de porrazos, que los adultos haríamos muy bien en festejar, cuidar y alentar.

Aprender a andar en bici, a cocinar, a hacer negocios, incluso a ser buena persona y, ni que hablar, a planificar requieren todos, de experiencia. Requiere que nos equivoquemos, al principio, y en lo deseable, una sola vez.

> —¡Profe!, preguntó el alumno —¿es difícil planificar?
>
> —Depende, respondió. —¿Hace cuánto que caminás? 😉
>
> —¿Y cómo saldrá mi primer plan, después de haberme leído todo este interminable manual? —, continuó.
>
> —Horrible, seguramente. Y ese será tu gran éxito y mérito.

Predecir un entorno para adaptarse a él es difícil y complejo, especialmente la primera vez que se lo hace.

Frente a esto, no conocemos otra alternativa que continuar adelante, con precaución. Observando y tomando nota de los errores.

Frente a los errores, no parece tener mucho sentido cuestionar el proceso de planificación, dejar de planificar. Parece más inteligente analizar en qué hemos fallado en nuestra observación, predicción, decisión y acción; para no repetir lo mismo la próxima vez.

¿No se trata precisamente de eso el aprendizaje?

La planificación no se refiere al entorno. Sólo intenta describirlo por anticipado, para diseñar alternativas de acción posibles y convenientes para el sujeto. Situación:

> Estamos estamos a punto de bajar a un sótano oscuro, al que no conocemos. La planificación no podría hacer que las cosas se presenten como nosotros deseamos, diferentes a la que son, y cómo están dispuestas, en ese momento.
>
> La planificación funciona de la misma manera que funciona encender una luz para iluminar. Sólo que, a diferencia de encender la luz en este ejemplo, no puede darnos certeza, solo supuestos razonables, esperables. La planificación se refiere a un momento en el tiempo que aún no existe.
>
> Con esta herramienta, la luz en el sótano, podremos ver la escalera y no nos tropezaremos o caeremos al intentar bajar. La realidad seguirá siendo la misma; la diferencia, ahora iluminado, está en nuestras posibilidades.

Conclusiones

- En el corto plazo estamos fuertemente condicionados, incluso presos, por el entorno.
- Sin embargo, en el corto plazo, nuestro poder de predicción aumenta y es más sencillo planificar actividades, recursos y tareas.
- El corto plazo es ideal para hacer planes operativos.

- El largo plazo nos brinda la posibilidad de introducir los deseos, el nivel de aspiración, del sujeto.
- La descripción del largo plazo es el fin que deseamos alcanzar. La descripción del corto plazo debería ser el medio para alcanzarlo.
- Tener en claro el largo plazo nos ayuda a identificar qué cosas deberíamos realizar en el corto, con qué recursos deberíamos contar.

Planificación: Asegurar el Proceso

Checklist

Después de todos estos años de práctica en el oficio de planificar y organizar sistemáticamente, el profe se había dado con tres *curiosidades* que deseaba compartir con los alumnos que habían hecho el esfuerzo de llegar hasta aquí.

La primera: Seamos honestos. La humanidad planifica desde los albores de la especie, en la evolución. Ya las manadas de homo sapiens se habían constituido en nómadas por su necesidad de neutralizar y aprovechar el entorno. Por la misma razón de *neutralizar* y *aprovechar,* es que, después, se generó la "revolución agrícola" y nos volvimos sedentarios. Incluso, por la misma razón, unos cinco mil quinientos años atrás, los sumerios arrancaron con esto que hoy llamamos planificación y organización.

Los humanos somos fuertes y prevalecemos cuando actuamos en grupo, colaborando. Prevalecemos porque poseemos la ventaja fisiológica de poder imaginar, que es la que nos permite planificar.

Planificamos porque imaginamos. Nos organizamos porque imaginamos y colaboramos.

Entonces, parece que es bastante injusto atribuir la creación del método, del proceso de planificación estratégica a un grupete de muy destacados y meritorios pensadores de occidente, a finales siglo XX.

En todo caso, sí, podremos estar de acuerdo en que ellos son autores de una *jerga*[6] que nosotros, debido al ambiente en el que hemos recibido nuestra educación, hemos tomado como válida, aceptada y de uso frecuente.

La segunda: Seamos honestos. Dado lo anterior, hay muchos humanos con los que no compartimos ni estudios, ni lecturas y, entonces, tampoco términos técnicos. Si en nuestro amado suelo argentino, hoy no podemos ponernos de acuerdo en términos que permitan relacionar democracia, con libertad, con república; o decimos "*capitalismo*" y algunos interpretan que es una doctrina filosófica, otros apenas una ideología y -nosotros pobres

[6] Para la RAE, "Jerga": Lenguaje especial y no formal que usan entre sí los individuos de ciertas profesiones y oficios.

ignorantes- asumimos que apenas se trata de un sistema para organizar los factores productivos.

En fin, ¿puedo una más?, bueno, preguntá por ahí qué interpreta la gente sobre las diferencias del significado de los términos "sociedad", "nación", "patria", "estado" y "gobierno". Si en una muestra de trescientos, encontrás treinta que puedan atribuir un mismo significado, por favor avísame, así voy y nos desmayamos juntos de la sorpresa.

En fin, lo que te quiero compartir en realidad es, que si lo anterior es como te propongo ¿qué podemos esperar de la combinación de términos "*Planificación Estratégica*"?

Salgamos de la cápsula, te van a definir lo que se les ocurra; al fin y al cabo, todos y cada uno *imaginan* como les sale. No vamos a convertirnos, ni vos ni yo, en maestritos ciruela que andan adoctrinando dogmas a quien se cruce por delante.

Por cada uno que te topes, te vas a encontrar con una definición de planificación estratégica diferente; no es malo eso, es lo esperable. El asunto está en que, la que vos digas, o elijas que sea la tuya, te sirva para lograr lo que te propongas.

Otra más sobre los humanos. Creo que a esta altura también estamos de acuerdo: a los humanos nos encanta mandarnos la parte y ser reconocidos. Si proponemos algo, una acción, un mero escrito, más te vale que sea *estratégico*.

No sé en el tuyo, pero en mi barrio los pibes bien llamamos "*estratégico*" a todo lo que queremos mostrar como importante, trascendente *y definitorio*.

> *Seamos más honestos aún: los hinchas de Belgrano de Córdoba, el Pirata, ya no recordamos desde cuántos años atrás, cada partido que se nos programa el calendario se presenta como "estratégico" para evitar el descenso.*
>
> *En fin, menos mal que en su momento, allá en la prehistoria, mandamos a los chetos de River a la "B", en su propio estadio bien llenito hasta rebalsar. Con el susto que nos tienen, cada vez que el mejor técnico de fútbol de estas latitudes se cruza con los celestes, o solo con el ex mentor y máximo prócer, Don Ricardo "el Ruso" Zielinski, asume que ese encuentro será -también- "estratégico" como su miedito.*

La tercera: Seamos honestos. Ya hemos aprendido que, especialmente en el ámbito de las organizaciones, las personas no hacemos lo que tenemos que hacer, según surge de la planificación que define los objetivos. Resulta que hacemos lo que se nos controla.

Sin control no hay acción. Tampoco hay aprendizaje. Menos, mejora.

Es importante, imprescindible, "autocontrolarse", contar con un checklist que nos cante si recorrimos, bien, todos los componentes.

Todos los humanos imaginan. A veces, un grupo de humanos se ponen de acuerdo e imaginan todos lo mismo. Han desarrollado una visión, o meta, u objetivo *compartido*. Ahora sí tienen la posibilidad de organizarse y lograr su propósito.

Ellos, ingenuamente, podrán creer que con eso basta, que ya tienen un plan.

Vos, sin intentar dar cátedra y, menos impartir dogmas deberías poder anticipar si un plan cuenta con todos los componentes que le dan la posibilidad de funcionar, de alcanzar lo que se propone.

Por eso, para que sepas de antemano si un plan tiene posibilidades -sin importar los términos que use, ni quién lo haya diseñado- te propongo que verifiques la existencia de cinco elementos que asumimos como imprescindibles.

Por favor, que quede claro: la existencia de estos cinco elementos no asegura que un plan funcionará. Solo indica que "tiene posibilidades de funcionar" y es razonable esperar que te lleve a un lugar mejor que aquel inicial en el que te encontrabas.

Eso sí, de faltar un solo elementos, tendrás la CERTEZA de que no funcionará.

Seamos honestos. Bonus Trac. Al igual que nosotros ya habrás visto, y aprendido, que el éxito no siempre se basa en el diseño, en tenerla clara.

Existen quienes se accidentan con el éxito; a quienes -efectivamente- el maná les cae del cielo.

Tienen el mérito de estar parados en el lugar apropiado, en el momento oportuno. En el barrio acordamos ponerle un término técnico a ese fenómeno: "*ocote* estratégico". Grande fue nuestra sorpresa cuando la RAE tuvo la gentileza de incluir, ocote, entre las definiciones de los términos del habla española. Dice allí que se trata de un argentinismo, vulgar por cierto, que equivale al término "ano".

Como sea con las palabras, también hemos aprendido que, cuando el éxito es accidental, se debe a la suerte, mantenerlo requiere de método, de diseño.

Mejor aprender a planificar y organizar metódicamente, no sea cosa de que un día tengamos suerte.

Elementos a verificar

Con el nombre que quieran ponerle, sea quien sea que los haya definido, asegúrate que existen estos cinco elementos constitutivos para que un plan tenga oportunidad de funcionar:

1. Un deseo, visión, meta u objetivo al que el grupo subordine y por el cual posea compromiso para esforzarse.
2. Diagnóstico que, aunque no sea DAFO, haya identificado variables controlables y las distinga de las no controlables, en especial las perjudiciales.
3. Presupuesto y cronograma (Ojo acá, en realidad son dos elementos diferentes)
4. Sistema de control
5. Encargado responsable

CINCO ELEMENTOS:

Objetivo

Diagnóstico

Presupuesto + cronograma

Control

Encargado

Breve, muy breve a esta altura, justificación:

Objetivo

Ya lo sabemos, la primera clave en el diseño de organizaciones es que exista un fin compartido al que todos los integrantes del grupo subordinen ya sea por convicción o conveniencia. Según sea el lapso -momento- del futuro al que se refiera este fin, nosotros lo llamaríamos visión, meta u objetivo.

Otras personas lo nombrarán de otra manera. Como sea, sin finalidad es imposible construir una organización.

Diagnóstico

Toda organización "*es*", siempre, en un ambiente, o entorno. El entorno es autónomo y presenta situaciones, comportamientos, que pueden beneficiar o perjudicar a la organización. Frente a estos *comportamientos*, denominados habitualmente como oportunidades y amenazas, la organización presenta puntos débiles y puntos fuertes.

Anticipar, ya sea por ciencia o por experiencia, posibles comportamientos del entorno y moldear los recursos de la organización para aprovecharlos, amortiguarlos y potenciar fortalezas resguardando debilidades es tarea, responsabilidad, de la estrategia. De eso se trata la estrategia[7].

[7] Ojalá te acuerdes ahora de la historia esa, bastante tonta, que contamos en clase: "Las Aventuras del Príncipe Caliente", gallardo navegante de barquito a vela, surcando los bravos mares repletos de

Ciertas veces, aunque no es lo deseable, la estrategia se ocupa de observar a los competidores. En ese caso la hemos denominado *estrategia competitiva.* Aunque, insistimos, la organización no debería centrar su observación en los competidores sino en su propio fin. Pibe, centrar tu atención en el competidor te distrae de atender tu objetivo.

Presupuesto y Cronograma

¿Te acordás? Para hacer cualquier cosa que deseemos hacer, los humanos y las organizaciones necesitamos recursos, medios. A ese conjunto de elementos algunos lo llamamos "capital". Muchos creen que capital es dinero; sin darse cuenta que el dinero -la expresión monetaria- es un patrón de medida que representa recursos, físicos y abstractos, que permiten lograr cosa. El dinero no es el capital, representa al capital. Eso no lo hace no feo, ni malo. Al contrario, no hace falta que te lo explique: pocas cosas tan hermosas como el dinero.

Nos gusta clasificar los recursos en tres grandes grupos: infraestructura, herramientas y materiales. También es imprescindible agregarle el tiempo necesario.

Cuando listamos los recursos requeridos, obtenemos el inventario, según contamos en clase al relatar el ejemplo del asado a la parrilla entre amigos. ¿Te acordás?

Hecho el *inventario* de recursos, es decir, "la listita", en la columna de al lado, le asignábamos la expresión monetaria del recurso y obteníamos así el presupuesto económico de recursos necesarios[8].

Si existe presupuesto económico es porque existe inventario.

Cronograma es una secuencia de actividades dispuestas -coordinadas- sobre una línea de tiempo. Si observás que el plan tiene previsto un cronograma, o calendario, o agenda, o plan operativo, o como quieran llamarlo . . . es porque han pensado en esta imprescindible coordinación de actividades en el tiempo.

Si han pensado en *actividades* estarán obligados a pensar en recursos requeridos en el tiempo y llegarán a contar con su presupuesto financiero.

Sistema de Control

Las personas, y las organizaciones, no hacemos lo que tenemos que hacer. Hacemos lo que se nos controla. Ese es uno de nuestros principios de gestión.

---

monstruos, en pos de la atractiva doncella, hija del rey, que practicaba deportes por las tardes, ataviada de aquellos mágicos *hot pants*. Dos secretos para el éxito: desarrollar y utilizar alguna herramienta, algún medio (en este caso la botavara y la vela) y adquirir la capacidad, la competencia, para dominarla.

[8] Contamos también que existen dos grandes tipos de presupuestos: "económico" y "financiero". El primero expresa magnitud del requerimiento, el segundo expresa en qué momento del tiempo se requiere aplicar el recurso. Volveremos sobre esto, en forma específica, más adelante.

Sabemos que los objetivos organizacionales abroquelan recursos y esfuerzos, también los orientan, pero no *mueven,* no rompen la inercia ni la resistencia al cambio. El control mueve, moviliza.

El control puede tener diferentes finalidades, algunas pésimas y otras muy virtuosas. Puede hacerse después o incluso antes de un evento determinado. Puede hacerse de manera rústica y rudimentaria o muy sofisticada y técnica. Como sea, sin control no funcionará.

Responsable

Las organizaciones están hechas de personas que interactúan en un ambiente con alguna finalidad en común. Una de las características de los homos sapiens actuando en grupo es que siempre generan el fenómeno del liderazgo; fenómeno por el cual los individuos que conforman el grupo buscan y aceptan ser influenciados, incluso coordinados, por alguno de sus miembros. Esto porque *creen* que este individuo está dispuesto y sabe cómo guiarlos al bien común.

En algunas situaciones de grupo, los individuos no están tan convencidos de esa finalidad de quien los coordina, pero igualmente deciden acatar. Ya sea por conveniencia, temor o miedo.

Hemos acordado entre nosotros no denominar a este último efecto como liderazgo; preferimos *autoridad.* Hemos dicho que, aunque no quede muy bien expresarlo así en público, que las organizaciones diseñadas no se basan en el liderazgo, se basan en la autoridad. Prefieren el liderazgo, claro, pero les alcanza con la autoridad.

Líder o jefe, ambos están para asumir la responsabilidad de guiar y coordinar al resto de los integrantes del grupo hacia un fin. Sin guía no habrá coordinación ni el grupo se mantendrá aglutinado y en colaboración.

Las organizaciones pueden *cultivar* líderes, pero que sean reconocidas por el grupo no depende de ellas, depende del grupo de humanos. Las personas son las que reconocen al líder, las organizaciones no pueden designarlos.

Lo que sí pueden designar las organizaciones son los jefes, hoy mejor llamarlos "*responsables*" de guiar y coordinar al resto. Pueden también obligar al resto, mediante premios y castigos, a acatarlos.

De esta forma, existirá guía y coordinación.

Para que un plan tenga posibilidades de funcionar, debe existir un responsable del asunto, espontáneo y reconocido, o nombrado.

Reseña

Regla nemotécnica del "3x5"

Hemos analizado TRES grandes asuntos a tener en cuenta a la hora de diseñar e implementar un plan:

1. RECURSOS que se requieren en el proceso de planificación.
2. El PROCESO en la mente del planificador (no el de los libros, sino el de una mente sistematizada que practica y se desarrolla en el *arte* de planificar).
3. El CHEKLIST que permite asegurarle *posibilidades* de éxito al plan.

Cada uno de esos tres, posee 5 elementos:

Recursos:

1. Sujeto
2. Horizonte de la planificación
3. Entorno
4. Actividades
5. Recursos

Proceso:

1. Identifique al "sujeto"
2. Defina la visión (a.- Definir | b.- Expandir | c.- Afianzar)
3. Diagnóstico - FODA (Defina una estrategia)
4. Defina: Inventario – Presupuesto - Cronograma
5. Defina META u OBJETIVO y ¡empuje!

Cheklist (que el plan resultante contenga cinco elementos mínimos)

1. Un deseo, visión, meta u objetivo.
2. Diagnóstico.
3. Presupuesto y cronograma
4. Sistema de control
5. Encargado responsable

Conceptos Adicionales

Visión – Meta - Objetivos

Visión, meta y objetivos son elementos que se refieren al futuro. Pertenecer al futuro, es lo que tienen en común. Sin embargo, sitúan en momentos diferentes.

¿Qué es "la visión"?

Empecemos diciendo que "visión" es un objeto, espacio o concepto que un individuo observa. Una de las acepciones que el diccionario de la RAE define para el término es "*Creación de la fantasía o imaginación, que no tiene realidad y se toma como verdadera*".

Según lo que hemos definido en la sección anterior, lo que nos interesa de este concepto, es que es aquí donde inicia el proceso de planificación.

Se trata del "nivel de aspiración", "deseo" o "ambición" de un sujeto; lo que busca lograr después de transcurrido un cierto periodo de tiempo. Claro, es lo que un sujeto imagina. Ya lo sabemos, se refiere al futuro, un momento en el tiempo que todavía no existe.

La visión no es un objeto de existencia real; sin embargo, orienta, motiva y rige las acciones de un individuo o un conjunto de individuos. Asunto interesante.

Si todavía no viste las video clases que se indican al principio de este manual, sería bueno que los hagas ahora. En especial los números 7, 8 y 9.

Visitá: https://www.youtube.com/playlist?list=PLVUWMczfkYdKsFZ8XV9NcQkVlCqmDDucs

La visión se refiere al largo plazo. Es dinámica, pues al acercarse en el tiempo, habitualmente el individuo la define nuevamente.

En este sentido funciona de manera similar a una **utopía**, nos marca un camino, nos motiva. Ocurre que la utopía se trata de un concepto, si bien optimista y virtuoso, **irrealizable** en el momento de su formulación.

La visión no es irrealizable, todo lo contrario. El sentido de identificarla y definirla es, justamente, el de dotar de un propósito valioso y trascendente a un individuo o a una organización.

También es importante resaltarlo aquí. Dado que se trata de la definición de un propósito trascendente, que otorga sentido a una existencia o a un esfuerzo, esta definición no debería ser hecho por ninguna otra entidad que no sea el mismo sujeto.

La ciencia moderna ya hace más de cuarenta años ha explicado que todo ser vivo tiene un propósito, que en realidad constituye una secuencia de tres: sobrevivir, reproducirse y encontrar el equilibrio con el entorno en el que existe (*homeostasis*).

Resueltos los primeros dos, el que impera es el tercero. Dado que el entorno es una entidad siempre cambiante, es muy razonable que la *visión* de adaptarse y estar en equilibrio, también sea cambiante; dinámica.

El nivel de aspiración de un sujeto es, entonces, cambiante. Ejemplo: cuando el ser humano tiene corta edad y asiste al jardín de infantes tiene determinados deseos. Cuando está en edad de educación secundaria tiene otros. Cuando asiste a la universidad, otros distintos. Cuando empieza un negocio tiene determinados niveles de aspiración. Cuando su negocio se ha consolidado tiene otros.

El deseo es una situación permanente, aunque los deseos muten, se modifiquen y sean siempre dinámicos.

Visión es el nivel de aspiración de la organización, situado en el largo plazo. Dicho de otra manera, aquello que la organización busca lograr en el largo plazo.

Visión es lo que la organización desea lograr en el largo plazo.

¿Qué es una meta?

La meta, a diferencia de la visión, se refiere a un período determinado de tiempo en el futuro. Un lapso; por ejemplo "durante los próximos dos años".

La meta es lo que un ser humano o una organización quieren lograr para un periodo de tiempo en el futuro.

Una vez más, tampoco para este término existe un significado único y uniforme en la teoría de la administración. Diversos autores lo definen en forma diferente y hasta contradictoria.

En la Escuela de Ejecutivos preferimos introducir esta palabra como medio para significar aquellas cuestiones que se desean alcanzar en un periodo de tiempo, generalmente situado en el mediano plazo.

El futuro es muy amplio; y cuando hablamos de él es importante situar la conversación respecto a un momento, o lapso, en el futuro. A los fines prácticos es importante que el alumno perciba la diferencia entre "*el futuro*", "*un determinado período de tiempo en el futuro*" y "*un momento*". Para el segundo caso es que utilizamos el concepto de "meta".

El término *meta* también puede ser interpretado como un fin que se persigue. Por ejemplo, el lugar donde finaliza una carrera.

Por ejemplo "quiero recibirme dentro de los próximos 3 años", podría ser una buena meta para un estudiante que trabaja.

O "quiero formar una familia entre los 25 y los 30 años", para una persona que está madurando. (Aunque, convengamos, la mayoría de nosotros preferiría esperar un poco más).

Si lo llevamos al mundo organizacional, una meta podría ser "buscamos consolidar los principales procesos productivos durante el próximo ejercicio".

Meta es en definitiva, también un nivel de aspiración, pero que está acotado a un período de tiempo.

Principales diferencias entre visión y meta

La visión es un nivel de aspiración que no se refiere a un *periodo* de tiempo, con principio y fin. Se refiere al futuro del largo plazo, y es dinámica (a medida que vamos avanzando en el tiempo, la visión se va redefiniendo hacia el futuro).

En cambio, la meta es acotada, se refiere a un periodo más cercano, al que se puede llegar con relativa mayor facilidad.

¿Qué es un objetivo?

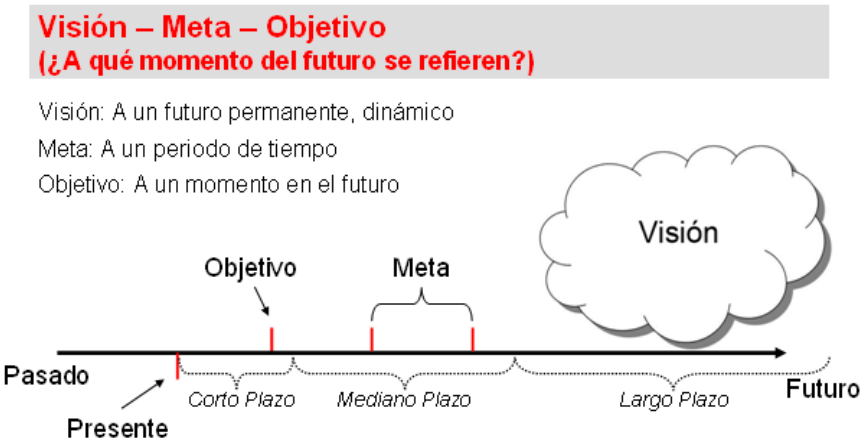
Ya definimos que se trata de una proposición lingüística que tiene dos componentes: unidad de medida y unidad de tiempo.

Además, tres características: debe ser "difícil", "posible" y "flexible".

El objetivo es una proposición que se se expresa en unidad de medida y que se refiere a un momento en el tiempo.

Diferencias

La diferencia entre visión, meta y objetivo es podemos establecerla por el momento o temporalidad a la que se refieren.



- ✓ La visión es el nivel de aspiración para el largo plazo.
- ✓ La meta es un nivel de aspiración para un período de tiempo que está en el futuro.
- ✓ El objetivo es un nivel de aspiración para un momento en el tiempo.

Claves para definir objetivos

Si un objetivo debiera ser articulado detrás de una meta definida para poder alcanzar luego una visión, entonces; es fundamental primero, desarrollar la visión.

A fin de ser interpretado de la misma manera por diferentes individuos, es decir, para no ser "subjetivo", ya ha sido dicho: debe poseer unidad de medida y unidad de tiempo. Esta es la clave que permitirá la coordinación.

Si faltase cualquiera de estos dos elementos, nuestra proposición no sería un objetivo. No sería de utilidad para coordinar acciones.

Tiempo y medida son elementos constitutivos (si falta uno, entonces "no es"). Posible, difícil y flexible son características.

Posibles

Significa que aquello que definamos como unidad de medida para alcanzar en un determinado periodo de tiempo, pueda efectivamente ser o suceder. Es fundamental que pueda lograrse.

Si las organizaciones adquiriesen el hábito de fijar objetivos imposibles se frustrarían. Cuando no se alcanzan los objetivos, la organización y las personas que la integran se desmoralizan, se desmotivan.

Por el contrario, alcanzar objetivos es fuertemente motivante. Por eso decimos que los objetivos tienen que ser posibles.

Difíciles

Por otro lado, además, deben ser difíciles. Si el objetivo es demasiado fácil, si el nivel de aspiración es bajo, entonces la organización o el individuo no logran alcanzar todo lo que su potencial les permite. Se conforman fácilmente y no logran todo lo que podrían lograr. A su vez, si son difíciles, cuando son alcanzados se constituyen en fuente de orgullo. Funcionan como motivadores.

Flexibles

"Flexible" es la tercera característica con la que más cuidado deberíamos tener.

El error frecuente que se observa entre ejecutivos es que, cuando observan que el objetivo se vuelve dificultoso de lograr, rápidamente lo cambian y lo fijan en un rango más accesible y fácil. Obviamente, esto no es serio. Hará que la organización se desvíe y, además, no permitirá el control posterior.

En este sentido, la flexibilidad no debe interpretarse como la capacidad de cambiar respecto de lo que un ejecutivo pretende, sino que es la capacidad de adaptarse al entorno.

Tipos de Planes

Tipos de Planes o "Niveles de Planificación"

Plan Estratégico

Ya anticipamos este tema en la sección anterior, puede haber confusión con el término estratégico:

- ✓ En el uso corriente, las personas suelen llamar "estratégico" a aquello que consideran importante.
- ✓ Nosotros aquí, en la Escuela de Ejecutivos, te hemos impuesto que consideres que un análisis respecto al futuro, un plan, es estratégico cuando se detiene a analizar el impacto de las fuerzas del entorno en vos o en tu organización.
- ✓ También, según estamos definiendo ahora, llamamos aquí, en la Escuela, "Plan Estratégico" (Ojo, son dos los términos, y esta definición vale para cuando se presentan juntos: plan + estratégico) a aquel tipo de plan que se refiere al largo plazo, define la visión y explica los medios y acciones para alcanzarla.

Al proceso de definir ese plan se lo suele llamar también *Planificación Estratégica* y al plan resultante se lo denomina Plan Estratégico.

Nos importa resaltar que el plan estratégico tiene en cuenta el ambiente y se refiere a la visión de la organización, a su fin último.

Claro, este plan y el proceso que lo define es siempre responsabilidad del máximo nivel de toma de decisiones de la organización, generalmente los propietarios.

Plan estratégico: se refiere a la visión y al largo plazo en un ambiente determinado.

El Plan Estratégico es entonces un documento que explicita la visión de largo plazo de la organización, define el ambiente en el que se desenvolverá y especifica las estrategias que seguirán.

En lo organizacional, podría decirse que el Plan Estratégico corresponde al nivel de "propietarios" pues se ocupa de la razón de ser, del fin último que persigue la empresa.

Otra importante: "Es un DOCUMENTO", está escrito. Si alguien te dice algo como "*el plan*

lo tengo en la cabeza", entonces cuidado; se trata sólo de una sanata subjetiva.

Plan de Negocios

Las cuestiones que se ocupan de cómo la organización alcanzará su visión, de qué actividades llevará a cabo en el corto y mediano plazo – uno o dos años – y en general se refieren a los "negocios" o "asuntos" que se ejecutarán en virtud de dicha visión constituyen el plan de negocios.

Plan de negocios se refiere a las actividades a ejecutar en el corto y mediano plazo en pos de alcanzar la visión.

El término original es del idioma inglés, que denomina a esto como "*business plan*".

Es importante señalar que la traducción habitual al castellano del término "business" suele ser "negocio", no en el sentido de sustantivo (como, por ejemplo, un comercio) sino en el sentido de una actividad (*hacer* negocios).

Sin embargo, en el idioma original, el término "*business*" es bastante más abarcativo: se trata de "actividades vinculadas a los negocios, a una profesión, a un empleo, al comercio". Business tiene que ver más con "asuntos" relacionados a lo laboral o profesional.

"Plan de Negocios", "Business Plan" se refiere a las actividades necesarias para alcanzar la visión de la empresa.

Estas actividades típicas son, al menos, y para un determinado periodo de tiempo:

- ✓ definir un mercado en el que se operará,
- ✓ el producto que se ofrecerá,
- ✓ cómo se llegará hasta el cliente,
- ✓ qué recursos se utilizarán y
- ✓ cuál es el resultado estimado que ese conjunto de acciones debería arrojar como resultado.

El Plan de Negocios es el documento que define las actividades, vinculadas a lo comercial, que la organización ejecutará en pos de la visión definida en el Plan Estratégico.

Define también los recursos que aplicará, que deben manifestarse en un "presupuesto" y los resultados que espera alcanzar, manifestados en un *"estado de resultados proyectado"*

En lo organizacional podría decirse que el Plan de Negocios corresponde al nivel directivo, a las gerencias de unidades de negocios, pues se ocupa de definir qué actividades habrán de ejecutarse en el mediano plazo para alcanzar la visión definida por el nivel de los propietarios.

Claro, en el mundo de las PyMEs esto a veces puede confundirse pues "propietarios" y "directivos" suelen ser una misma persona y no es tan sencillo diferenciar esos roles y responsabilidades diferente

Planes operativos: Plan de Ventas

Las cuestiones que se ocupan a actividades operativas que han de efectuarse en el corto plazo, a fin de alcanzar las metas definidas en el plan de negocios corresponden a los llamados "Planes Operativos".

Un plan operativo suele referirse a periodos de tiempo más cortos, por ejemplo, un año o un semestre, y fijan un objetivo en un momento determinado del tiempo.

En lo organizacional, la definición y ejecución de estos planes debería recaer en los ejecutivos responsables de la gestión de operaciones.

Son típicos planes operativos, entre otros:

- ✓ Plan de fabricación.
- ✓ Plan de abastecimiento.
- ✓ Plan de inversiones.
- ✓ Plan de ventas.

Un plan de ventas debe comprender la definición de un territorio o mercado, el perfil de los posibles clientes, la gama de productos que se busca comercializar, los recursos necesarios para la gestión, los resultados que se pretenden alcanzar.

Completaremos esto en la siguiente sección.

¡Al menos tres Planes de Ventas! ¿A quién se refiere el Plan de Ventas?

Otro concepto que es importante aclarar es "a quién se refiere el plan de ventas". Ocurre que es necesario diferenciar entre:

- El Plan de Ventas de la empresa.
- El Plan de Ventas de tu departamento, sucursal o división
- El Plan de Ventas de un ejecutivo comercial.

En general, los tres serán similares, en el sentido de decir que poseen los mismos elementos. No obstante, la diferencia estará dada por el ámbito de pertinencia, es decir, a quién se aplica.

Pero es claro: existe un plan de ventas de la empresa; un plan de ventas de la división y un plan de ventas del ejecutivo comercial.

Entorno: Análisis de Tendencias

Qué es, para qué sirve

"Análisis de tendencias" es una terminología que se utiliza con frecuencia en el mundo de la planificación estratégica.

Las tendencias se suelen utilizar para *inferir* el futuro. Tendencia es hacia dónde va una sucesión de acontecimientos, de eventos, de actividades.

Inferir es sacar una conclusión, una consecuencia, a partir de otra cosa.

Entonces, observar una tendencia tiene de maravilloso que le permitiría al ser humano poder predecir el comportamiento de una determinada variable.

Tendencia es hacia dónde va esa variable que hemos elegido observar.

Naturalmente, este comportamiento, puede ser favorable o desfavorable con respecto a los intereses de la empresa.

Por ejemplo, la evolución tecnológica:

Un negocio maravilloso de este tiempo, que ha revolucionado la historia de la humanidad, es el de la telefonía celular.

Observar una tendencia le permite al ser humano poder predecir el comportamiento futuro de una determinada variable.

Ha convertido las comunicaciones humanas en móviles: una persona, esté donde esté, puede estar comunicada a larga distancia a partir de la existencia de esta innovación.

Esto empezó a ocurrir a nivel masivo en los años 90 en América y transformó las posibilidades de comunicación entre los seres humanos. Antes, había que "ir" a hablar por teléfono; hoy, la comunicación se mueve con nosotros, está con nosotros.

Más aún, a las comunicaciones se les sumó primero el entretenimiento, en forma de música y, más recientemente el acceso a la información a través de Google, por ejemplo. Hoy, las comunicaciones van donde vaya el sujeto, el entretenimiento también, cualquier información que este requiera y, especialmente, también la interacción entre humanos (es último, solo por ahora, parcialmente)

Sin embargo, antes de esta tecnología existía una herramienta para las comunicaciones móviles; el radio-aviso, radio-llamado, o beeper.

Se trataba de un dispositivo con la capacidad de recibir ondas de radio y convertirlas en texto, que podía ser leído en un display de cuarzo líquido.

El mundo de las empresas dedicadas al negocio del radio-aviso era un mundo fácil, rentable, un mundo *maravilloso* en términos empresariales.

Hasta que surgió esta nueva tecnología de los celulares, que permitió que los seres humanos pudiésemos pasar comunicaciones de voz e interactuar, en vez de pasar texto por radio. Ahora eran comunicaciones de dos canales, en tiempo real, interactivas. Se trataba de una prestación tecnológica muy superior al beeper.

Durante los primeros dos años los propietarios de empresas de beeper empezaron a observar que la tendencia era que sus clientes empezaban a pasarse a la telefonía celular.

No pudieron revertir esta tendencia; no tuvieron ninguna respuesta tecnológicamente superior a los servicios que la telefonía celular otorgaba a los usuarios.

No respondieron, no se adaptaron. Al día de hoy no existen empresas de beepers.

Ocurrió lo mismo con los videoclubes, y otros cuantos sectores de la economía presas de tendencias desfavorables.

Así es que el análisis de tendencias no sólo nos sirve por lo positivo, también es útil para predecir cuándo es tiempo de reaccionar y ADAPTARSE o simplemente salir (huir para sobrevivir) de un negocio, de un sector, o de una actividad económica.

Que conste: al momento de escribir esto, todavía no había cesado el fenómeno de la pandemia del Covid-19 (año 2020), pero el planteo estaba bien claro.

¿De qué se trata el análisis de tendencias?

Se trata de seleccionar un conjunto de variables existentes en un sector - por ejemplo, la economía o el mercado - que será pertinente observar.

A partir de esto se debe suponer que cada una de estas variables presentará un comportamiento similar al observado en el pasado y que se proyectará hacia el futuro.

Uno de los dos grandes problemas del análisis de tendencias es justamente ese: suponer que

el comportamiento observado en la variable en el pasado se mantendrá en el futuro.

Por sentido común todos podemos intuir que - si bien esto es generalmente posible - no necesariamente se verificará así en todos los casos. Las tendencias pueden cambiar pues los entornos cambian.

La ventaja de observarlas también pasa por este aspecto. En la inmensa mayoría de los casos, los cambios no son abruptos. Por el contrario, los cambios suelen ser paulatinos y se notan en la tendencia a través de los "desvíos" con respecto a lo esperado. Funcionan como un semáforo o alarma que nos advierte de cambios en el contexto y nos permite diagnosticar las causas y adaptarnos, o huir a tiempo.

Fuerzas que lo modifican

Además del entorno siempre cambiante, existe otro factor a tener en cuenta: el ser humano.

El ser humano tiene la capacidad de "hacer la diferencia", sobre todo cuando actúa en grupo, bajo diseño y con actitud colaborativa.

El análisis de tendencia tiene como supuesto que las variables van a comportarse como se venían comportando.

Esto no necesariamente es cierto, porque hay dos fuerzas que modifican:

- El mismo entorno evoluciona, a veces, en forma abrupta o *"disruptiva"*
- Las personas humanas, actuando en grupo tienen capacidad de modificar, al menos en alguna medida, algunos hechos naturales.

En el diploma en Planificación y Control de Gestión, en el módulo precisamente de Planificación, cuando analizamos este tema de análisis de tendencias, solemos contar una historia para ejemplificar.

Dos fuerzas modifican el comportamiento de las variables que observamos:

1) El entorno

2) Las personas

La historia del mochilero de Las Varillas:

Cierta vez viajabas regresando desde Santa Fe hacia Córdoba, y en el medio del camino, al llegar a una ciudad llamada Las Varillas, decidiste detenerte un rato para tomar un café y descansar.

Estaba por empezar a caer el sol y es el momento del viaje en el que la ruta se vuelve más peligrosa, por el reflejo del ocaso que suele estorbar la visión de los conductores. Las probabilidades de un accidente aumentan.

Es bueno detenerse un rato, pensaste, esperar que el atardecer ocurra y después continuar de noche con un poco más de seguridad.

Al salir de la estación de servicio, debajo del farol de la ruta, observaste aquella persona haciendo dedo[9], apenas un chico. Es nuestro protagonista: un pibe de quince años en ese momento, oriundo de una pequeña localidad cercana a Las Varillas.

Viajero viejo, decidiste llevarlo, pues había caído la noche. Recordaste tus aventuras de adolescente y justificaste como conveniente viajar con compañía.

Ni bien subió al automóvil empezó la conversación.

Después de las presentaciones habituales para este tipo de situaciones, le preguntaste a dónde se dirigía. Iba a unos cien kilómetros, a visitar a su novia durante el fin de semana.

Te sorprendiste por lo precoz. Preguntaste la edad y confirmaste lo que parecía, "15 años" contestó. Inevitable, preguntaste por la novia: qué hacía, a qué se dedicaba y qué edad tenía. Te enteraste que vivía con su madre y que tenía 17 años.

Te sorprendiste nuevamente, ¡grande campeón!, te ganaste una novia dos años más grande que vos, pensaste mientras hacías fuerza por mantener la bocota cerrada.

Esto para personas adultas puede no llamar la atención, pero para los chicos en la adolescencia es, sin duda, un hecho atípico, que hablaba bien del joven. Con un poco de admiración, y mucho más de curiosidad, preguntaste cómo era aquello. Te contaron la historia de vida...

Preguntaste qué estudiaba, a qué se dedicaba. Resultó que se dedicaba a trabajar para una empresa de España, a través de Internet y con la computadora desde su casa, haciendo unos análisis de gráficos que le pedían. Con apenas 15 años era asistente de una empresa situada en Valencia, trabajaba desde Las Varillas en Córdoba, Argentina y lograba un ingreso de 400 dólares mensuales por un trabajo de tiempo parcial de unas pocas horas a la semana. No lo podías creer. ¡Quince años, novia de 17 e ingresos mensuales en dólares! Estabas frente a un auténtico ganador.

Cheto, moderno, millenial y envidiable, te convenciste.

[9] En Argentina y otros países de América del Sur, se usa la expresión "hacer dedo" como sinónimo de "aventón", "autostop" o "empujón".

Preguntaste más sobre los estudios, a ver si pasaba por ahí la explicación. El chico de Las Varillas contestó que ya no estudiaba, había abandonado el colegio secundario porque lo aburría. Asentiste sin juzgar; era lógico que un chico de esta época y con este potencial de actitud no pueda ser contenido fácilmente por un sistema educativo diseñado en siglo XIX, que todavía no ha logrado adaptarse a la realidad y dinamismo de este siglo XXI.

Igualmente sentiste pena. Todo ese pedestal de admiración comenzaba a derrumbarse. Claro, este muchachito, sin educación formal, frustraría su potencial.

Ese era tu "análisis de tendencia" inicial. Análisis de tendencia, recordaste, no es más que proyectar una variable en el tiempo, en el futuro y "estimar" cómo impacta y termina el asunto. Sombría la noche, sombrío el panorama para aquel ídolo fugaz.

Que le ibas a hacer, son analista, te gusta la estrategia, creés en el poder humano y creés más todavía en el poder de las organizaciones: este chico iba a visitar a la novia, y esto se repetía todos los fines de semana. Si se proyectase e hiciese un análisis para describir la realidad dentro de dos años, ¿qué es lo que se observarías como tendencia? Visualizaste que, no tan lejos en el futuro, si es que lograban continuar juntos, a los 17 años del muchacho, y 19 de la chica, conviviendo en la misma casa todos los fines de semana (pues habías inferido de la misma conversación, que el chico se quedaba a dormir en la casa de la novia), era "razonable esperar" que ya no se tratase de una historia de dos, sino de tres. Es razonable esperar que esta pareja tuviese al menos un hijo.

Resulta que apenas unos meses antes de conseguir aquel conchabo en dólares, y en Valencia, la madre del varillense trabajaba para poder criarlo, fuera de la casa, en tareas de limpieza en domicilios particulares y en empresas. Todo el día afuera, por eso este chico andaba demasiado en la calle.

La historia familiar de la novia resultó similar. La madre de ella, también soltera, había tenido que hacerse cargo tres criaturas.

Si se proyectan esas variables suponiendo que el comportamiento se mantiene, no es difícil predecir que esta situación no terminaría nada bien.

Acá tenés tu primer dilema de analista: por un lado, el chico tiene la experiencia de haber sido abandonado por su padre, y la novia también. ¿Cómo habrá impactado en él?, ¿estará su mente "programada" para repetir comportamiento o sus emociones de padre lo llevarán a una conducta contraria?

En el caso de que ambas madres, ahora abuelas, fuesen amigas, la cosa se volvería seria y de mucha presión para nuestro protagonista.

Vos y yo sabemos, podemos entender, que el chico y su novia no deberían tener todavía un amor consolidado emocionalmente. A esa edad funcionan cuestiones fisiológicas y de hormonas, más que emocionales. Si este supuesto fuese acertado, es entonces razonable

esperar (¿ya te diste cuenta lo que te estoy haciendo a vos, alumno, al escribir esto: acabo de "hacer un supuesto" y, sobre ese supuesto -tomado como único y verdadero- te cabo de clavar un segundo supuesto. Es una falacia. Las probabilidades de que ocurran son realmente muy bajas, pero capaz, te venía convenciendo con mi exposición "racional")

Sigamos: lo "razonable" entonces es suponer que después de tres o cuatro años de pareja, sus emociones no fuesen las adecuadas para continuar una vida en pareja y tenderían a seprarse.

Te diste cuenta de que tus dotes de analista, basado en tendencias, era nefasto. Te convencías vos solo, de tus propias inferencias sobre el futuro y el comportamiento de sujetos que no conocés en profundidad. Cualquiera lo tuyo; menos objetivo, cualquiera.

Mejor que el análisis de tendencias sea solo utilizado para detectar, inferir, amenazas y debilidades del entorno y, frente a esos supuestos, evaluar debilidades y fortalezas.

El análisis de tendencias, NUNCA, anticipa resultados. Ya lo estudiaste en este mismo manual: además de los "eventos" repetitivos, existen los contingentes y -claro- los emergentes, Además, existimos los humanos, con nuestras emociones, nuestro carácter, nuestra voluntad, nuestro interés y nuestra experiencia. ¡Arriba el pendejo de Las Varillas! Ojalá logre identificar pronto lo que realmente quiere para sí.

No la tenía sencilla el chico aquel. Su corta edad no le permitía planificar sistemáticamente, no por falta de capacidad mental o actitud, sino solo por falta de oportunidad, pues era muy joven. A esta altura, vos ya lo recitás de memoria: "le experiencia requiere práctica y error, es más, requiere observar y reconocer el error". Se aprende a planificar planificando, errando y volviendo a intentar.

El chico ese, nuestro ídolo fugaz, hasta ahora nunca había necesitado más que resolver cuestiones de corto plazo y tampoco nadie se ha ocupado de enseñarle a hacerse cargo del diseño y construcción del largo plazo.

No podés afirmarlo, pero hace mucho que elegiste creer que tu ídolo fue y volvió, que acertó y pifió, que cayó y se levantó. Preferís ilusionarte en que le fue bien, que creció y se capitalizó, que su esposa lo quiere y lo banca, que su hijo lo admira. Elegís creer, porque le viste "actitud", capacidad de observar, escuchar y aprender.

Y en eso ya no creés, eso lo sabés muy bien, es dato observable en la realidad: la actitud humana siempre hace la diferencia, haga lo que haga en el entorno. Estamos condicionados, es cierto, pero NUNCA determinados.

¡Qué importante este tenerla "clara", mientras antes, mejor! Tener clara la visión, aunque sea un concepto irreal, apenas una creencia, aunque no exista; todavía.

Tendencias y Futuro

¿Necesariamente, indefectiblemente, está condenado nuestro protagonista a ese futuro nefasto, o incierto, que acabamos de describir, según la información que nos dan las tendencias?

¿Realmente va a procrear un bebé y condicionar su futuro?, ¿va a estar condenado a formar pareja con alguien que emocionalmente no le genera aún el vínculo de una relación trascendente?

La respuesta es claramente no; no necesariamente. No tiene que ocurrir indefectiblemente esto que las tendencias dicen pues las tendencias son del entorno, no del sujeto. Lo afectan sí, pero solo eso.

¿Qué es lo que hace falta para que nuestro amigo neutralice el impacto de la tendencia que observamos? Simplemente, poner en marcha un proceso de planificación sistematizado. Que se pregunte cómo le gustaría que fuesen las cosas dentro de 5 años, o 10 años. Que cierre los ojos e imagine, que tenga deseos trascendentes para el largo plazo, que desarrolle, en definitiva, una visión consitente[10].

Este es el sentido y utilidad del proceso de planificación. Cuando la organización, o una persona, se preguntan por su futuro lejano, es cuando empiezan a neutralizar las variables del entorno y adquieren la capacidad de diseñar y amoldar ese entorno a su deseo, de hacerlo más favorable a eso a lo que realmente aspiran.

Definición

Las tendencias no necesariamente han de ocurrir. Y si ocurren, tenemos la posibilidad de neutralizar su efecto

¿De qué se trata el análisis de tendencias? De elegir una serie de variables a observar y extrapolar, pretender que el comportamiento de ellas se va a mantener en el tiempo.

Implica describir cómo ese comportamiento nos afecta como sujetos, y si esa manera de influirnos nos favorece o nos perjudica.

¿En qué situación nos coloca?, ¿qué es lo que hace de nosotros ese entorno?

Si nos favorece, lo mejor que podemos hacer es alentar esas tendencias, foguearlas pues nos estarán llevando a un resultado deseable.

En cambio, si observamos que no nos favorecen, lo que deberíamos hacer es preguntar a dónde nos llevarán y qué acciones deberíamos realizar para evitarlo.

[10] Recordá de clase: es “consistente” cuando podés responder “de qué depende”.

ESCUELA DE EJECUTIVOS

SEGUNDA SECCIÓN

Mercadotecnia

WWW.ESCUELADEEJECUTIVOS.ORG

Marketing: Primera Aproximación

"Algunas Definiciones Posibles":

El término **marketing** es un anglicismo que tiene diversas definiciones. Según Philip Kotler (considerado por algunos, *padre del marketing*[1]) -en la definición que más nos agrada en la EdeE- el Marketing es:

"El conjunto de actividades humanas orientadas a satisfacer las necesidades y deseos de *grupos escogidos* de clientes, a través de procesos de intercambio".

¿Por qué nos gusta eso de "*grupos escogidos de clientes*"? Porque, en realidad, no se trata de venderles "*a todos*" en un mercado. Tampoco sólo a "*quienes quieran comprarnos*" sin estar alineados con la política comercial de la empresa y a quienes no estemos absolutamente seguros de que nuestra oferta satisfacerá su expectativa.

Escogemos clientes, segmentos o mercados que podamos satisfacer superando sus expectativas, pero que nos sean rentables, y se adapten a una política comercial (precio, financiación, entrega y respaldo) que podamos cumplir en forma rentable.

No deseamos ser "*buenos para todos*". Nos interesa ser lo mejores para aquellos que generan rentabilidad.

Otras definiciones:

Sin embargo, hay otras definiciones; como la que afirma que el marketing es el arte de satisfacer las necesidades de los clientes y obtener ganancias al mismo tiempo.

El marketing se funda en la "*construcción virtual de una necesidad hipotética*" en los posibles consumidores, para así apoyarse en un discurso que al mismo tiempo que lo crea lo utiliza como medio de justificación para vender el producto en cuestión.

Esta última, aquí en la EdeE, es la que menos nos gusta. En realidad, ¡no nos gusta para nada!

Una actividad empresaria seria, pensada para perdurar en el largo plazo, que genere y aporte valor no debería basarse en satisfacer necesidades virtuales o hipotéticas.

Algunas otras definiciones posibles que engloba al marketing y que pueden ser útiles a la hora de determinar el alcance del mismo son:

- **"Marketing es un sistema total de actividades mercantiles, encaminada a planear, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen las necesidades de los consumidores potenciales".**

- ✓ "Marketing es el proceso interno de una empresa mediante el cual se planea con antelación cómo aumentar y satisfacer la composición de la demanda de productos y servicios mediante la creación, promoción, intercambio y distribución física de tales mercancías o servicios".
- ✓ "Marketing es el conjunto de actividades destinadas a lograr, con beneficio, la satisfacción del consumidor mediante un producto o servicio".
- ✓ "Marketing es tener el producto adecuado, en el momento adecuado, adaptado a la demanda, en el tiempo correcto y con el precio más justo".

De las definiciones anteriores se desprende que el marketing se centra en los **deseos y necesidades del consumidor**. Hacer lo que el consumidor desea en lugar de hacer lo que deseamos nosotros como empresa.

El marketing estimula **intercambios**. Para que esto ocurra, tienen que existir 4 condiciones:

- Se requiere la participación de un mínimo de 2 personas.
- Cada parte debe poner algo de valor que la otra parte desea poseer.
- Cada parte debe estar dispuesta a ceder su cosa de valor.
- Las partes tienen que tener la posibilidad de comunicarse entre sí.

Si por algún motivo, alguna de las partes implicadas en el intercambio no quedase satisfecha, evitará que se repita nuevamente el intercambio. Sin conveniencia para ambos, fin del negocio.

Como disciplina técnica, el marketing es un conjunto de principios, metodologías y técnicas a través de las cuales se busca conquistar un mercado, colaborar en la obtención de los objetivos de la organización, y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores o clientes.

El **marketing no crea las necesidades**, estas son inherentes a las personas, el marketing orienta los deseos y crea demanda de determinado producto y marca.

Ejemplo: necesidad de saciar la sed, deseo de tomar gaseosa, demanda de bebida cola marca xx.

Valor y Satisfacción:

"*Valor*" es la relación que establece el cliente entre los beneficios objetivos o subjetivos (funcionales, status, etc.) que percibe del producto que se ofrece y los costos (económicos, tiempo, esfuerzos) que representa adquirirlo.

La "satisfacción" es el conjunto de sensaciones de placer o decepción que tiene una persona al comparar el desempeño o resultado percibido de un producto con las expectativas que tenia del mismo.

En resumen, la empresa orientada al marketing hace de la satisfacción de las necesidades del consumidor su eje de actuación desarrollándose productos que cubren las demandas del mercado.

Parafraseando a Drucker **"fabricar lo que se vende, antes que intentar vender lo que se fabrica".**

Glosario:

Variables de Marketing

Partiendo de la definición genérica del marketing que hemos presentado, observamos que convergen, al menos una serie de *variables* que se dan en toda economía de mercado:

- **Producto.** Es todo aquel bien material o inmaterial que puesto en el mercado viene a satisfacer la necesidad de un determinado cliente. Al bien material se le denomina producto y al inmaterial servicio, de ahí que la principal característica diferenciadora sea la tangibilidad del bien en cuestión.
- **Mercado.** en principio definimos el mercado como el lugar físico o virtual donde concurren compradores y vendedores para realizar una transacción. La complejidad de los *target potenciales*, así como Internet, han segmentado de tal forma el mercado hasta llegar al extremo del *uno a uno.*
- **Necesidad.** pudiéndola definir como la sensación de carencia física, fisiológica o psicológica común a todas las personas que conforman el mercado.
- **Percepción.** Considerado como un acto voluntario posterior a la necesidad, lo podemos definir como la forma en que la persona manifiesta la voluntad de satisfacer la mencionada necesidad, lógicamente los factores sociales, culturales y ambientales serán los que marquen los estímulos del marketing para su consecución.
- **Demanda.** Número de personas interesadas por un determinado producto, servicio o marca. La actividad desarrollada por el departamento de marketing deberá ir encaminada a adecuar lo mejor posible la necesidad ilimitada que existe en el mercado frente los recursos limitados de los que dispone el consumidor.
- **Oferta.** Es el conjunto de bienes o servicios que se orientan a satisfacer la demanda detectada en el mercado, generalmente queda suficientemente cubierta por las empresas.

Los Determinantes del Marketing

Definimos a los "*determinantes del marketing*" como factores externos que existen en el mercado y que pueden influir en los resultados a los que se aspira.

Condicionan a los objetivos de la empresa en dos sentidos:

- Las acciones que se han de desarrollar y las técnicas que se emplearán son "*a la medida*" de los determinantes que se identifiquen. SI cambian los determinantes, cambiarán las acciones de la empresa.
- Mismas técnicas aplicadas en mercados con determinantes diferentes arrojarán resultados diferentes.

Esto explica el hecho de que técnicas que han probado su eficacia en un determinado país, en circunstancias concretas por alguna empresa, ofrezcan, en ocasiones, resultados dispares, por muy iguales que se adopten y apliquen en otras naciones.

Al tratar de averiguar las posibles causas de los fracasos, cuando una técnica de probada eficacia no logra sus objetivos, encontraremos éstas en fallos de las personas que la han aplicado o en la variación de los determinantes que influyen en ese país. A título de ejemplo: el elemento cultural es un determinante clave.

- ✓ *¿Sabías que, en Brasil, la inmensa mayoría de los trabajadores prefiere almorzar de pie en lugar de sentarse en una mesa? Es cultural.*
- ✓ *¿Cómo le iría a tu negocio si elegís una estrategia basada en un lay-out de mesas y sillas?*

¡Lo que funcionaría muy bien en Montevideo sería nefasto en Sao Paulo!

Otra consecuencia práctica de lo el cuidado con el que debe efectuarse la utilización de técnicas foráneas, tanto si proceden de experiencias ajenas como si fueron aprendidas en textos que reflejen otras formas de marketing.

El verbo «adaptar», con todo lo que significa, es mucho más apropiado en tales circunstancias que el de «adoptar».

El número e importancia de los determinantes del marketing puede variar según criterios subjetivos del país y mercado.

A continuación, te presentamos gráficamente una guía para "detectar y clasificar"determinantes.

CUADRO 1. DETERMINANTES DEL MARKETING



Si analizamos el gráfico 1, resalta, en la parte central, la figura del consumidor. Este lugar no es caprichoso, revela la importancia primordial del cliente, no sólo como destinatario de las acciones de marketing, sino como *"el determinante"* principal de tales acciones.

Marketing Estratégico y Marketing Operativo

Estratégico:

El marketing estratégico busca:

- ✓ Conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes
- ✓ Localizar nuevos nichos de mercado
- ✓ identificar segmentos de mercado potenciales y valorar el potencial e interés de esos mercados
- ✓ Orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados.

Para lograr estos cuatro puntos anteriores, y debido a que la mayoría de las veces las empresas se mueven en "mercados competitivos" y "dinámicos" se requiere, información sobre la posición de la empresa en ese mercado.

La herramienta por excelencia, la más práctica, conocida y tradicional es el análisis mediante la matriz "FODA" o -su sinónimo- "DAFO"[11] (Debilidades; Amenazas; Fortalezas; Oportunidades).

Es la herramienta más utilizada para el paso "diagnóstico" en un proceso de planificación estratégico.

Si te dicen "planificación", vos automáticamente deberías pensar en "proceso".

Dentro de él, en la etapa "diagnóstico" vos deberías pensar en la matriz DAFO.

Esta herramienta es un cuadro que compara dos conjuntos de factores que influyen en la empresa: "**internos**" y "externos".

A los factores internos, los ordena en "debilidades" y "fortalezas". A los externos en "amenazas" y "oportunidades"

¿Por dónde comenzar en la práctica?: Por los factores externos, claro.

Luego de haber analizado las amenazas y oportunidades del mercado, contrastarlas con debilidades y fortalezas

[11] El "Análisis DAFO", o SWOT en sus siglas en inglés, es una metodología que surgió a partir de varias investigaciones sobre lo que opinaban los máximos ejecutivos de empresas líderes sobre los determinantes del éxito en sus planificaciones.

Si bien no existe un autor o teórico único en su formulación, en ámbitos académicos se suele reconocer a un destacado consultor norteamericano, **Albert S. Humphrey (1926-2005)** como el iniciador del desarrollo de esta herramienta.

Universidades de Stanford y Harvard se lo disputan.

CLAVES:

- ✓ No cometer el típico error de "hacerlo solo una vez al año". ¡El análisis DAFO debe ser realizado en forma continua o al menos periódica!
- ✓ No debería realizarse sólo para nuestra empresa sino también de la competencia en el mercado. Al menos comparando para:
  - El líder de mercado.
  - Un competidor "promedio" o "típico".
  - El competidor que más ha crecido.

Marketing Operativo:

Ahora bien, mientras que el marketing estratégico nos obliga a reflexionar sobre los determinantes externos y, en función de ello tomar perspectiva de la misión, el negocio y los valores de la compañía, el marketing operativo nos invita a poner en marcha las herramientas precisas del llamado *marketing mix* para alcanzar los objetivos que nos hayamos propuesto.

Le compete, por tanto, al marketing *operativo* o *táctico* planificar, ejecutar y controlar las acciones de marketing.

Decisiones de Marketing Mix: *(¡Sí! Las famosas "4 P")*

- ✓ Precio
- ✓ Producto
- ✓ Plaza (Mercado)
- ✓ Promoción

En nuestro mundo PyMe todavía existen algunas empresas que no tienen en claro esta diferenciación y consideran que, realizando tan sólo una campaña de publicidad para alcanzar los objetivos anuales ya está diseñando e implementando una estrategia de marketing.

En realidad, lo están haciendo es trabajar con una herramienta del marketing operativo, válida, eso sí, pero sin haberse detenido en reflexionar sobre otras potencialidades.

No es adecuado pensar una empresa sin analizar su entorno, sus fuerzas condicionantes. No tiene sentido analizarla teniendo en cuenta las dimensiones que definirán sus decisiones y acciones. Eso sí, tener muy en claro que son *mundos* que se influyen y modifican entre sí, constantemente.

Análisis Competitivo

¿Y para analizar y pensar acciones de inserción de una empresa en un mercado existente? Bueno, la recomendación es que, siempre comenzando de arriba hacia abajo, es decir, para primero pensar en la inserción de la empresa en su entorno, utilices dos herramientas en simultáneo:

1. Análisis "DAFO"
2. Identifique las "5 Fuerzas Competitivas"[12] en un mercado

El "DAFO" es útil para diagnóstico y fuente de inspiración para diseñar estrategias operativas. Las "Fuerzas Competitivas" sirven para comprender por qué un mercado es – o no – rentable y, también, para inspirar estrategias operativas.

El análisis competitivo es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno. Ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo.

Este análisis es la base sobre la que se diseñará la estrategia, para ello deberemos conocer o intuir lo antes posible:

- La naturaleza y el éxito de los cambios probables que pueda adoptar el competidor.
- La probable respuesta del competidor a los posibles movimientos estratégicos que otras empresas puedan iniciar.
- La reacción y adaptación a los posibles cambios del entorno que puedan ocurrir de los diversos competidores.

[12] El modelo de la "5 fuerzas competitivas", seguramente sea la herramienta más famosa y difundida para analizar la rentabilidad potencial de un mercado que elijas. Si "¿cuál mercado resulta más atractivo y rentable?" fuese la pregunta, vos deberías responder aplicando esta herramienta de "*Las Cinco Fuerzas que Determinan la Rentabilidad de un Mercado*".

La autoría es del Prof. Michael Porter (EEUU 1947) profesor de negocios en la Universidad de Harvard donde dirige un instituto dedicado al estudio de la *estrategia competitiva*, integrante de una de las escuelas de negocios más prestigiosas. Este concepto es de 1985.

Pero no terminaron en esto los aportes de Michael Porter. También se le atribuyen: "*Ventaja Competitiva*", "*Cadena de Valor*" y "Cluster", este último aplicado a las ventajas competitivas que puede construir una sociedad.

Competencia, definición y alcances:

La competencia está integrada por las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello.

ENTONCES: no es nuestro competidor sólo aquel que fabrica un producto igual al nuestro. También lo es aquél que satisface las mismas necesidades que nosotros con respecto al mismo público objetivo o consumidor. Por ejemplo, del cine pueden ser competencia los parques temáticos de diversiones, ya que ambos están enclavados dentro de la industria del ocio.

¡De la misma manera, sushi y empanadas "*compiten*" en el delivery de un sábado a la noche!

¡Planifiquemos la estrategia comercial! Empecemos por tres preguntas muy prácticas:

- ¿Dónde estamos? (Respondiendo a esta pregunta nos veremos abocados a hacer un análisis de la situación que nos responderá o informará la posición que ocupamos).
- ¿Adónde queremos ir? (Supone una definición de los objetivos que queramos alcanzar y a los que necesitamos desplazarnos).
- ¿Cómo llegaremos allí? En este punto es donde debemos señalar el desarrollo de acciones o estrategias que llevaremos a cabo para alcanzar los objetivos y si podremos aguantar el ritmo. ¡Presupuestos y cronogramas serán la herramienta!

CONCEPTOS que tenés que diferenciar:

1. Rivalidad competitiva: "cantidad de competidores que hay en un mercado"
2. Intensidad de la rivalidad competitiva: "actitud de esos competidores" (¿se agreden entre ellos?, ¿hacen acuerdos?)

¡Rápido, un ejemplo!: Había una vez un mercado en el que existían sólo cinco oferentes. Ellos se reunían habitualmente a conversar *de la vida y los negocios.* Bueno, resulta que se lograban poner de acuerdo.

No era un "gran" mercado, contando la cantidad de oferentes. Decimos entonces que era de "baja rivalidad", a su vez, dado que no se agredían entre ellos, también "la intensidad de la rivalidad competitiva" era baja.

En ese mercado, los oferentes eran felices y comían perdices. Baja rivalidad y baja intensidad se llevan muy bien con "alta" y "segura" rentabilidad. Eso sí, no te va a ser nada fácil entrar ahí.

"Fuerzas Competitivas":

Las *Fuerzas Competitivas* son conjuntos de elementos, o factores, que definen la rentabilidad de un mercado.

Entonces, al determinar la rentabilidad de un mercado, deberías tenerlos en cuenta para analizar qué tan atractivo puede resultarte.



Michael E. Porter (1957–EEUU)
Princenton University / Harvard University
Bibliografía destacada:





Por ser del mercado, forman parte de los principales determinantes que afectan a la empresa. Deberías tenerlos en cuenta.

En todo mercado, las posibilidades de obtener rentabilidad por parte de una empresa están condicionadas por 5 elementos:

1. Competidores directos (rivalidad e intensidad)
2. Amenaza de nuevos competidores entrantes. (Competidores potenciales)
3. Poder de negociación con los proveedores.
4. Poder de negociación con los clientes.
5. Amenaza de productos o servicios sustitutivos.

La combinación de estas fuerzas, en conjunto; es la que va a determinar la rentabilidad del sector y, entonces, las posibilidades de tu empresa. Ojo, no analiza la "rentabilidad potencial de tu empresa", analiza la "rentabilidad entera de un sector, o industria". A partir de ahí, vos verás que decidís que haga tu empresa.



Un poco más sobre "Análisis DAFO"

El análisis DAFO, es seguramente la herramienta de diagnóstico más famosa y extendida.

Aún sin conocerla es *natural* que un empresario PyME la aplique en forma intuitiva. Eso sí, es una gran ventaja ser metódico.

Hemos afirmado que cuando hablamos de *debilidades* y *fortalezas*, nos referimos al ámbito interno de la empresa. Miramos hacia adentro, en función del entorno.

Este análisis debería considerar una gran diversidad de factores relativos a aspectos de producción, marketing, financiación, generales de diseño de estructura organizacional y, claro, culturales internos.

Cuando hablamos de las *amenazas* y *oportunidades*, decimos que pertenecen siempre al entorno externo de la empresa, y a las que deberemos "*adaptarnos*".

Se habla de procurar: superarlas o aprovecharlas. Mejor que mejor: anticiparse a las mismas.

- Debilidades. También llamadas puntos débiles. Son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen un problema para la organización y deberían, por tanto, ser controladas y superadas.
- Fortalezas. También llamadas puntos fuertes. Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.
- Amenazas. Se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.
- Oportunidades. Es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios. Un caso práctico del DAFO lo hemos incluido en el capítulo 1.

Análisis Producto-Mercado Matriz BCG

¡Este es otro clásico entre clásicos para analizar "sectores" de la economía y así definir si un negocio es atractivo o no!

"BCG" es por *Boston Consulting Group* , una consultora en gestión fundada en 1963 y una de las de mayor facturación actual en el mundo.

El enfoque pasa por observar el posible retorno sobre la inversión.

¿Cómo saber si conviene entrar o salir de un determinado negocio?; ¿cómo saber si conviene invertir o no, en él?; ¿convendrá expandir o, por el contrario, achicar?

El método más simple, y conocido de análisis de productos o centros de estrategia, es este, desarrollado por el *Boston Consulting Group*, a finales de los años 60.

Se materializa en la matriz de crecimiento-cuota de mercado. Este método es también conocido por Análisis BCG o Análisis Portfolio.

Este enfoque considera el *cash flow* (beneficio + amortizaciones) como la variable más importante a la hora de la toma de decisiones sobre la composición de la cartera de productos o Unidades Estratégicas de Negocio de una empresa, y sobre cómo asignar los recursos.

IDEA CENTRAL para crecer: las unidades de negocio, o las líneas de productos que generan excedentes financieros y brindan liquidez a la empresa son los que financian a los que demandan fondos.

El enfoque del BCG parte de dos premisas:

- La liquidez obtenida a través de las operaciones de la empresa es función del costo unitario, que a su vez es función del volumen de ventas y de la experiencia, los que finalmente dependen de la cuota de mercado (efecto escala, relacionado con los costos fijos).
- La liquidez necesaria para la inversión en instalaciones, equipo y capital circulante es función de la tasa de crecimiento del sector en el que se encuentra la empresa o el segmento estratégico de negocio.

Así pues, la estrategia asociada a cada "Unidad Estratégica de Negocios" o –como sinónimo- «centro de estrategia» vendrá determinada por dos factores:

- ✓ Participación o "cuota de mercado"
- ✓ Tasa de crecimiento del mercado

Las diferencias respecto a estos dos factores nos indicarán la estrategia a seguir.

A nivel operativo y con una adaptabilidad práctica, se puede utilizar el BCG para analizar la gama de productos de la empresa, los de la competencia e incluso las redes de franquicia.

Estos conceptos de *tasa de crecimiento* y *cuota de participación*, permitien efectuar una clasificación de los productos en función de su capacidad de "generar" o "consumir" recursos financieros.

Con esto, para cada uno, se pueden definir las estrategias más recomendables. La representación gráfica de estas variantes se realiza plasmando en el eje de abscisas la cuota de mercado conseguida, y en el eje de ordenadas la tasa de crecimiento del producto respecto a su mercado. De esta manera se obtiene una matriz o tablero dividido en cuatro cuadrantes.

Así se establecen diferentes categorías de productos o grupos de productos:

- ✓ Interrogantes (o niños)
- ✓ Estrellas
- ✓ Vacas lecheras
- ✓ Perros

1.- Alto crecimiento de mercado, baja participación de la empresa:

Los productos interrogantes o *niños* son aquellos situados en mercados de gran crecimiento y en los que la empresa posee pequeña participación. Esto implica beneficios reducidos, y la necesidad de grandes inversiones para mantener sus cuotas de mercado o aumentarlas.

Las unidades situadas en esta zona podrán ser productos que se introducen por primera vez en un mercado ya existente, productos introducidos con anterioridad pero que por algún motivo no alcanzaron una alta cuota de mercado, o productos que llegaron a tener una alta cuota de mercado, pero la perdieron.

Generalmente son productos con crecimiento alto en el mercado y cuotas pequeñas de participación.

Representan el futuro de la empresa, razón por la cual precisan de una gestión adecuada de precios, promoción, distribución... que se traduce en unas necesidades de inversión de recursos. Son los llamados a ser «productos estrella».

2.- Alto crecimiento de mercado, alta participación de la empresa:

Los situados en mercados de crecimiento elevado y cuota de mercado alta reciben el nombre de estrellas.

Éstos se caracterizan por tener un *cash flow* equilibrado, ya que los grandes beneficios obtenidos se compensan con las grandes necesidades de dinero para financiar su crecimiento y mantener su cuota de mercado. Situados en la fase de crecimiento, son los que

presentan mejores posibilidades, tanto para invertir como para obtener beneficios.

En estos productos es básico mantener y consolidar su participación en el mercado, para lo cual muchas veces será necesario sacrificar márgenes y así establecer barreras de entrada a la competencia.

La política de precios puede ser una estrategia importante, pues permite elegir entre obtener unos menores flujos de caja a cambio de aumentar la cuota de mercado. Algunas compañías abandonan el producto en esta fase para mantener un liderazgo de imagen.

3.- Bajo crecimiento de mercado, alta participación de la empresa:

Los productos situados en mercados de crecimiento bajo y cuota de mercado alta reciben el nombre de vacas lecheras.

Son generadores de liquidez, ya que al no necesitar grandes inversiones van a servir para financiar el crecimiento de otras unidades, la investigación y desarrollo de nuevos productos, y retribuir al capital propio y ajeno.

Estos productos se sitúan normalmente en la fase de madurez, con alta cuota de mercado y tasa de crecimiento baja o nula.

Son productos con una gran experiencia acumulada, costos menores que la competencia y, como consecuencia, mejores ingresos. Constituyen la base fundamental para permitirnos financiar los productos «interrogantes», su investigación y desarrollo, y compensar los sacrificios de ingresos exigidos a los productos «estrella».

Es necesario tener presente que las expectativas de crecimiento de estas «vacas lecheras» son nulas, que no precisan fondos adicionales y que más pronto o más tarde llegarán a su etapa de declive. Por tanto, las inversiones deben estar orientadas exclusivamente a mantener la cuota alcanzada, mientras se consigue la sustitución por «productos estrella».

4.- Bajo crecimiento de mercado, baja participación de la empresa:

Los productos con reducidas cuotas de mercado y bajo crecimiento reciben el nombre de **«perros».**

Son verdaderas trampas de liquidez, ya que, debido a su baja cuota de mercado, su rentabilidad es muy pequeña y es difícil que lleguen a ser una gran fuente de liquidez, por lo que están inmovilizando recursos de la empresa que podrían ser invertidos más adecuadamente en otros centros.

Las unidades situadas en esta zona podrán ser, por ejemplo:

- Productos que no tuvieron éxito en alcanzar una posición de liderazgo durante la etapa de crecimiento.
- Nuevas marcas recientemente introducidas en el mercado para competir con los productos «vacas lecheras».

Productos que han pasado de ser «vacas lecheras» a ser «perros». Tienen una tasa de crecimiento y cuota de mercado pequeña.

La principal característica de estos productos es que, en la mayoría de los casos, difícilmente serán rentables.

Existen competidores con mejores costos, mayor experiencia y cuota, y mejores ingresos. Son productos difíciles de impulsar, reposicionar y que absorben muchas horas de dedicación injustificadas, por lo cual no es lógico invertir en ellos. La mejor estrategia para estos productos es utilizarlos como generadores de caja hasta donde «den de sí» o tratar de encontrar un segmento, un nicho de mercado, apto para ellos, en los que, marcando una diferenciación, pueda alcanzarse una participación alta y defenderla.

Hay compañías que mantienen productos en esta categoría por imagen de empresa o de marca, pues de otra forma no tendrían una gama completa de productos.

Excepción a lo aquí expuesto son los productos realizados artesanalmente cuyos ingresos económicos son positivos, pero que la propia filosofía de elaboración no les permite la fabricación en serie y, por tanto, el crecimiento.

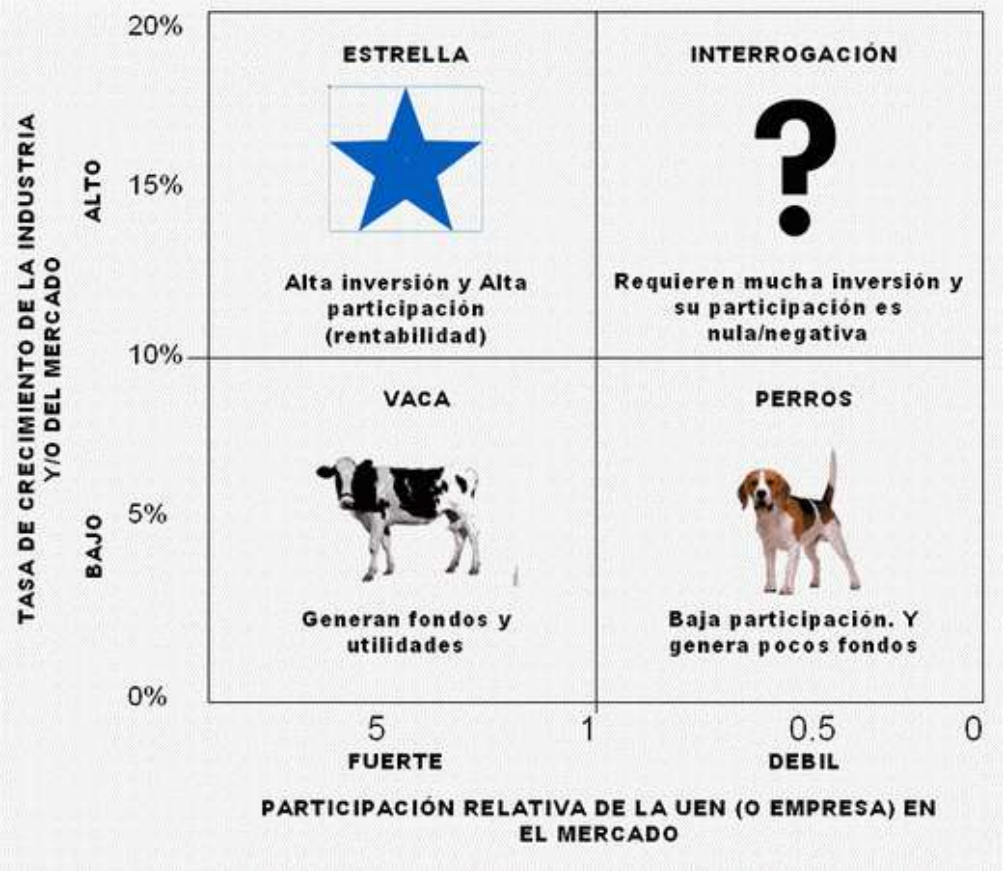
Aplicaciones:

El enfoque del BCG propone cuatro tipos de estrategias, todas ellas en términos de cuota de mercado. Determinar cuál es la más apropiada depende, entre otros motivos, del mercado actual del producto, de su ciclo de vida, de los recursos de la empresa, y de las posibles reacciones de la competencia.

Los objetivos posibles, con respecto a "participación o cuota de mercado" son cuatro:

- *Aumentar* la cuota de mercado. Puede ser una acción ofensiva o defensiva, dependiendo de si busca un incremento de la rentabilidad, en el primer caso; o, en el segundo, si busca la obtención de la cuota de mercado crítica que le permita sobrevivir en el mercado.
- *Conservar* la cuota de mercado. Que es la adecuada para productos que están en la etapa de madurez y que tienen grandes cuotas de mercado relativas, debido a que en dicha etapa los hábitos de compra suelen ser más estables y difíciles de cambiar, y un intento de incrementar la cuota sería a expensas del resto de los consumidores. Es la estrategia más adoptada, siempre planteándose cuál es la manera más rentable de mantener la cuota del mercado.
- *Cosechar*. Consiste en maximizar los beneficios a corto plazo y el *cash flow*, dejando que la cuota de mercado disminuya. Para llevar a cabo esta estrategia es necesario reducir los costes al máximo. Es la estrategia más apropiada para la gama de productos que tenga una reducida cuota de mercado en mercados de poco crecimiento.

- *Retirarse*. Consiste en liquidar el producto, ya que los recursos podrán ser utilizados mejor en otra parte. Se deberá aplicar a aquellos productos de estrategia con una cuota de mercado inferior a la crítica.



Marketing Mix

Se denomina *Marketing Mix, o* "mezcla de marketing" al uso de las cuatro variables -decisiones- que el marketing operativo puede combinar.

Fue **Jerome McCarthy (1928-2015)** quien en 1960, lo denominó como *teoría de las «cuatro p»*, pues identifica las cuatro variables, -decisiones- cuyas iniciales en inglés empiezan por «p»:



- *Product* --> Producto
- *Place* --> Distribución - Venta
- *Promotion* --> Promoción
- *Price* --> Precio

Sobre la combinación y clasificación de estas cuatro variables en la decisión comercial hacen girar la estrategia del marketing operativo de la empresa.

Hay criterios que afirman que existen otras variables que también marcan la actividad del marketing dentro de la empresa. Sin embargo, este tradicional, es utilidad práctica más que comprobada.

La "mezcla de marketing", sin duda alguna, requiere decidir sobre qué producto, en cuál mercado o segmento, a qué precio y con cuál fuerza de promoción. Impecable.

¿Qué es el posicionamiento?

El *posicionamiento* es un concepto que combina la segmentación de mercado que hemos definido para nuestro producto, más la diferenciación que obtenemos en ese segmento.

Por ejemplo, en la Argentina, y hablando de harinas de trigo, "Blancaflor" es una harina refinada tipo cuatro ceros, con leudante, utilizada en repostería. No es *harina común.*

Apunta a la repostería hogareña. Es la marca más reconocida.

Atención, no se trata solamente de un concepto publicitario. Posicionamiento no es solo un mensaje que se busca comunicar. Se trata de un mercado objetivo, combinado con la participación que se ha logrado.

"Bronco" de Ford Motors, es un producto para la aventura, la vida al aire libre.

La ventaja de definir o identificar el posicionamiento pasa por resolver mejor el desafío del marketing mix.

Pero acordate de esto: *Los productos son lo que la gente piensa que son.*

Si esto que la gente piensa, no es igual a lo que la empresa pretende, entonces sí: estamos frente a un problema de posicionamiento.

Posicionamiento (concepto tradicional):

Posicionamiento es un término antiguo en la disciplina del marketing. Originariamente se refería al segmento objetivo al que se dirigía un producto. Por ejemplo, en el caso de los relojes "Rolex" está posicionado para los clientes que buscan diferenciarse desde los simbólico; personas de alto poder adquisitivo.

Lo mismo podría ocurrir con un restaurant sofisticado versus una cadena de comidas rápidas o económicas.

Así entonces, *posicionamiento es el segmento de mercado que un producto busca ocupar.*

Posicionamiento (interpretación en publidad):

Hacia principios de la década del `80 dos destacados publicistas norteamericanos, All Ries y Jack Trout, acuñaron – y lograron imponer – una nueva interpretación al término. Pero esto, sólo desde una perspectiva publicitaria.

Esta perspectiva para el término no se refiere a la relación "segmento-diferenciación" del que se ocupa el marketing. Se restringe a la comunicación publicitaria.

Ries y Trout, dos excelentes publicistas, fueron un problema para las empresas al confundir y pretender que *estrategia* se resolvía con *comunicación*. En el barrio, te dirían que intentaste poner el caballo delante del carro.

Como sea, revolucionaron la estrategia competitiva y la forma en como se hacía publicidad. Es importante recordar que en aquella época -años ´80 y ´90- la sociedad comenzaba a sufrir las consecuencias del exceso de comunicación y publicidad. Las inversiones publicitarias perdían catastróficamente rentabilidad. Se trataba de cómo comunicar en una sociedad que sufre de exceso de comunicación.

Estos autores postularon entonces que posicionamiento se trata de ocupar un lugar en la mente del consumidor.

Así, si el consumidor "se aprende y recuerda" nuestra marca y el concepto de lo que ésta hace por él, cuando llegue el momento de la compra optará por nosotros.

Reiterando: "*Posicionamiento es el lugar que una marca ocupa en la mente del consumidor*"

En un libro lleno de casos y anécdotas de éxitos y fracasos, los autores pretenden demuestrar que el posicionamiento, entre otras cosas:

- ✓ Ayuda a construir una estrategia basada en las debilidades de sus competidores.
- ✓ Permite utilizar su posición actual y beneficiarse de ella.
- ✓ Funciona aun cuando su producto no sea el primero en el mercado.
- ✓ Facilita la selección del nombre de su producto, camino al éxito.

Marketing y posicionamiento:

Ahora bien: ¿te acordás del ejemplo de un poco más arriba, sobre la harina BLANCAFLOR? Bueno, ese es un excelente caso de posicionamiento bien logrado, con todos lo requerimientos de los autores Ries-Trout.

Es el "lugar que una marca ocupa en la mente del consumidor": primero. Si necesitás *harina* para bizcochuelo, es altamente probable que tu mente diga: "BLANCAFLOR".

Es más, Blancaflor es un sinónimo de harina leudante y se termina convirtiendo en marca genérica.

Pero, veamos los posibles errores:

- ✓ Blancaflor lo logró, es la primera marca que el consumidor recuerda, pero… los de mercadotecnia en la empresa se olvidaron del análisis de "las 4 P" y le erraron en distribución. Resulta que no llegaron con la distribución a tu ciudad. ¿Y ahora que hacemos?: ¡Ponelos a estudiar mercadotecnia básica!
- ✓ Blancaflor lo logró, es la primera marca que el consumidor recuerda, pero… los de mercadotecnia en la empresa se olvidaron del análisis de "las 4 P" y creen que pueden poner el precio que se les ocuura. El kilo termina 10% arriba que el del competidor que le sigue. Bueno, piensa el cliente, si los dos envases dicen "harina leudante cuatro ceros", ¿realmente vale 10% más? Chau, otra vez bochados en marketing básico. El posicionamiento sirve, pero los clientes no suelen ser tan tontos.
- ✓ Ahora, a tus genios del departamento de mercadotecnia, cultores de la publicidad, se les ocurre comprar una marca con mucho prestigio, tradición, "posicionamiento" propiedad de una empresa que se fue a la quiebra por diferentes factores y ahora liquida sus activos de la mejor forma posible. Bueno, resulta que a esa marca le meten otros componentes de producto, peor calidad, dirían en el barrio. Uno, dos, tres meses y ¡chau posicionamiento! Una vez que los consumidores prueban y se decepcionan. Otra vez, es muy raro que los clientes sean tontos.

Conclusión: No te confundas. Posicionamiento no es solo publicidad. Se construye a partir del análisis estratégico y de la mezcla de marketing.

Revolucionarios en su momento, Ries-Trout fueron invalidados y superados por la fuerza de los hechos de la realidad. El éxito en gestión de negocios requiere bastante más que una buena campaña de promoción publicitaria.

Sin embargo, su definición de posicionamiento en publicidad ha quedado vigente: "*El lugar que una marca ocupa en la mente del consumidor*". No es suficiente para garantizar el éxito, pero es un componente necesario.

Más especificaciones sobre las "4P"

Producto

Producto: Antes del análisis debemos hacernos 3 preguntas básicas:

a. ¿El producto satisface al consumidor de una manera rentable para la empresa?

b. ¿Cuál es el impacto de este producto en el resto de la línea de productos?

c. ¿Cuál es el impacto de este producto en la marca?

Respondidas las interrogantes pasamos a lo que se define como *producto* o *servicio*.

No se trata solo del producto físico o el servicio sino que incluye:

- ✓ la marca,
- ✓ la reputación de la empresa,
- ✓ el soporte post-venta,
- ✓ disponibilidad,
- ✓ planes de financiación,
- ✓ reputación de los lugares en los que se va a vender.

Plaza (mercados)

Pensar en un mercado, además de obligar a la segmentación para definirlo, obliga a pensar en los canales de distribución para llegar a los clientes.

(Canales): Es la red por la cual la empresa va al mercado, está en contacto con sus consumidores para una variedad de tareas que van desde generar la demanda hasta la entrega física del producto.

Las funciones del canal pueden resumirse en:

- ✓ logística de abastecimientos,
- ✓ servicio post-venta,
- ✓ estandarización del producto,
- ✓ disponibilidad del producto,
- ✓ información del producto etc.

Dentro de las definiciones del canal debemos definir cuál es el *largo* y el *ancho* del mismo.

Ancho: ¿Cuál es la cobertura geográfica que deseamos? ¿Cuál es el costo del stock?

Largo: ¿Existe concertación de clientes? ¿Cuál es el grado de control e importancia del contacto directo con el consumidor?

Hoy en día existen muchas discusiones sobre la fuerza e importancia del canal. Desde el punto de vista de la empresa se suele afirmar que la fuerza está en la marca. Pero, si hay problemas de canal, estaremos en problemas, por más fuerte que sea la marca.

Promoción:

Este elemento es la manera apropiada en que nos vamos a comunicar con los clientes, acercar los productos, dar a conocer las cualidades del producto, lograr una repetición de la compra etc.

La efectividad en marketing requiere un plan de comunicación integrado que combine la venta personal y la no personal (como publicidad, relaciones públicas y promociones).

Dentro de la comunicación hay objetivos bien claros a definir:

a. Mercado: a quien va a ser dirigida la comunicación

b. Misión: cuál es el objetivo de la comunicación

c. Mensaje: cuales son los puntos específicos de la comunicación

d. Medios: Cuales son los medios más efectivos para comunicar el mensaje y cual llega el, mercado objetivo.

e. Dinero: Cuanto se va invertir

f. Medición; de qué forma vamos a medir los resultados

La publicidad en medios masivos es muy efectiva en:

- ✓ generar afectividad a la marca
- ✓ describir las características del producto
- ✓ sugerir situaciones de uso
- ✓ diferenciar el producto de sus competidores
- ✓ dirigir los compradores al punto de venta
- ✓ crear imagen de marca

Pero, en contrapartida, no cierra ventas, no genera transacciones; para ello deberemos utilizar las promociones de ventas.

Las promociones incluyen muestras gratis, cupones, 2 por 1, concursos etc., etc.

Las promociones son efectivas si son de corto plazo y alto impacto.

Eso ocurre hoy en día con "supermercados" y grandes superficies. Los consumidores esperan determinados días o épocas del año para hacer sus compras.

Hemos educando al consumidor para siempre comprar en promociones.

La fuerza de ventas como un vehículo de comunicación tiene la ventaja de permitir una interacción entre la empresa y el consumidor potencial.

El vendedor puede desarrollar un entendimiento de la percepción y

preferencias del potencial consumidor y en algunos casos llegar a educar al consumidor.

Por ello el marketing cada día es más interactivo y no tanto de *broadcasting* (en el sentido de "*emitir*" un mensaje sin tener en cuenta a quién escucha del otro lado) el objetivo es estar cerca del consumidor y escucharlo.

Precio:

La combinación de las 3P (Producto, Plaza; Promoción) determina la percepción de valor del consumidor objetivo hacia nuestro producto en un entorno competitivo.

Conceptualmente este valor percibido sería el precio mínimo el cual el consumidor estaría dispuesto a pagar, que es el único precio verdadero.

El precio fijado en base a costos o a utilidades esperadas, en términos prácticos, no suele ser muy realista.

El único precio que sirve es el que el consumidor está dispuesto a pagar.

Es verdad que en la mayoría de las situaciones el costo es el piso del precio al que una empresa está dispuesta a vender.

No obstante, las estrategias de penetración muchas veces se basan en ventas por debajo del costo de un producto, buscando la venta de otros productos y así promediar una utilidad, (ejemplo: supermercados).

También se da otra situación en la que se baja el precio para quedarse con el mercado y desplazar o desalentar a los competidores, esta estrategia llamada *skim* se utiliza en productos de moda o en aquellos a los cuales se les quiere acortar el ciclo de vida.

El precio es una de las herramientas más complejas de manejar y en la cual los Pymes suelen tener dos tendencias marcadas:

a. Poner un precio bajo suponiendo que de esa manera se va a vender.

b. O estar convencidos que vale mucho más de lo percibido por el consumidor y le ponemos un precio alto.

La fijación de precio debería ser algo muy estudiado, analizar el *precio cliente*, y el precio consumidor, definir la estrategia de precios, el precio producto por unidad, el impacto del diseño del canal, la publicidad y la promoción etc., etc.

Frente a problemas de venta solemos afirmar que "estamos sobrevendidos y nuestra gestión es un éxito"; por el lado contrario, cuando las ventas son bajas, solemos afirmar que "estamos caros". Si nuestros costos son altos "hacemos reingeniería" y tratamos de bajarlos; muchas veces perjudicando la performance del producto o su aspecto.

Mezcla de Productos Promocionales

Para Philip Kotler[13] y Gary Amstrong, la mezcla de promoción o *"mezcla total de comunicaciones de marketing de una empresa", consiste en la combinación específica de herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo que la empresa utiliza para alcanzar sus objetivos de publicidad y marketing.*

Herramientas de la *Mezcla de* Promoción:

Herramienta	Explicación
Publicidad	Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.
Venta Personal	Forma de venta en la que existe una relación directa entre comprador y vendedor. Es una herramienta efectiva para crear preferencias, convicciones y acciones en los compradores.
Promoción de Ventas	Consiste en incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio. Por ejemplo: Muestras gratuitas, cupones, paquetes de premios especiales, regalos, descuentos en el acto, bonificaciones, entre otros.
Relaciones Públicas	Consiste en cultivar buenas relaciones con los públicos diversos (accionistas, trabajadores, proveedores, clientes, etc.) de una empresa u organización.
Marketing Directo	Consiste en establecer una comunicación directa con los consumidores individuales, cultivando relaciones directas con ellos mediante el uso del teléfono, el fax, correo electrónico, entre otros, con el fin de obtener una respuesta inmediata.
Merchandising	Es el conjunto de técnicas destinadas a gestionar el punto de venta para conseguir la rotación de determinados productos.
Publicidad Blanca	Consiste en la forma impersonal de estimular la demanda o de influir en la opinión o actitud de un grupo hacia la empresa, a través de una comunicación en medios masivos que no paga la empresa u organización que se beneficia con ella.

[13] Philip Kotler (1931-EEUU) Es el especialista en marketing aplicado de mayor reconocimiento a nivel internacional. "Dirección de Marketing", "Fundamentos de Marketing" y -recientemente- "Marketing 4.0" son sus obras más afamadas, formadores e inspiradoras.

Objetivo: mantener a nuestros clientes y ser rentables

La satisfacción y fidelidad son clásicos principios, claves, para el proceso de retención del consumidor.

La conexión del cliente con la empresa, producto y/o servicio ocurre siempre antes de que sea cliente.

Un producto, una marca o un servicio no pasan solo por el departamento de marketing de una empresa; pasan por todos los estratos de la misma. Marketing no hace solo el encargado de marketing; marketing hace toda la empresa.

Los relacionamientos de los consumidores con los productos y las marcas son complejos, dinámicos y evolucionan con el tiempo. En realidad, los consumidores ya no compran marcas; tienen "vida" y "autonomía", en cada uso que hacen de nuestra oferta nos otorgan *un puntaje* y evalúan permanentemente la conveniencia – o no – de continuar comprándonos.

La retención del consumidor pasa por la fidelización desde el mismo momento en que decidió la compra, importa la percepción de valor una vez efectuada la compra (calidad).

La *calidad* no se mejora hasta que no se empieza a medir. La deserción de consumidores tiene un impacto directo en las ganancias de la empresa. Sin contar que es mucho, mucho más caro recuperar un cliente que mantenerlo.

Los sistemas contables no tienen la capacidad de medir la fidelidad de los clientes. Es lo que se llama un "activo intangible", como el valor de marca y los procesos productivos.

Si bien no pueden medirse en la contabilidad, impactan directo en el estado de resultados.

Para mayor dificultad, hoy en día, satisfacción no garantiza fidelidad: Un cliente puede estar satisfecho con dos productos diferentes y sin embargo tener diferentes grados de fidelidad.

¡Cuidado! los clientes satisfechos también se van, importa y mucho el grado de fidelidad hacia nuestro producto, por cuanto están dispuestos a dejarnos.

Preguntas que deberías plantearte: ¿Qué quiere decir *satisfecho*, ¿cuáles son las variables que hacen a la satisfacción del cliente?

No son las mismas para todos los consumidores.

Algunas recomendaciones para "*ser bueno*" en marketing:

1. Insistir en buenos datos de los consumidores.

2. Rehusar a aceptar generalizaciones de preferencias personales.

3. Entender los roles y objetivos de todos los actores del sistema de marketing

4. Sensibilidad al cambio. Compromiso de una mejora contínua de la proposición de valor entregada al mercado.

5. Entender y apreciar las amplias restricciones del negocio del marketing y las implicancias de las inversiones en marketing.

6. Habilidad de construir decisiones tácticas dentro de la estrategia para hacer crecer el negocio.

ESCUELA DE EJECUTIVOS

TERCERA SECCIÓN

Tipos de Planes

Plan de Ventas y Otros Tipos de Planes

Tipos de Planes

Según lo analizado hasta ahora, un "Plan de Ventas" es un plan operativo, subordinado a un "Plan de Negocios" el que a su vez *debería* estar subordinado a un "Plan Estratégico".

Esto es así, porque si bien todo plan se refiere al futuro; no todo futuro es idéntico, no se refiere al mismo momento en el tiempo:

- Existe un futuro de "**largo plazo**"; para él, es que las organizaciones desarrollan y se rigen por la visión. Para documentar esta visión y las estrategias y recursos necesarios para llegar a ella es que se documenta en un *Plan Estratégico*.
- Existe un futuro de "**mediano plazo**", que en el mundo de las empresas generalmente se refiere a periodos de uno o dos años. Para este futuro es que las organizaciones desarrollan las metas. Habitualmente se documenta en un Plan de Negocios.
- Existe un futuro de "**corto plazo**"; uno que debe alcanzarse en un momento del tiempo puntual y cercano. Para estas cuestiones operativas es que las empresas suelen definir objetivos. En el caso de los objetivos de venta, este tipo particular de plan se documenta en el Plan de Ventas.

Periodos que puede abarcar el plan

Por ello, junto a otros -por ejemplo: plan de inversiones, plan de abastecimiento, plan de fabricaciones, presupuesto de caja, plan de desarrollo de RRHH- el Plan de Ventas es un plan operativo, de corto plazo, que se refiere a un momento cercano en el tiempo. En función de la experiencia que la empresa haya desarrollado en planificación, gestión y control podrán ser:

- ✓ Anuales
- ✓ Semestrales
- ✓ Cuatrimestrales
- ✓ Trimestrales
- ✓ Bimestrales
- ✓ Mensuales

Naturalmente, mientras más "de corto plazo" sean, mejor a nivel operativo.

Mejor pues la organización ganará en flexibilidad y capacidad de adaptarse a los cambios del entorno.

Sin embargo, el responsable de la dirección de los equipos de venta debe tener en claro que no siempre es conveniente trabajar con planes demasiado cortos. Esto requiere mucho tiempo de elaboración, costos de la información y pérdidas de oportunidades de gestión.

Planificar lleva tiempo. Es una buena inversión, pero requiere tiempo.

¡Planificar es una tarea en sí misma! Por tanto, lleva tiempo y esfuerzo

Si la organización de ventas en reciente, si los ejecutivos que la componen son nuevos, si el entorno está en crisis o incertidumbre, mayor será la conveniencia de trabajar con planes trimestrales o semestrales.

Como sea, los planes operativos deberían referirse a periodos anuales o semestrales.

Un plan de venta debería ser anual. Si la empresa comercializa productos de temporada (como por ejemplo indumentaria), entonces semestral sería la medida apropiada.

Solo en casos excepcionales de alta incertidumbre comercial, originada en motivos internos o externos, los planes operativos bimestrales o mensuales tendrán sentido.

¡Evalúe en su caso los costos y beneficios!: Si tiene dudas, prefiera siempre empezar por planes – a lo sumo – semestrales.

Componentes en común con otros tipos de planes

En la primera parte de este manual habíamos analizado el proceso de planificación en la mente del planificador.

Vimos allí que, en realidad, la clave de todo proceso de planificación pasa por *imaginar*. Imaginar qué es lo que se desea lograr o alcanzar; cuáles serán las formas de hacerlo y qué recursos serán necesarios.

Todo plan, el que sea, tiene al menos cinco elementos y las etapas del proceso para diseñarlo son, también, cinco,

Claro, en cada "tipo de plan" -estratégico, de negocios u operativo- estos componentes tendrán sus características específicas y sus nombres unívocos.

También, el detalle, el grado de profundidad en la descripción y la sofisticación en lo técnico dependerá del tipo de empresa, sus recursos y experiencia.

SIETE Componentes específicos de un Plan de Venta

1. Objetivo
2. Cronograma
3. Presupuesto (Estado de Resultados Proyectado)
4. Manual del Proyecto
5. Manual del Vendedor
6. Sistema de Remuneración
7. Cuadro de mando

Características del documento

Más allá de lo que muchas veces pueda intuirse, un Plan de Ventas es un documento de unas pocas hojas.

Debe poder ser leído con rapidez, entendido con claridad y debería ser siempre una accesible referencia para el control y autocontrol.

En todo caso, convendría presentar como "Anexo", por separado, el Manual del Vendedor, pues suele ser un poco más voluminoso al tratarse de una guía operativa de gestión.

El Objetivo de Ventas

Diferenciar "causa" y "efecto"

¡Recordar!

Objetivo = "Unidad de medida" y "unidad de tiempo". (De faltar alguno, no será de utilidad para coordinar, gestionar y controlar).

El primer gran objetivo de un Plan de Ventas es el de "Volumen de Ventas", que debería ser siempre expresado tanto en "unidades físicas de producto" como en "unidades monetarias".

Sin embargo, como ya hemos analizado en clase y en este mismo manual, vender no garantiza la creación de riqueza.

Sin vender no es posible ganar dinero. Aunque, no por el solo hecho de vender se estará ganando dinero.

La clave necesaria de analizar pasa por "los márgenes de contribución": la diferencia entre precio de venta y costo variable unitario.

Cada producto tiene sus márgenes. Los hay mejores, lo has peores.

A su vez, cada *canal*, representa la posibilidad de acceder a márgenes diferentes.

Así por ejemplo, un distribuidor mayorista comprará el mismo producto que la empresa comercializa en forma directa al público; pero lo hará en distinto volumen y para mercados alternativos.

En definitiva:

- ✓ Cada producto tiene su margen de contribución
- ✓ Cada canal tiene su margen

Las ventas de los diferentes productos suelen tener diferentes comportamientos en los diferentes canales. En cada canal, los márgenes y los volúmenes suelen ser diferentes.

Entonces, tener en claro: El "volumen de venta" es causa de la creación de riqueza para la empresa. No es el objetivo verdaderamente trascendente.

"Vender bien" requiere tener en claro qué es lo que conviene vender.

El objetivo trascendente del Plan de Ventas pasa por centrarse en la capacidad de generar riqueza. El análisis de los márgenes de contribución de la cartera de productos (mezcla o portfolio) es la clave.

Ejemplo para comprender el concepto de "Margen de Contribución":

Situación 1

Hidalgo es propietario de una pizzería. En ella, solo para simplificar este texto, se venden solamente tres productos.

Mozzarella a	u$s 20.-
Doble Mozzarella a	u$s 30.-
Especial a	u$s 25.-
Rúcula a	u$s 35.-

Los mozos creen que el mejor producto es el más noble y famoso: ¡la Mozarella!

El administrador, encargado del local, cree que hay que *empujar* es la rúcula, pues *hace más caja,* factura más.

Hidalgo establece el objetivo de venta así:

- ✓ Hay que producir al menos 6.000 pizzas por mes.
- ✓ La facturación total mensual no debe ser inferior a los 182.000.-
- ✓ La doble Mozza debe representar, al menos, el 20% de las ventas. (De cada diez pizzas, dos deben ser doble Mozza)

¿Por qué baja estos objetivos? Porque entiende de "márgenes de contribución. Conoce su costo variable.

En uno de los análisis de costos, distinguimos la clasificación de "costos fijos" y "costos variables".

- ✓ Son FIJOS aquellos que no cambian cuando aumenta o disminuye el nivel de actividad. Por ejemplo, el alquiler, el servicio de Internet, los sueldos fijos (sin premios).
- ✓ Son VARIABLES aquellos que están relacionados al nivel de actividad. Por ejemplo "harina" o, claro ¡mozzarella!

Hidalgo elije su "mejor" producto. En la siguiente tabla, las diferentes pizzas, con sus respectivos precios de venta, costos variables unitarios y margen de contribución.

	Precio de Venta	Costo Variable Unitario	Margen de Contribución Unitario
Mozzarella	20.-	12.-	8.-
Doble Mozzarella	30.-	12.-	18.-
Especial	25.-	20.-	5.-
Rúcula	35.-	22.-	13.-

Situación 2

Con los mismos datos que en la situación anterior, ahora Hidalgo desea conocer ya no el "margen" por cada pizza sin el margen por cada peso facturado, que cada pizza genera.

Es decir, ya no le alcanza con conocer el margen por cada unidad. Desea conocer le margen por cada dólar facturado en cada producto.

¿Cómo proceder? Sencillo: dividiendo el margen de contribución unitario por el precio de venta.

	Precio de Venta	Margen de Contribución Unitario	Tasa de Margen de Contribución Unitaria
Mozzarella	20.-	8.-	0,4.-
Doble Mozzarella	30.-	18.-	0,6.-
Especial	25.-	5.-	0,2.-
Rúcula	35.-	13.-	0,37.-

Esto significa que, por cada dólar vendido, la "Doble Mozza" genera un margen de sesenta centavos o, lo que es lo mismo, del 60%.

¡ATENTI! ¡No confundir!:

"Margen de contribución" NO ES la ganancia. Con esos márgenes que Hidalgo genera debe pagar, primero, los costos fijos requeridos para el funcionamiento del negocio.

Si le sobra margen, recién esa parte será *ganancia.*

Guía para la Definición de Objetivos:

(Guía práctica de 5 pasos)

Paso 1:

Identifique cada uno de sus productos y establezca el respectivo margen de contribución. *Recuerde*:

- ✓ Margen de contribución = Precio de Venta – Costo Variable Unitario
- ✓ "Tasa de Margen de Contribución"[14] = Margen de Contribución / Precio de Venta Unitario[15]

Paso 2:

Identifique cada uno de sus "canales" y analice cómo se comportan los márgenes de contribución

Paso 3:

Analice el estado actual y establezca las prioridades de trabajo para el periodo de tiempo que abarca el nuevo plan que está definiendo:

- ✓ Productos que le convendrá impulsar en general. (Analice los stocks disponibles, los proveedores, la conveniencia financiera, etc. etc. Es decir, no piense únicamente en dinero y márgenes de contribución. Tenga en cuenta otros aspectos que pueden ser importantes para la estrategia de su empresa)
- ✓ Canales más rentables
- ✓ Tipos de cliente (segmentos) más rentables

---

[14] **Tasa de Margen de Contribución** permite conocer *cuánto de cada peso que se vende de un determinado producto es margen*

[15] **Por ejemplo**: si en la pizzería de Hidalgo, la mozzarella doble se vendía en u$s 30 al público y su costo variable unitario era de u$s 12; esto significaba que el Margen de Contribución era de u$s 18. (u$s 30 - u$s 12 = u$s 18). Si dividiese ese margen por el precio de venta (u$s 18 / u$s 30) el resultado es la "*Tasa de Margen de Contribución*" de 0,60. Si se multiplica esta tasa por 100, nos arroja un porcentaje de 60%.

Es decir, cada dólar vendido en mozzarella doble representa un margen de 0,60 centavos ¡un *productaso*!

Paso 4:

Defina los objetivos del plan:

- ✓ En cada "canal", defina los segmentos (tipos de clientes) y establezca los objetivos de venta teniendo en cuanta:
  - Los márgenes de contribución de cada producto
  - La disponibilidad de stocks / el abastecimiento de insumos / la capacidad de fabricación
  - Las complejidades de logística de abastecimiento, despacho y entrega
  - Sume todos sus canales y establezca el objetivo general

Paso 5:

Defina las variables a controlar. Diseñe su cuadro de mando.

(Este punto se analiza en detalle en un ANEXO a este Manual)

Cronograma

De qué se trata:

Un cronograma es un gráfico que combina tres elementos:

- Tiempo
- Actividades
- Responsables

Es decir, sobre una línea de tiempo, se detallan las actividades (o conjuntos de actividades) que deben ser desarrolladas por un determinado ejecutivo.

El "cronograma" es un documento gráfico que debería ocupar un espacio máximo de una carilla.

Es importante que sea simple y fácil de leer y que tenga previsto un espacio para marcar las tareas realizadas y las pendientes.

En la mayor parte de las situaciones, un cuadro de Excel en el que las actividades sean desagregadas en la primera columna y, en las siguientes, se establezcan las unidades de tiempo será más que suficiente.

Utilizar herramientas fáciles y simples debería ser una prioridad para el directivo de ventas. Le permitirá dedicar su tiempo y energía a la gestión real.

En la siguiente sección de esta parte del manual le presentaremos un ejemplo práctico a partir de la utilización de una planilla de Excel.

Para organizaciones más complejas, que requieran un grado mayor de sofisticación en el uso de herramientas técnicas de gestión, a continuación, transcribiremos una sección del Manual del Módulo de Gestión de Proyectos del Diploma de Formación de Mandos Medios de la Escuela de Ejecutivos. En ésta se analizan las herramientas específicas de uso más habituales a la hora de definir "cronogramas".

Herramientas Técnicas que pueden ser utilizadas para confeccionar "cronogramas" en un Plan de Ventas:

Gran parte del trabajo de planificación consiste en determinar la relación de las diferentes tareas entre sí y luego programar esas tareas a fin de que el proyecto pueda ser realizado de manera eficiente y lógica.

A lo largo de los años se fueron elaborando muchos instrumentos de trabajo que han convertido a esta tarea casi en una rutina.

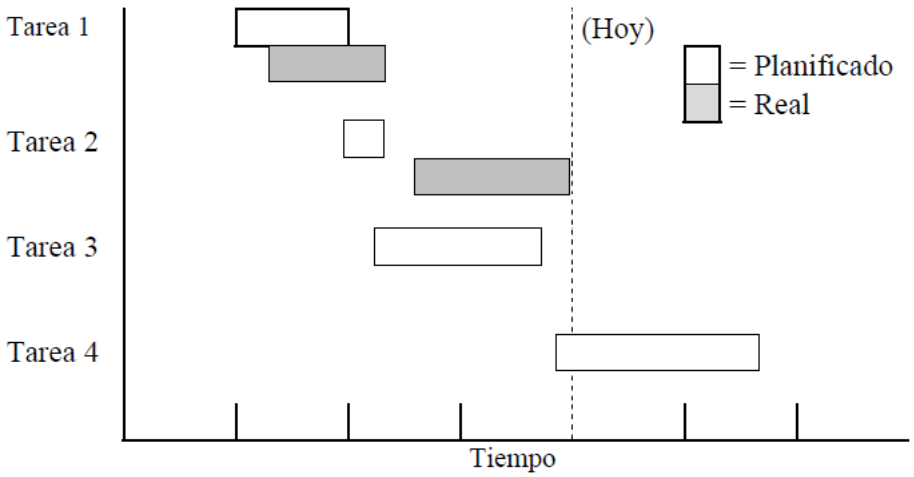
Existen tres instrumentos de trabajo que satisfacen prácticamente todas las necesidades para programar cualquier proyecto, desde el más simple hasta el más complejo:

1. Diagrama de Gantt
2. Red de organigrama de PERT/CMP
3. El camino crítico

1.- Diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt permite ver fácilmente cuándo deben empezar y cuándo deben terminar las tareas. Hay dos métodos principales para crear un diagrama de Gantt; estos métodos están representados en las Figuras 5 y 6.

En ambos enfoques las tareas se enumeran en eje vertical, mientras que el tiempo se mide a lo largo del eje horizontal.



Ejemplo: Diagrama de Gantt en forma barras

Figura 5

Ejemplo: Diagrama de Gantt en forma alterada

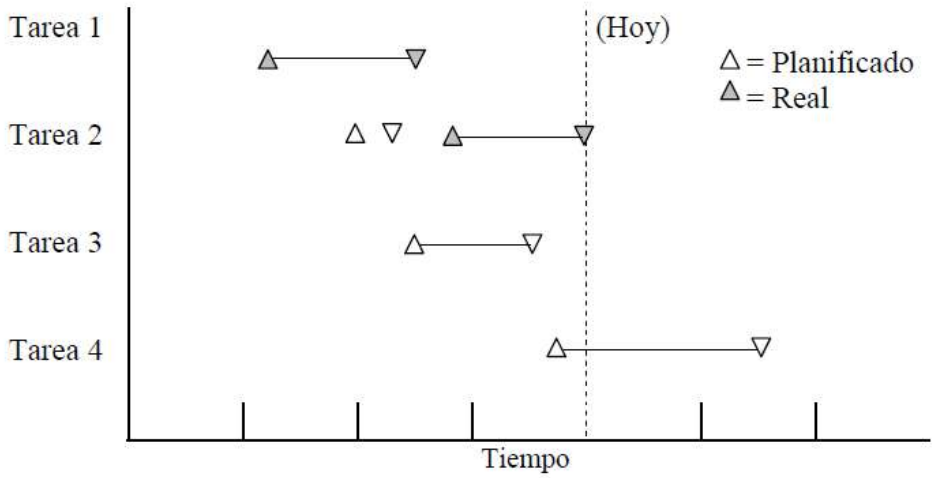


Figura 6

La Figura 6 no es más que una variante de un diagrama o gráfico de barras de la figura anterior. Leyendo los datos del tiempo en el eje horizontal, podemos conocer las fechas que se han planificado para iniciar y dar término a las diferentes tareas.

Cuando se agregan las fechas reales de iniciación y finalización, el diagrama de Gantt es útil también para el control del proyecto.

Luego podremos comparar visualmente nuestro plan con los datos reales, y eso nos permitirá determinar la magnitud de la variación en el cronograma que tengamos para nuestro proyecto.

Ejemplo de cómo utilizarlos:

En la Figura 5 vemos que nuestro proyecto está atrasado desde el comienzo mismo, cuando la Tarea 1 empieza más tarde que lo planeado.

Nótese que la duración real de la Tarea 1 es igual a la duración planeada, de modo que el deslizamiento del cronograma para esta tarea se explica íntegramente por el hecho de que empezó tarde.

En el caso de la Tarea 2, es evidente que esta tarea no sólo empezó tarde, sino que su realización se demoró más que lo planeado. Aquí el desplazamiento del cronograma responde tanto a un inicio tardío como a una realización demorada, que alargó la duración de la tarea.

La Figura 6 presenta un enfoque distinto del diagrama de Gantt. Los hechos básicos son idénticos a los que aparecen en el gráfico de barras, pero se presentan de un modo diferente. En este enfoque alternativo, los datos específicos están representados en forma de triángulos: triángulos con el vértice hacia arriba para las fechas de inicio y triángulos con vértice hacia abajo para las fechas de finalización: las fechas planeadas están representadas con triángulos blancos y las fechas reales, con triángulos sombreados.

Si se comparan los dos diagramas de las Figuras 5 y 6, se advertirá que ambos expresan lo mismo. También en el caso de la Figura 6, vemos que la tarea 1 empieza y termina tarde, pero que la duración de esa tarea es la que se planificó. La Tarea 2 empieza tarde, se prolonga más de lo planeado y termina muy tarde.

Los diagramas de Gantt se usan mucho para la planificación y el control de los organigramas en proyecto. Muchos directores de proyecto los usan sin saber siquiera que esos diagramas tienen un nombre especial.

Su popularidad reside en su simplicidad. Es fácil construirlos y es fácil comprenderlos. No hace falta ningún entrenamiento especial para aprender a usarlos ni tampoco se requiere un equipamiento complejo para construirlos: sólo una hoja de papel para diagramas, un lápiz y una regla.

Estos diagramas son especialmente útiles para examinar la variación del cronograma, ya que transmiten dramáticamente todo deslizamiento del proyecto.

2.- Red de organigrama de PERT/CMP

La principal desventaja de los diagramas de Gantt es que, si bien representan las fechas de iniciación y de terminación de las tareas, no muestran las consecuencias generales de las modificaciones del cronograma en cada tarea específica.

Es decir, el diagrama de Gantt contempla las tareas como si fueran actividades independientes, no tiene en cuenta que están interrelacionadas.

A fines de la década del '50 del siglo pasado, se desarrollaron simultáneamente dos técnicas que permiten a los grupos de trabajo de un proyecto examinar las consecuencias que tiene sobre el cronograma general del proyecto la modificación de las fechas de iniciación y de terminación.

Una de las técnicas, desarrollada para el programa del misil Polaris, fue llamada PERT (Program Evaluation and Review Technique). La otra, desarrollada por la empresa DuPont fue llamada Método del Camino Crítico (CPM).

Ambos métodos se basan en diagramas de flujo que parecen similares, pero que contienen un enfoque diferente de los cálculos del cronograma.

A lo largo de los años se han dedicado muchísimas horas a discutir los méritos de un método sobre el otro; actualmente se establecen cada vez menos distinciones entre ambos.

De hecho, surgió un híbrido ampliamente aceptado, el PERT/CMP, que aprovecha las mejores características de cada uno de los dos métodos.

3.- El camino crítico

Camino Crítico es un concepto derivado del método PERT/CMP: es una evolución. Muestra la vía que requiere más tiempo para ser recorrida en el cronograma.

En la Figura 8 consideremos los dos caminos que nos llevan desde "Empezar" hasta "Preparar canasta".

Se requieren quince minutos para completar el recorrido superior "Preparar té helado", mientras que el camino inferior, que se compone de dos tareas ("Preparar emparedados" y "Preparar fruta"), puede completarse en doce minutos.

Teniendo en cuenta el diseño de la red, el tiempo más largo que puede transcurrir entre "Empezar" y "Preparar canasta" es quince minutos. Esto significa que el camino o recorrido inferior tiene incorporado tres minutos de retraso.

Como el camino crítico es siempre el más largo, no tiene retraso alguno. De hecho, si se produce un deslizamiento del cronograma a lo largo del camino crítico, ese deslizamiento se reflejará en el proyecto en general.

Así, si para ser completada, una tarea en el camino crítico requiere tres minutos más de lo que se previó, el cronograma general del proyecto se atrasará tres minutos.

Esta característica del camino crítico (su inflexibilidad con respecto al deslizamiento del cronograma) es la que le ha dado el nombre.

Como las actividades que no se inscriben en el camino crítico permiten cierto retraso, pueden tolerar cierto retraso del cronograma.

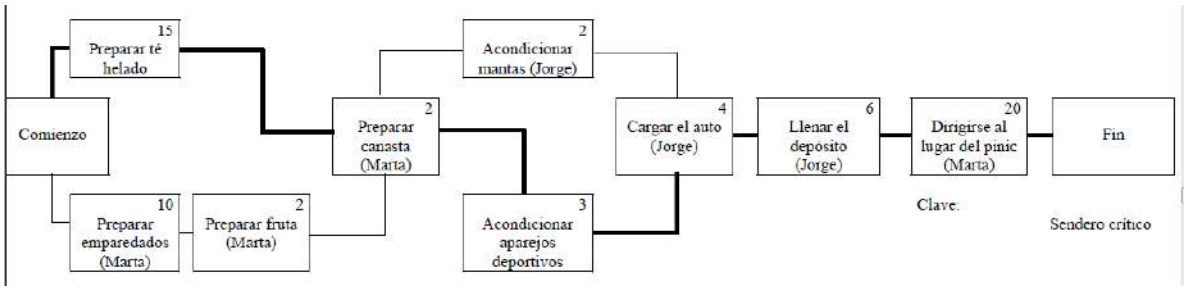


Figura 8

Cálculo del retardo

Tarea	Inicio temprano	Inicio tardío	Retardo
Preparar té helado	0	0	0
Preparar emparedados	0	3	3
Preparar fruta	10	13	3
Preparar canasta	15	15	0
Acondicionar mantas	17	18	1
Acondicionar aparejos deportivos	17	17	0
Cargar el coche	20	20	0
Llenar el depósito	24	24	0
Dirigirse al lugar del picnic	30	30	0

Figura 9

En la figura 8 el camino crítico para el proyecto está representado por una línea gruesa. Para descubrir el tiempo necesario para completar el proyecto, bastará con que sumemos los tiempos parciales que se requieren para realizar cada una de las tareas que figuran en el camino crítico.

En nuestro ejemplo, el tiempo necesario para realizar todo el proyecto es 50 minutos (15 + 2 + 3 + 4 + 6 + 20).

La actividad en las redes en nodo versus en flecha

El tipo de red PERT/CMP que hemos construido en la Figura 8 es llamado **red de actividad en nodo**. En este tipo de red cada casilla representa un *nodo*.

Otro método muy conocido es **la red actividad en flecha**.

La Figura 10 ilustra el segundo método. A diferencia del método de actividad en nodo, que coloca las tareas en casillas, el método de actividad en flecha coloca las tareas sobre las flechas que vinculan los eventos entre sí (los números que aparecen en un círculo en la Figura 10).

Cada evento representa el comienzo o el final de una tarea.

Así, en la Figura 10, el evento tres representa tanto el final de la Tarea 2 → 3 ("Preparar fruta") y la Tarea 1 → 3 ("Preparar té helado") y el comienzo de las Tareas 3 → 4 ("Preparar canasta").

Utilizando el método de la actividad en flecha, a veces tenemos ocasión de crear tareas falsas, tareas que no consumen recurso.

En la Figura 10, la Tarea 6 → 5 es una tarea falsa creada, porque para pasar del evento 4 al evento 5 queremos emprender dos tareas: "Acondicionar mantas" y Acondicionar aparejos Deportivos".

Estas tareas no pueden describirse como 4 → 5, dado que esto generaría confusión respecto de si 4 → 5 representa "Preparar mantas" o "Acondicionar aparejos deportivos".

En consecuencia, a una de las tareas ("Preparar mantas") se le da arbitrariamente la denominación de 4 → 6 para distinguirla de 4 → 5. Pero es preciso hacerlo para crear la tarea falsa 6 → 5.

- ✓ Pregunta: ¿Qué método es superior, el diagrama PERT/CMP de actividad en nodo o de actividad en flecha?
- ✓ Respuesta: es superior aquel diagrama con el que el usuario se sienta más cómodo.

Actividad en la red de Nodo PERT/CPM

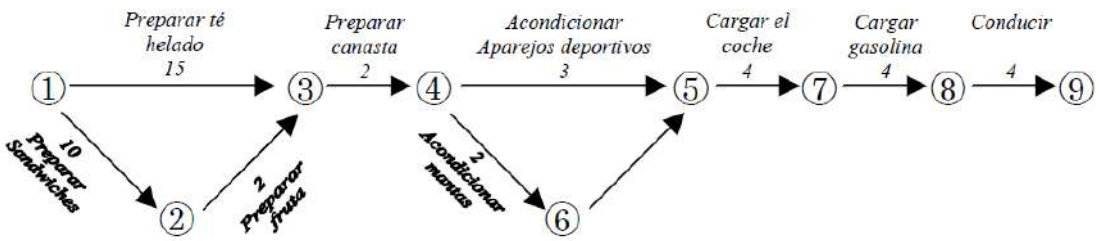


Figura 10

La utilidad de la red PERT/CPM para la planificación y control:

Las redes PERT/CPM son muy útiles para la planificación de proyectos, porque obligan al equipo de trabajo a identificar cuidadosamente las tareas que deben realizarse, y a determinar con precisión la relación mutua que existe entre éstas.

Teniendo en cuenta la tendencia generalizada a lanzarse en la realización de un proyecto sin pensar demasiado en lo que hay que hacer, esa tarea previa es un logro enorme.

Las redes PERT / CMP son también útiles en la planificación, porque permiten a los planificadores elaborar libretos alternativos que les servirán para determinar el impacto que tienen sobre el cronograma general del proyecto los retrasos y las aceleraciones de las tareas individuales.

Esta característica les permite también a los planificadores crear estimaciones más realistas del organigrama del proyecto.

Las redes de planificación son menos útiles, en cambio, como instrumentos de control. En primer lugar, actualizar continuamente la red suele ser bastante engorroso, y en segundo lugar, las redes no muestran gráficamente las variaciones del cronograma, como lo hacen los diagramas de Gantt; para ver las variaciones, no basta con superponer al original un diagrama PERT / CMP actualizado.

IMPORTANTE

Estas tres técnicas para generar cronogramas, muy tradicionales y probadas, son apenas los rudimentos que dieron origen a lo que es hoy toda una disciplina en el management: la Gestión de Proyectos.

La Gestión de Proyectos busca desarrollar e implementar cambios en la organización. Se la utiliza, por ejemplo, y entre otras muchas posibilidades, para el lanzamiento de productos, el desarrollo de mercados, la puesta en marcha de unidades productivas, proyectos de investigación científica y -claro- para la acción comercial.

Como los orígenes datan de la década del ´40 del siglo pasado, en pleno siglo XXI la cuestión a evolucionado mucho; en espacial, a partir de las necesidades de la industria del software y la inteligencia artificial. Surgieron así un conjunto de técnicas más modernas y novedosas a las que se las engloba bajo el nombre de "Metodologías Ágiles", que se caracterizan por otorgar más protagonismo al análisis del perfil de las personas y sus posibilidades, disminuyen dramáticamente la carga burocrática y el tedio de las largas reuniones de análisis y coordinación. Son más, "*millenials*" digamos 😊

Así las cosas, para la gestión de proyectos, existen dos ramas técnicas: "tradicionales" y "ágiles". Cada una con sus ventajas y desventajas.

Presupuesto

Introducción

Los presupuestos son una herramienta de gestión fundamental e indispensable para la planificación y el proceso de toma de decisiones.

Ya lo adelantamos en este manual: el presupuesto es un componente esencial del proceso formal de planificación.

Tan fundamental que, si no se observa su presencia, diremos que todo el proceso de planificación ha sido mal realizado y carece de sustento lógico. Sin presupuesto no hay plan.

Ya sabemos que, en su expresión más simplificada, el proceso de planificación consiste en definir "un sujeto, situado en un entorno, realizando determinadas actividades, para lo que utiliza determinados recursos".



Presupuesto es, entonces, la expresión monetaria de todos estos recursos necesarios para la gestión.

Conceptualmente, se trata de saber cuántos recursos serán necesarios para ejecutar un propósito, expresados en unidad monetaria.

El ejemplo que usamos en clase:

—¡Vamos en auto de vacaciones! –, propuso el padre a su familia.

Ya habían acordado el destino, la duración y el alojamiento. Para el viaje de ida y vuelta, serían necesarios cinco tanques de combustible.

¿Saldrías en ese viaje sin saber cuánto combustible será necesario? Bastante loco si lo haces.

Saber cuánto combustible no significa necesariamente contar con el dinero ni tener previsto dónde se aprovisionará. Saber cuánto combustible hace falta es el primer paso para hacer esas preguntas: ¿cuánto dinero hace falta?, ¿en qué lugares se aprovisionará?

El presupuesto es el primer paso para organizar, coordinar y luego ejecutar las operaciones

Otra vez conceptualmente, existen tres "tipos" de presupuesto que deberías tener en tu radar mental al elaborar tu plan:

- ✓ "Stock": qué magnitud, expresada en dinero, es necesaria para el plan. (¿Cuánto?)
- ✓ "Económico": Expresa en resultado económico, la ganancia -utilidad- del plan. Mide ingresos que se generarán, le resta los egresos y te informa el resultado. (Cuánto te queda, limpio)
- ✓ "Financiero": Detalla los ingresos y egresos sobre una línea de tiempo. (Si te fijás, sirven para "planficar" el flujo de efectivo, de manera que los ingresos que se producen por ventas, vayan *financiando* el pago de la inversión)

Dos confusiones típicas

a. Presupuesto es dinero

La mayor parte de las personas desprevenidas respecto al tema consideran que "presupuesto" significa contar con "dinero".

Sin embargo, no es así. El presupuesto en realidad es un listado o inventario de recursos necesarios para ejecutar un determinado proceso, expresado en unidades monetarias.

Por ejemplo, si lo que se desea como proyecto es *cocinar una pizza para la cena*, será necesario contar con una serie de recursos: harina; mozzarella; salsa de tomates; horno; mano de obra calificada; recursos de capacidad instalada como horno, moldes para pizza, etc. etc.

¿Cómo comparar "salsa para pizzas" con "molde para horneado"? Pues bien, a cada elemento se lo expresa en unidad monetaria, en dinero.

Si se observa con atención, el dinero entonces es la expresión monetaria que representa, unificandos, a todos los recursos necesarios para cocinar nuestra pizza. ¡A no confundirse!: una pizza no se prepara con *billetes;* se prepara con – entre otros muchos elementos – harina, salsa y mozarrella, los que pueden ser representados en billetes.

Lo que un plan de ventas requiere es "elementos" o recursos. El conjunto de recursos necesarios para ejecutar un plan se expresa a través de un presupuesto; así se los compara, en el mismo presupuesto, con el objetivo que se está persiguiendo.

A ver si, de una vez, podemos expresarlo con simpleza: presupuesto es "recursos necesarios identificados, expresados en unidad monetaria".

b. Si no hay dinero suficiente, entonces no hay presupuesto

Durante las clases solemos relatar a los alumnos la anécdota de aquel ejecutivo que se encontraba organizando un asado para sus amigos.

Como parte del proceso de planificación, en un momento dedicaron sus esfuerzos a "imaginar" como habría de ser el asado aquél.

Definieron que, con los mejores cortes de carne, bebidas también de las mejores y – naturalmente – muy selectos postres.

Luego procedieron a "expresar en unidades monetarias" todos aquellos recursos necesarios. Se dieron con el dato que requerían el equivalente a unos veinte dólares por persona para organizarlo tal como imaginaban.

Consultaron entonces el dinero disponible en ese momento. La noticia no fue alentadora: solo contaban con cinco dólares promedio por persona. ¡Les faltaba tres veces más que lo que disponían!

La mayor parte de las personas, desprevenidas sobre temas de gestión, consideran que no contar con recursos suficientes es sinónimo de no contar con presupuesto.

Sin embargo, no es el caso. Presupuesto es la "expresión monetaria de los recursos necesarios". Contar, o no, con el dinero necesario es otro asunto.

En el caso del ejemplo del asado de los alumnos: ellos sí contaban con presupuesto, ¡lo que no tenían el dinero suficiente!

Nótese que el hecho de saber que no se cuenta con el dinero suficiente es una gran ventaja a la hora de emprender la ejecución de un plan. Ahora sabremos que *antes de iniciar la gestión* será necesario cumplir una serie de acciones previas, de requisitos. De esta forma, le daremos a nuestro plan de ventas mejores posibilidades de ser cumplido.

Imagine el alumno una situación en la que, puesto a cocinar el asado sin presupuesto previo, una vez que ya tiene listo el fuego se encuentra con "*la contingencia*" de no contar con la carne.

En las organizaciones reales, en la vida real, cuando se realiza un proceso de planificación ya sea estratégica u operativa, al realizar el presupuesto, lo habitual como situación es darse con el hecho de que los recursos monetarios disponibles no son suficientes.

Precisamente ese es el sentido de la presupuestación: advertirle al ejecutivo responsable sobre los recursos necesarios faltantes, de manera de tener la oportunidad de conseguirlos y asegurarlos previamente.

Choques típicos que ocasiona andar por la vida sin presupuesto y cronograma

Lamentablemente es demasiado habitual observar dos errores de gestión:

- ✓ Ejecutivos que se lanzan a un proyecto sin un cronograma previo. Terminan improvisando, con estrés, pérdida de efectividad, productividad y otras descoordinaciones por el estilo.
- ✓ Ejecutivos que se lanzan a un proyecto sin un presupuesto adecuado. En el medio de la gestión se dan con "la novedad" de que no cuentan con los recursos. La realidad los sorprende y se ven obligados a improvisar. La mayor parte de las veces no sortean airosos el desafío y terminan desintegrando sus equipos y los pocos recursos con los que cuentan.

Técnicas para elaborar presupuestos

Se requiere contar con presupuestos para iniciar y gestionar lo planificado. Además, es útil para coordinar las actividades diversas de una empresa. Finalmente, imprescindible para controlar y aprender.

A nivel de gestión directiva, el presupuesto seguramente más importante y trascendente es el "estado de resultados proyectado", también denominado "presupuesto económico".

Un *Estado de Resultados* es uno de los cinco informes formales que la técnica de la contabilidad provee al directivo de la empresa para lo toma de decisiones.

Como todo, en función de la envergadura y grado de profesionalización de la empresa los habrá más simples (en el caso de las microempresas) y más sofisticados y complejos de elaborar y leer (en el caso de empresas con mayor trayectoria).

No obstante, y según el tipo de empresa de que se trate, ya sea a un grado máximo de detalle o escrito apenas en una libreta a mano alzada, el directivo no debería – en ningún caso – *aventurarse* en un plan que no cuente con su Estado de Resultados Proyectado; el más importante de todos los presupuestos.

En una definición un poco más técnica, para elaborar presupuestos económicos, se utilizan dos grandes métodos presupuesto incremental y presupuesto de base cero.

- En los presupuestos incrementales las cifras se basan en aquellos gastos reales del año anterior, con un porcentaje añadido por el aumento de la inflación del próximo año. Éste es un método sencillo que ahorra tiempo, pero que supone un modo «*perezoso*» y, con frecuencia, poco preciso. Esta técnica sólo es apropiada para organizaciones en las que los años varían poco en cuanto a actividades se refiere. Muy pocas organizaciones o proyectos dinámicos son tan estables para que esta técnica llegue a funcionarles de manera satisfactoria.
- En los presupuestos de base cero, las cifras pasadas no se utilizan como punto de partida. El proceso presupuestario en este caso empieza a partir "de cero", con las actividades pensadas para ese año. El resultado es un más detallado y preciso, pero su preparación requiere más tiempo y energía. Esta técnica es esencial para nuevas organizaciones y proyectos, pero quizá sea también la mejor vía de trabajo para una organización dinámica que es muy activa en la aceptación de nuevos retos.

Con la utilización del sistema "incremental", no se replantea si los ejercicios económicos (los años) anteriores fueron ejecutados correctamente, si se realizaron costos innecesarios, etc. De esta forma, cualquier inconveniente en períodos anteriores, queda avalado para los períodos futuros. Esto implica que, el único ajuste a realizar es aquel que determine la variación en el nivel de actividad.

Por el contrario, el presupuesto Base Cero exige el replanteo de las decisiones tomadas en períodos anteriores, es un modelo de presupuestación alternativo que permite corregir las deficiencias del sistema incremental.

Además, para toda empresa es conveniente realizar, periódicamente, revisiones en los procedimientos, estructuras y utilización de sus recursos, a efectos de ajustarse a la realidad.

En general, las organizaciones más eficientes prefieren este último tipo de método. En la Escuela de Ejecutivos nos gusta este método, pues asume que la organización "toma las riendas" para su futuro y no se limita a ir para donde la lleva el viento de las tendencias del entorno.

TRES componentes para presupuesto económico:

Un estado de resultados proyectado se compone de tres elementos e informa dos resultados. Los tres elementos son:

a) Ingresos por ventas previstos
b) Costo de la mercadería vendida
c) Costo de la estructura de la empresa que ha sido necesario utilizar

Los resultados que informa son:

a) Utilidad bruta, o -su sinónimo- "Margen Bruto" o, más simplemente "Margen". Surge de restarle a los ingresos por ventas, los costos de la mercadería vendida. (Preferentemente los que en secciones anteriores habíamos denominado como "costos variables"[16]).
b) Utilidad Neta, o -su sinónimo- "Resultado Neto". Surge de restar, a la utilidad bruta, los gastos generales. (Los que antes habíamos denominado como "costos fijos")

Un ejemplo simplificado:

Así las cosas, ese mes que empezaba, Hidalgo tenía previsto – para su pizzería de barrio – vender y cobrar 3.000 pizzas a un precio de venta de $ 50 la unidad.

- ✓ Debía pagar en impuestos a las ventas el equivalente a un 10% sobre las ventas[17].
- ✓ El costo de cada pizza (¡solo el costo de la pizza y no de la estructura necesaria para procesarla!) era de $ 15 la unidad.
- ✓ Los gastos fijos mensuales de su local eran de $ 35.000.

[16] En este punto, "costo de la mercadería vendida", la técnica contable no tiene en cuenta los mismos conceptos, partidas, que tenemos en cuenta en el análisis del empresario que decide hacia futuro. En el Estado de Resultados Proyectado, bajo criterio de dirección de negocios, tomando decisiones hacia el futuro tenemos en cuenta todo costo que sea variable (ya sea directo o indirecto). Y luego, para calcular el resultado, restamos todo costo que sea "fijo".

La divergencia con la técnica contable existe por diversos motivos. Uno de ellos es la "exposición impositiva" que puede reducirse cuando el contador es capacitado y hábil.

[17] ¡Muy importante!: en situaciones reales, consulte con su contador o con el área administrativa de su empresa sobre cómo deben ser considerados los impuestos sobre las ventas ANTES de realizar su presupuesto. No tener en cuenta el componente impositivo ocasiona decisiones muy erróneas y graves perjuicios para la empresa

En el siguiente cuadro, Hidalgo nos presenta la estructura de "sus números" presupuestarios para el mes.

Su estado de resultados proyectado para el mes, es decir su presupuesto de gestión era:

a.	Ingresos por ventas (3.000 pizzas X $ 50.- c/u)	$ 150.000.-
b.	Costo de la mercadería vendida:	(- $ 60.000.-)
	a. Impuesto sobre las ventas (10%) $ 15.000	
	b. Costo de la mercadería vendida (3.000 pizzas x $ 15) $ 45.000	
	c. Total $ 60.000	
	Utilidad "*Bruta*" (Ingresos por ventas menos costo de ventas)	$ 90.000.-
c.	Costo de la estructura ("gastos")	(- $ 35.000.-)
	Utilidad "*Neta*" resultante ("Utilidad Bruta" menos "Gastos")	$ 55.000.-

Es decir, Hidalgo tiene *calculado* para el mes que se inicia, generar utilidades por $ 55.000. ¡Tiene presupuesto!, ya veremos si eso que planifica ocurre o no.

Manual del Proyecto (Manual del Plan de Ventas)

De qué se trata

Es el documento formal que contiene la expresión y justificación de los diferentes componentes del plan, más algunos elementos complementarios y específicos.

No se trata del plan propiamente dicho, que debería ser un documento simple y breve. Es un elemento que lo complementa, lo explica.

No existe una "norma" técnica, ni internacional que detalle los elementos que un *Manual de Plan de Ventas* debe contener. En el mundo real, cada organización elabora el suyo según conveniencia. Sí existen algunos criterios que a tener en cuenta.

Todo Manual que detalle, que explique, un Plan debería contener al menos los siguientes elementos:

- Descripción de la situación actual o diagnóstico.
- Objetivo estratégico
- Análisis y justificación de:
  - Oportunidades / Amenazas
  - Fortalezas / Debilidades
- Estrategias
- Cronograma
- Presupuesto
- Sistemas o criterio de remuneraciones de los vendedores
- Anexo: Manual del vendedor
- Cuadro de Mando

Lo específico en un Manual de Plan de Ventas:

Situación actual o *diagnóstico*

En no más de una o dos carillas asegure presentar la siguiente información:

1. Descripción del mercado
2. Resultados o situación del periodo anterior
3. Principales oportunidades de mejora que se observan para el periodo que se inicia.

1. **Descripción del Mercado:**

Ya sea que se trata de un Plan de Ventas elaborado por un ejecutivo comercial, vendedor, para sí mismo o de un Plan elaborado por un líder de ventas para un equipo de vendedores, el primer punto requiere describir – brevemente – las características generales del mercado en el que se opera:

- ✓ Situación/alcance geográfico del mercado (región - territorio – zona)
- ✓ Principales competidores que operan en el mismo mercado.
- ✓ Condiciones de venta y pago habituales.
- ✓ Principales segmentos que la empresa atiende.
- ✓ Perfil del cliente típico de cada segmento.
- ✓ Características de la venta en cada segmento. (Principales productos; volúmenes típicos o promedios; forma de pago; mora promedio).

2. **Resultados de gestión del período anterior:**

- ✓ Volúmenes de venta alcanzados en cada segmento.
- ✓ Resultados económicos alcanzados en cada segmento.
- ✓ Periodo de cobranza típico en cada segmento.
- ✓ Promedio de mora en cada segmento.

3. **Oportunidades de mejora:**

- ✓ Análisis de los logros respecto al objetivo planteado en el plan anterior.
- ✓ Análisis de los desvíos respecto al objetivo planteado en el plan anterior.
- ✓ Líneas de trabajo que se recomienda discontinuar.
- ✓ Líneas de trabajo que se recomienda profundizar.

- ✓ Oportunidades que se vislumbran.
- ✓ Recomendaciones y sugerencias para el siguiente periodo que abarca la planificación.

Objetivo estratégico:

1. "Visión" para el plan de ventas:

   Una descripción genérica de lo que se desea lograr. Por ejemplo, "introducir un nuevo producto"; "desarrollar un nuevo segmento", "desarrollar un nuevo canal"; "aumentar la participación relativa de un determinado producto en la mezcla, o de un segmento o de un canal"

   Importante: **no platee múltiples** visiones. Por el contrario, una sola será suficiente.

   Si la empresa requiere la consecución de múltiples visiones establezca un orden de prioridades de importancia.

   Diferencie la "visión central" de las "visiones secundarias o subsidiarias".

   Tenga en cuenta que, en l caso de más de una visión en simultáneo puede significar contraposiciones; es decir, que no se puedan alcanzar ambas a la vez.

2. Objetivo en volumen de ventas:

   Si le es posible, desagregue en un cuadro que exponga objetivos por producto y por canal o segmento.

   Evite trabajar en simultáneo desagregando "canal" y "segmento". Suele confundir. Elija solo uno de los dos para plantear su objetivo.

   Además de ser más claro, verá que canal y segmento están relacionados

3. Objetivo de mezcla de ventas:

   Establezca los porcentajes de participación de cada producto sobre las ventas totales. Evite trabajar en unidades monetarias: establezca porcentajes.

   ¡Si le es posible, establezca objetivo de mezcla de participación de los diferentes mercados o canales sobre el total de las ventas!

   Nota: la utilidad final que se desea alcanzar debería manifestarse en el "presupuesto" (estado de resultados proyectado)

Análisis de Oportunidades/Amenazas y Fortalezas/Debilidades:

1. "Oportunidades/Amenazas":

   Se refieren a situaciones o condiciones existentes en el entorno, en el mercado y que afectan a la empresa respecto al objetivo planteado.

   Oportunidades son cuestiones que podrían aprovecharse en forma rentable, como la mala atención a sus clientes de un determinado competidor; demandas insatisfechas; tendencias de crecimiento de algún sector, etc. etc.

   Las amenazas, por el contrario, son situaciones que podrían afectar en forma negativa a la empresa respecto al cumplimiento del objetivo planteado.

   Por ejemplo: escasez de aprovisionamiento, problemas de logística, deficiencias en posventa, limites en la capacidad de fabricación de la compañía respecto a la demanda esperada, etc. etc.

   Recomendación práctica:

   - ✓ Si usted todavía no tiene en claro y firme su objetivo analice, ponga énfasis en las oportunidades.
   - ✓ Si, por el contrario, el objetivo ya ha sido definido, ponga el máximo énfasis en el análisis de las amenazas.

2. "Fortalezas/Debilidades":

   Se refieren a situaciones o condiciones existentes en la empresa, ya sea en sus procesos internos o en sus recursos.

   Piense de este modo: "oportunidades y amenazas están en el entorno; fortalezas y debilidades están en la empresa".

   Fortaleza es una "ventaja" que se posee ya sea respecto a la expectativa de los clientes o a los competidores.

   Un mejor servicio, mayor trayectoria, mejor atención al cliente, mejor respaldo técnico, disponibilidad de stock, etc. etc. suelen ser fortalezas que en la mayor parte de los mercados valen mucho. Mucho más, incluso, que un precio bajo.

   Debilidades, justamente, todo lo contrario: un producto sin respaldo; vendedores no calificados que no pueden asesorar correctamente al cliente; vendedores inescrupulosos que engañan a sus clientes con tal de lograr una venta extra, etc. etc.

Cómo presentar el análisis:

Para incluir su análisis de amenazas/oportunidades y debilidades/fortalezas le recomendamos preparar un cuadro a dos columnas para cada uno de los dos grupos.

Solo enuncie las cuestiones. No se explaye demasiado; recuerde que se trata de un informe.

Si las afirmaciones requieren consideraciones complementarias por parte de algún superior, preséntelas por separado.

Preferentemente confeccione dos cuadros separados. Seguidos, pero separados. Recuerde que no se trata de lo mismo: una cuestión es el aspecto "externo" (oportunidades y amenazas) y otra diferente, el aspecto interno (fortalezas y debilidades).

Estrategias:

Una estrategia es una "forma" de llevar adelante una acción en pos de alcanzar un objetivo.

Por ejemplo:

- ✓ "para aumentar el margen de contribución total de nuestras ventas, trabajaremos en impulsar determinados productos de nuestra mezcla".
- ✓ "para lograr una alta presencia en el mercado, promocionaremos nuestras ventas ofreciendo un plan de recambio de nuevos productos por productos usados".
- ✓ "a los clientes frecuentes les ofreceremos importantes descuentos en efectivo para su compra siguiente".
- ✓ Etc. etc. etc.

Evite gestionar "múltiples" estrategias. En este punto, tenga en cuenta que menos, es más.

Mientras menos estrategias en simultáneo ejecute, más foco de gestión podrá realizar y mayores oportunidades de resultado exitoso tendrá.

Si cuenta con múltiples estrategias posibles opte por el método "paso a paso" Es decir, ejecútelas en periodos de planificación sucesivos.

Cronograma y Presupuesto:

Ambos temas han sido desagregados en párrafos anteriores. Recuerde ocupar el menor espacio posible.

Una carilla o dos para cada uno debería ser suficiente.

Sistemas de remuneraciones de vendedores:

Para remunerar ejecutivos comerciales deberían combinarse tres sistemas o "Criterios"

- ✓ Ingresos fijos (salario de convenio de Ley)
- ✓ Comisiones (porcentaje variable sobre las ventas efectuadas y cobradas)
- ✓ "Bonus", premios o incentivos de monto fijos sujeto al cumplimiento de determinado objetivo (por ejemplo, mezcla de ventas, nuevos clientes, etc.etc)

Recuerde lo analizado en clase: a la hora de armar el criterio sobre "variables" y "bonos" privilegie, otorge el máximo protagonismo, a la remuneración al resultado grupal, dejando en un segundo plano, y en menor proporción el individual.

Manual del Vendedor

Debería presentarse como Anexo al manual del Plan de Ventas. Se trata de una herramienta que debería ser de utilidad para capacitar a la fuerza de ventas, dejar firmes los objetivos de gestión y explicitar los criterios de control y los criterios para establecer las remuneraciones.

Como mínimo debería contener:

1. Presentación de la empresa.
    i. Su historia, sus fundadores, sus primeros productos.
    ii. Los principales mercados.
    iii. Los principales productos actuales.
    iv. La visión y metas de mediano plazo.
2. Presentación de procesos internos.
    i. Proceso de venta. Pasos y requisitos administrativos.
    ii. Dónde empieza la venta y en qué momento termina.
    iii. Formularios y otros requisitos indispensables.
3. Política de ventas:
    i. A qué se considera "una buena venta"
    ii. A qué se considera "un buen cliente"
    iii. A qué se considera un "buen ejecutivo comercial"
4. Presentación de productos.
    i. Descripción de los productos que componen la oferta.
    ii. Descripción de las características técnicas de cada producto.
    iii. Traducción de "características" en beneficios para el cliente.
    iv. Explicación clara y precisa de a quién y cómo recurrir en los casos en que se requiera mayor grado de conocimiento técnico sobre el producto.
5. Descripción de segmentos.
    i. Presentación de los mercados en los que opera la empresa.
    ii. Énfasis en la descripción del mercado en el que operará el ejecutivo comercial en cuestión
    iii. Comportamiento típico del cliente típico de cada segmento.
    iv. Principales argumentos de venta de probada efectividad.
    v. Principales argumentos para superar objeciones
6. Descripción de canales.

i. Presentación de los canales en los que opera la empresa.
ii. Énfasis en la descripción de canal en el que se desempeñará el ejecutivo comercial en cuestión.

7. Objetivos.
    i. Objetivos de prospección. (Búsqueda se posibles nuevos clientes)
    ii. Objetivos de conversión. (Lograr que los prospectos se conviertan en nuevos clientes)
    iii. Objetivos de venta
    iv. Objetivo de mezcla de venta
8. Sistemas de remuneraciones.
    i. Criterios para salario fijo.
    ii. Criterios para comisiones:
        1. Monto de las comisiones
        2. En qué caso se generan
        3. Cuándo y cómo se pagan.
        4. Qué ocurre con las ventas que se cancelan o "caen" con posterioridad.
    iii. Criterios para "bonos", premios y otros incentivos.
        1. Monto
        2. En qué caso se generan
        3. Cómo y cuándo se pagan.
9. Control y evaluación de desempeño.
    i. Indicadores a evaluar
    ii. Momento en que se realizará la evaluación
    iii. Persona responsable de realizar la evaluación.
    iv. Importancia relativa de cada indicador.

Sistema de Remuneraciones

Política de motivación y remuneración de vendedores

Encontrar el motivo real por el que un departamento comercial funciona a pleno rendimiento es difícil, debido a la compleja personalidad del vendedor, es complicado marcar unas directrices únicas a través de las cuales la fuerza de ventas se encuentre verdaderamente motivada y dinamizada para realizar su dura labor diaria.

Por lo tanto, y con vistas a conseguir los objetivos que les sean marcados, hemos de configurar un plan de incentivos que sea válido y alcanzable para ambas partes.

Importante tener en cuenta que el trabajo que realiza un vendedor es específico, y de características diferentes a otras tareas que se realizan en la empresa. Además, en general, a los ejecutivos comerciales les agrada sentir que una parte de sus ingresos está atado a posibles resultados "extraordinarios" que puedan generar.

Se ha hablado mucho sobre qué es lo que hace que un vendedor consiga resultados. Que venda. Asumiendo que el término «*vender*» implica actitudes, aptitudes y gestión muy diferente a los que pudiese referirse el término «*despachar*».

Según nuestro criterio, basándonos en lo observado en diferentes sectores y empresas, el proceso de motivación se inicia cuando se comunican a una persona los objetivos, metas y resultados que deseamos que alcance. La motivación no existe sin un propósito.

Son muy pocos los vendedores que no necesitan de incentivos para alcanzar resultados positivos. La motivación es cosa excelente, pero en la gestión de ventas, los incentivos suelen estar siempre en el primer plano.

Quizá el mejor planteamiento del proceso de motivación de los vendedores sea tratarlos de la misma forma en que esperamos que ellos traten a sus clientes, y del modo con que desearíamos que nuestros superiores nos tratasen a nosotros.

Además de darles a entender claramente los resultados que deseamos que alcancen, deberíamos:

- Proporcionarles cuanta información precisen para realizar sus funciones de forma profesional. Es triste y desmotivador, por ejemplo, enterarse por un cliente de la campaña de publicidad que ha iniciado nuestra compañía en medios masivos.
- Mantenerles informados de los progresos realizados hacia la consecución de los objetivos. A pesar de que el vendedor debe llevar controlado este apartado, el jefe de ventas está obligado a dar una amplia información al colaborador, en las diferentes reuniones de trabajo que se mantengan.
- Alentar sobre los puntos fuertes y subestimar los efectos de los débiles. Es totalmente negativo aprovechar los momentos bajos que se producen en todo buen comercial para recriminar actuaciones negativas. La actuación más adecuada consiste en minimizar las debilidades y reforzar los logros conseguidos.

Política de remuneración comercial

Uno de los determinantes para el éxito, y lograr mantener abroquelada y eficaz, a una organización de ventas pasa por disponer de una buena política de remuneración, acorde al mercado y a las necesidades del equipo y de las personas.

Una dirección profesionalizada busca conseguir y mantener los mejores resultados por parte de su gente, fidelidad hacia la compañía y contar con el mejor equipo humano. Para esto, claro, las remuneraciones son un determinante.

Analicemos algunas, las principales, características que debe tener un buen sistema de remuneración comercial:

- **Justa**. El esfuerzo del vendedor que se ve debidamente cumplido en los volúmenes alcanzados de venta por las empresas debe ser remunerado justamente, sin ningún intento de recorte económico. Hay que acordar -o al menos informar-, decidir magnitud y forma de pago y, luego, ineludiblemente cumplir.
- **Igual**. Toda la fuerza de ventas tiene que tener idénticas posibilidades de conseguir la misma remuneración, dependiendo únicamente del esfuerzo desarrollado.
- Motivadora. La retribución debe establecerse de tal forma que el comercial se considere constantemente estimulado, y con las necesidades vitales perfectamente cubiertas.
- **Uniforme**. Debería establecerse un sistema sin grandes sobresaltos a lo largo del año; ya que se sabe que el comportamiento de las ventas suele variar a lo largo del año. Por tanto, debemos asignar para cada mes una cuota acorde a la realidad de los objetivos y, en consonancia, la gratificación media del año por alcanzarla.
- **Operativa**. Por la propia complejidad de la venta, se ha de procurar que el sistema que se establezca sea lo más sencillo posible a la hora de aplicar a la práctica y perfectamente comprensible por parte de los vendedores.
- **Humana y social.** Preocuparse por cómo sería su situación en caso de accidente o enfermedad. Sus honorarios se verían mermados, ya que durante el tiempo que permanecieran convalecientes no producirían ventas. No hay que olvidar que el nivel de riesgo es elevado en este tipo de trabajador.
- **Flexible.** Por las causas indicadas hasta ahora y por la propia flexibilidad del mercado y del trabajo, la remuneración ha de adaptarse a los posibles cambios.
- **Integradora**. Aunque en los equipos de venta la retribución varía según el esfuerzo y resultados obtenidos, la política de remuneración debe evitar que existan marcadas diferencias individuales de percepción económica.

Sistemas de Remuneración

Denominamos *remuneración* a los ingresos totales que perciben los vendedores de una empresa por desarrollar su actividad profesional.

La remuneración de un vendedor, ya lo hemos anticipado, tiene dos componentes principales: una porción fija y una porción variable. La porción variable, a su vez, es bueno que sea diferenciada en "*comisiones*" y "*bonos*".

Una comisión suele ser un porcentaje sobre el monto de venta. Es bueno calcularla sobre el margen de contribución[18] pero expresarla siempre sobre precio de venta.

Un bono es un monto fijo de dinero, o ciertas veces una comisión que se establece por tiempo determinado, sujeto a la realización de un objetivo puntual. Es para cuestiones no habituales ni permanentes.

También lo hemos adelantado: tradicionalmente se remunera a los ejecutivos comerciales por su desempeño individual. Si en alguna idea hemos puesto énfasis a lo largo de este curso es que, al momento de incentivar humanos, a fin de colocarlos en actitud colaborativa entre sí, es fundamental definir remuneraciones variables atadas al desempeño del grupo. Es decir, preferimos premiar e incentivar el desempeño grupal que el individual.

Si el principal incentivo es colectivo, el mismo grupo *"acomodará"* a los novatos y a aquellos que no presten colaboración y retaceen actitud o conocimientos.

En definitiva:

- ✓ Salario fijo
- ✓ Comisiones variables
- ✓ Premios o bonos

Énfasis en

- ✓ Desempeño individual
- ✓ Desempeño grupal

[18] Recordar, "Margen de Contribución" se calcula restando, al precio de venta los costos variables.

Salario fijo

A través de este sistema el vendedor percibe sus honorarios de forma fija, independientemente de los resultados obtenidos.

Tenga en cuenta que existe un convenio colectivo de trabajo en cada una de las diferentes actividades económicas que regula la relación entre empleados y empleadores. ¡Conozca el convenio que se aplica en su caso!

Si no puede o no desea cumplirlo sea consiente de los riesgos que esto representa para su empresa. (Si no conoce los detalles que se aplican en su caso, consulte con su contador o con el área administrativa de su empresa)

Tenga en cuenta: salario fijo debe ser siempre una parte de la remuneración

Ventajas:

- ✓ Permite saber con exactitud el dinero que se va a ganar en ese año.
- ✓ Dedica el tiempo necesario a otras tareas (promoción, estudios de mercado, organización, etc.).
- ✓ La empresa conoce el costo de su fuerza de ventas.
- ✓ El vendedor colabora de mejor forma en la introducción de los productos nuevos.

Desventajas:

- ✓ Obliga a la empresa a realizar un mayor control sobre el equipo de ventas.
- ✓ Se debe encontrar otros elementos motivacionales.
- ✓ Hace que el vendedor trabaje más relajado.
- ✓ Los esfuerzos de los vendedores no se ven recompensados.
- ✓ Si las ventas disminuyen, los costos salariales de la empresa se mantienen.
- ✓ Puede propiciar que, por la falta de incentivos, los mejores vendedores opten por cambiar de empresa.

Comisiones variables sobre las ventas

Consiste en retribuir al vendedor, según las ventas conseguidas y cobradas, para ello se aplica un porcentaje previamente estipulado.

Es un sistema que se utiliza mucho en microempresas y empresas informales. Es importante que sepa que remunerar solo comisiones variables a vendedores en relación de dependencia es un hecho que las leyes laborales de la mayoría de los países impiden expresamente.

Para poder pagar exclusivamente comisiones el vendedor no debería ser empleado de la empresa sino un "revendedor" o "distribuidor" al que se le factura y se le hace firmar remitos por la mercadería percibida.

Otro tema a tener en cuenta en el caso de comisiones variables es que, para la mayoría de las leyes laborales de los diferentes países las comisiones también forman parte de la remuneración "normal y habitual" del empleado.

Ventajas:

- ✓ Se cobra el dinero en relación al esfuerzo realizado, lo que puede llegar a ser mucho, en algunos casos.
- ✓ La empresa remunera proporcionalmente a los ingresos obtenidos.
- ✓ El vendedor, de esta forma, no se somete a una disciplina empresarial.
- ✓ A veces, es la única forma posible de contar con comerciales en las microempresas (revendedores).
- ✓ Respetando la cartera de clientes, puede ser una fuente regular de ingresos sin apenas trabajo posterior.

Desventajas:

- ✓ La empresa estará supeditada a la fuerza de ventas.
- ✓ Es complicado mantener un control del mercado.
- ✓ A largo plazo puede resultar caro sostener este sistema y puede encontrar dificultades para seguir creciendo.
- ✓ Resulta difícil formar equipos de trabajo, pues suelen ser colaboradores desvinculados con la empresa.
- ✓ Crea inseguridad en el vendedor.
- ✓ Las relaciones están totalmente mercantilizadas.
- ✓ Por lo general, se presta más atención a la venta de productos de fácil salida.

Premios o *Bonos*

Consiste en complementar los sistemas anteriores con una retribución de monto fijo, no un porcentaje, sujeto al logro de determinados objetivos. Por ejemplo:

- ✓ Presentismo / puntualidad
- ✓ Nuevos clientes
- ✓ Cantidad de prospectos
- ✓ Mezcla de ventas
- ✓ Regularidad en las ventas
- ✓ Liquidación de stocks.
- ✓ Achicamiento de periodos de financiación.

Ventajas:

- ✓ Permiten al líder del equipo de venta orientar los esfuerzos en forma coordinada.
- ✓ Permiten mejorar los ingresos de los vendedores.
- ✓ Otorgan flexibilidad a la gestión pues permiten al líder fijar objetivos circunstanciales, incluso para el día a día.

Desventajas:

- ✓ Hacen que la relación y la disciplina se mercantilice.
- ✓ Obligan a fijar criterios en forma muy dinámica.
- ✓ Si no se establecen con claridad y aplican con equidad pueden ser fuertemente desmotivadores para los vendedores y hasta, incluso, fuente de conflicto.

ESCUELA DE EJECUTIVOS

CUARTA SECCIÓN

Guía Práctica

(Checklist)

Guía de elaboración "paso a paso"

Componentes de un Plan de Ventas

Utilice esta guía como una orientación. Si bien podría convertirse en el "índice" de su Plan de Ventas y en un excelente "*checklist*" de los elementos a tener en cuenta, no olvide que cada empresa tiene su particularidad, lo mismo que cada mercado y que cada "momento" o coyuntura económica.

No se trata entonces de un listado taxativo. Aplique su experiencia, su visión crítica y su propio criterio. Eso sí, ¡cuidado!, tenga la precaución de leer antes el Manual del Alumno. Encontrará mayores detalles y explicaciones. ¡Que le sea de utilidad!

OCHO Componentes Formales de un PLAN DE VENTAS:

1. Diagnóstico
2. Objetivo
3. Manual del Proyecto:
    a. Mercados
        - ✓ Segmentos (posicionamiento)
        - ✓ Canales (Cómo se enteran los posibles clientes; cómo les llega nuestro producto; cómo se les cobra)
        - ✓ Medios de promoción y publicidad
    b. Estrategias
        - ✓ FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)
        - ✓ Proceso de negocio (descripción breve, identificación de puntos críticos)
4. Manual del Vendedor:
    a. Descripción de Prospectos
        - ✓ Cómo es el prospecto típico
        - ✓ Cómo se comporta

- ✓ Claves para reconocerlo

b. Argumentación
- ✓ Beneficios y valor diferencial de nuestra oferta
- ✓ Identificación de competidores y su propuesta de valor

c. Objeciones
- ✓ 3 Principales objeciones (Las más típicas)
- ✓ Argumentos o técnicas para superar objeciones

5. Presupuestos
   a. Presupuesto Económico (Estado de Resultados Proyectado)
   b. Presupuesto Financiero (Flujo de Fondos)
6. Cronograma
7. Sistema de remuneraciones del vendedor
8. Cuadro de Mando

Componentes en el Diagnóstico

Describir y documentar la situación actual. (La finalidad es conservar un registro contra el que se pueda comprar una vez que finalice el periodo de gestión)

Puntos que se pueden considerar:

1. Aspectos de comercialización actual
   a. Mercados
   b. Segmentos
   c. Canales
      i. Medios promocionales
      ii. Cómo y dónde se contacta al cliente
      iii. Cómo se entrega
2. Aspectos Económicos
   a. Estado de resultados actual: Ingresos por ventas, menos costos de la mercadería, menos gastos de estructura, igual a Utilidad
   b. Volumen de ventas actual
   c. ¿Se podrá calcular un margen promedio actual y un margen total actual?
   d. Comportamiento o satisfacción del cliente
3. Política comercial

a. Política de precios
b. Política de descuentos
c. Política de crédito o financiación

Objetivo para el periodo

1. Volumen de ventas
2. Nivel de facturación
3. Objetivo de mezcla de ventas

Manual del Proyecto

1. Descripción de Mercado Objetivo (Si es posible establecer objetivos para c/u)
    a. Segmentos (posicionamiento):
        i. ¿a quiénes está dirigido el producto
        ii. ¿mayores prestaciones que los productos de la competencia?
        iii. ¿la ventaja está en el valor/prestación del producto? ¿o en el precio o en la financiación?
    b. ¿Cómo llegaremos a los clientes?: Canales (Cómo se entera la gente; cómo les llega nuestro producto; cómo les cobramos) (¿Es posible definir un objetivo para cada canal?)
    c. ¿Cuáles serán y cuál es la "mezcla" de medios de promoción y publicidad? (¿Es posible establecer un presupuesto de inversión?; ¿es posible calcular un "retorno"?)
2. Estrategias
    d. FODA
        i. Elegir las tres/cinco principales amenazas, priorizarlas, y desarrollar estrategias para neutralizarlas o revertirlas
        ii. Elegir las tres/cinco principales debilidades, priorizarlas, y desarrollar estrategias para neutralizarlas o revertirlas
        iii. Valorar oportunidades, priorizarlas y desarrollar líneas de acción para aprovecharlas
        iv. Valorar fortalezas, priorizarlas y desarrollar líneas de acción para potenciarlas

Segmento: Grupos de clientes con características similares

Canales: Cómo se accede a cada

    e. Procesos de negocio (descripción breve, identificación de puntos críticos)

Manual del Vendedor

a. Objetivos:
    a. De prospección (cantidad de prospectos por día, semana o mes)
    b. De Contactos
        ✓Objetivo de conversión de "prospección" a "contactos"
        ✓Cantidad de contactos por día, semana o mes
    c. De "cierres de venta"
        ✓Objetivo de conversión de "contactos" a "ventas"
        ✓Cantidad de ventas por día, semana o mes
b. Técnicas de Prospección
    a. Descripción del prospecto ideal
    b. Cómo se comporta
    c. Claves para reconocerlo
c. Argumentación
    a. Clave: presentar los 3 principales beneficios (no características técnicas)
    b. Clave: Qué tenemos nosotros que nadie tenga. Cómo le ayudamos a resolver sus problemas a nuestros clientes. (Beneficios y valor diferencial de nuestra oferta)
    c. Identificación de competidores y su propuesta de valor: ventajas y desventajas frente al cliente
d. Objeciones
    a. 3 Principales objeciones típicas
    b. Argumentos o técnicas para superar objeciones

Presupuestos

Recuerde: un sistema de presupuestación tiene, al menos, dos presupuestos indispensables, el estado de resultados proyectado (presupuesto económico) y el flujo de fondos proyectado (presupuesto financiero).

En el caso de encontrarse a punto de iniciar un emprendimiento, será necesario un tercer presupuesto: el Presupuesto de Inversión.

Para visualizar e identificar los elementos y actividades que generarán componentes para su sistema de presupuestación, siga los siguientes pasos:

1. Piense en "tres pasos"

   Paso 1: piense en las ACTIVIDADES que deberá realizar.

   Paso 2: piense en la ESTRUCTURA que utilizará.

   Paso 3: piense en los RECURSOS que le serán necesarios
2. Haga un listado exhaustivo.
3. Exprese todo en unidad de dinero.
4. Coloque las partidas en el mismo CRONOGRAMA a fin de contar con un «flujo»

Cronograma

1. Desagregue las tareas y actividades
2. Colóquelas sobre una línea de tiempo
3. Señale las más críticas
4. Establezca las relaciones en los casos en que una dependa de otras anteriores y no sea posible iniciarlas hasta que la anterior este completa.

   Importante:

   - La coordinación entre tareas dependientes de otras.
   - Asignar, siempre y en todos los casos, una persona responsable

Sistema de remuneraciones del vendedor

1. Fijo (¿por arriba de lo que paga el mercado?, ¿qué beneficios complementarios?)
2. Variables:
    a. Comisiones – Montos
    b. "Rangos de comisiones"
    c. ¿Cuándo se liquidan?; ¿cuándo se pagan?
3. Bonos (incentivos "fijos" a objetivos puntuales)
4. Qué proporción al desempeño grupal
5. Qué proporción al desempeño individual

Cuadro de mando

1. Identificar los "grupos" o "vectores"
2. Clave: "Causas de causas", ¿de qué depende?
3. Seleccionar las variables determinantes
4. Convertir las variables en indicadores.
5. Valorar cada variable y presentarla en un Excel



Créditos y Propiedad Intelectual

Contenidos y Manuales



Ignacio Moyano Camihort

(1966 – Argentina. Reside en Córdoba, Arg.)

Director Fundador de Escuela de Ejecutivos
Presidente Fundación Dinamai
Profesor de Empresarios desde 1992

Propiedad de este Manual del Alumno

© 2021- Escuela de Ejecutivos Fundación Dinamai
Queda hecho el depósito de la Ley 11723 - Todos los derechos reservados

Diplomada Ejecutivo en Organización y Dirección

Cursos y programas no adscriptos a la enseñanza oficial.
Escuela de Ejecutivos es propiedad de Fundación Dinamai.
Escuela de Ejecutivos, Dinamai y sus correspondientes iso-logotipos son marcas registradas

© 2014 – Todos los programas y elementos gráficos poseen propiedad intelectual reservada.

© 2020 – La TOTALIDAD del material que se entrega a los alumnos ha sido diseñado y elaborado especialmente. Es propiedad intelectual de la Escuela de Ejecutivos. Queda hecho el depósito de la Ley 11.723 / Todos los derechos reservados.



ESCUELA DE
EJECUTIVOS