



Capacitación para PYMES de la





Índice

Curso de capacitación para PyMES	3
Cómo llevar adelante este curso.....	11
Pre – Evaluación.....	14
Modulo 1: Estrategia – Objetivos.....	26
Revisión.....	65
Modulo 2: Comercialización – Objetivos.....	70
Revisión.....	124
Módulo 3: Calidad y RR.HH – Objetivos.....	128
Revisión.....	175
Modulo 4: Contabilidad y Finanza – Objetivos.....	179
Revisión.....	227
Modulo 5: Otros – Objetivos.....	233
Revisión.....	285
Bibliografía.....	288

EDUFOC autor del Diseño Pedagógico





CURSO DE CAPACITACIÓN PARA PYMES

MODULO 1. ESTRATEGIA

■ Programa N°1: PROCESO DE TRANSFORMACIÓN

Lic. Jorge Corteza

- ¿Por qué transformar su empresa?
- ¿Qué es un Proceso de Transformación?
- ¿Cómo avanzar?

■ Programa N°2: ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Dr. Guillermo Edelberg

- Formulación de la estrategia.
- Puesta en práctica de la estrategia.
- Evaluación y consistencia de la estrategia.

■ Programa N° 3: ANÁLISIS COMPETITIVO

Dr. Guillermo Edelberg

Fuerzas Competitivas:

- Acciones del gobierno.
- Barreras de entrada.
- Barreras de salida.
- Poder de los proveedores.





- Poder de los compradores.
- Amenazas de sustitutos.
- Rivalidad entre competidores.

■ Programa N ° 4: **MERCADO**

Dr. Alberto Wilensky

Segmentación y Posicionamiento.

Estrategia de segmentación.

Posicionamiento competitivo.

MODULO 2. COMERCIALIZACION

■ Programa N° 5: **COMERCIALIZACION**

Ing. Marcelo Andrieu

Necesidades y Deseos.

Segmentación del Mercado.

Producto.

Posicionamiento.

Variables competitivas.

■ Programa N°6: **PLAN DE VENTAS**

Ing. Marcelo Andrieu





Gerencia Comercial.
Análisis económico del Producto.
Gerencia de Ventas.

■ Programa N° 7: ESTRATEGIA COMERCIAL

Ing. Marcelo Andrieu

Condiciones para la formulación de la Estrategia Comercial.
Proceso de formulación de la Estrategia Comercial.
Análisis de Fortalezas y Debilidades de la Competencia.

■ Programa N° 8: LA COMERCIALIZACION DEL SIGLO XXI

Ing. Marcelo Andrieu

Estado de Situación. Qué hacen los exitosos.
El servicio. Los clientes. El costo de perder clientes.
Los clientes internos.
13 Puntos para asegurar el fracaso.
Ideas para competir exitosamente.
La responsabilidad de la interfase.

■ Programa N° 9: MARKETING COMUNICACIONAL

Lic. Marcelo Fernández Cortés.

Comunicación y Publicidad.
Perfil de las comunicaciones.
Creatividad y Mensaje.





Presupuesto de Publicidad.

Pautas de Medios. Medios Gráficos. Medios electrónicos.

MODULO 3. CALIDAD Y RR.HH

■ Programa N° 10: CAMBIO ORGANIZACIONAL

Lic. Luís Villa.

Organización y Cambio.

Cultura Fabril y Cultura de Servicios.

Competitividad.

■ Programa N° 11: NUEVAS MODALIDADES EN RECURSOS HUMANOS

Lic. Luís Villa.

Crecimiento. Desarrollo.

Mejora Continua. Reingeniería.

Equipo. Empowerment. Coaching Mentoring.

■ Programa N° 12: GRUPOS DE GESTION

Lic. Miguel Ángel Botindari

¿Qué son los grupos de gestión? ¿Qué hacen?

¿Cuáles son sus responsabilidades?

¿Cómo se conforman? ¿Cómo funcionan?





¿Qué contenidos tiene una reunión de Análisis de Gestión?
Aspectos previos a tener en cuenta. Documentación posterior.

■ **Programa N° 13: CALIDAD ISO 9000**
Ing. Enrique García.

Definiciones de calidad.
Normas ISO de la serie 9000.
Nacimiento y Desarrollo de la calidad.
Bucle de la calidad.
Estructura de las Normas ISO.

■ **Programa N° 14: LEGISLACION LABORAL,
NUEVOS CONTRATOS**
Dr. Funes de Rioja

Economía Abierta. Modelos Laborales.
Aportes y Contribuciones. Realidad laboral.
Sistema Laboral Argentino. Movilidad Actual y Movilidad Deseable.
Como se adapta el Derecho Laboral.
La flexibilización Pendiente. Modalidades Contractuales Laborales.

MODULO 4. CONTABILIDAD Y FINANZAS

■ **Programa N° 15: ESTADOS CONTABLES, COMO LEERLOS**
Cdor. Salvador Ruggeri





Memoria. Dictamen del Auditor.
Estados Contables Básicos.
Estado de Situación Patrimonial.
Estado de Resultados.
Estado de Evolución del Patrimonio Neto.
Información Complementaria.

■ **Programa N° 16: SISTEMA DE INFORMACION
ECONOMICO FINANCIERO
Cdor. Salvador Ruggeri.**

Informes Contables. Proceso Contable Completo.
Contenido de un Paquete de Información Gerencial.
Estado de Resultados “Gerencial”.

■ **Programa N° 17: HERRAMIENTAS DE
INFORMACION GERENCIAL.
Cdor. Salvador Ruggeri.**

Ámbito del Presupuesto.
Presupuesto Económico. Presupuesto Financiero.
Punto de Equilibrio. Indicadores de Gestión.





■ Programa N° 18: COSTO OPERATIVOS

Dr. Claudio Di Vérolí

Conceptos Básicos de Costos Operativos.

Cómo organizar los Datos. Cómo organizar los cálculos.

Cómo utilizar los resultados.

■ Programa N° 19: TABLERO DE SIMULACION

Dr. Claudio Veroli.

El Problema de la Evaluación Estratégica.

El tablero de control. Su utilidad.

Perspectiva Financiera. Perspectiva del Cliente.

Procesos Internos. Innovación. Simulación.

■ Programa N° 20: ASPECTOS IMPOSITIVOS

Dra. Carmen de Avendaño

Gestión de Impuestos para Obtener Resultados Positivos. Tributos.

Clasificación de Impuestos. Legislación Tributaria. Instrumentos legales.

Utilización de las Herramientas. Mercosur. Zonas Francas.

■ Programa N° 21: SEGUROS

Dra. Carmen de Avendaño.

Seguros de Crédito a la exportación.

PyME.





Exportación.

Asegurador.

Crédito a la exportación.

■ Programa N° 22: ALIANZAS ESTRATEGICAS I

Dr. Carlos Cleri

Consideraciones Previas. Globalización de la Economía Mundial.

Internacionalización de la Empresa.

Darwinismo del Mercado. Alianzas, Cuándo son convenientes.

■ Programa N° 23: ALIANZAS ESTRATEGIAS II

Dr. Carlos Cleri

Aspectos a considerar al construir una alianza. Objetivos. Principios y

Costos. Tipos de Asociaciones.

■ Programa N° 24: EMPRESAS DE FAMILIA

Dr. Lank, Dr. Shwass, Dr. Carlos Kaplan

La importancia de la incorporación de las Nuevas Generaciones.

El Proceso de Incorporación. El proceso de cambios de roles.

Precondiciones Empresarias. Los Temas de los Padres.

La empresa de Familia en Tiempos de Crisis.





Cómo llevar adelante este curso de Autoaprendizaje

Este curso cuenta con material en Cds y una carpeta con el contenido temático en donde podrá encontrar distintas actividades y una evaluación por módulos y una evaluación final.

Se otorgarán certificados luego de haber completado exitosamente dicha evaluación final.

Tanto la Autoevaluación, como ser el examen final, fueron diseñados para reforzar los conceptos expuestos a lo largo de todo el curso de **Transformación empresarial** y para permitir que Usted mismo evalúe su progreso.

En el examen final, será evaluado y calificado por representantes de la Fundación Educación y Trabajo, Miembros del Ministerio de Cultura y Educación de la Nación y los Especialistas participantes.

De esta forma, los conceptos que usted pueda haber pasado por alto o mal interpretado en su autoestudio, le serán señalados y clarificados.

Evaluación

Autoevalúese, responda las 130 preguntas en hoja aparte y guárdeselas, antes de estudiar cualquiera de los cinco módulos que contiene este curso, para determinar así cuál es su conocimiento previo. A partir de esta Pre-





evaluación usted estará al tanto de los conceptos que necesita reforzar, estudiando los nuevos y repasando los ya adquiridos.

Antes de finalizar el curso podrá autoevaluarse nuevamente. De esta manera podrá comparar estos resultados con la Pre-evaluación; pudiendo medir usted mismo la efectividad de su Aprendizaje.

El texto

Este es el componente más importante del curso, es aquí donde se presenta todo lo expuesto por los especialistas, a lo largo de: **Transformación Empresarial.**

La lectura de cada módulo, complementa los Cds y facilita el proceso de aprendizaje audiovisual con lo gráfico.

En la primera lectura, concéntrese en obtener una visión general del contenido del módulo. Antes de empezar, lea los objetivos de cada módulo. Ellos le servirán como guía, indicándole las capacidades que usted deberá adquirir.

No se detenga en los detalles; simplemente concéntrese en recordar y entender los temas principales.

Con una segunda lectura, podrá profundizar en los detalles.

Léalos en forma detenida y metódicamente, subrayando los puntos principales, los conceptos específicos. Haga anotaciones.





Post – evaluación

Luego de haber leído cada módulo y antes de comenzar con el siguiente, responda a las preguntas de Post- evaluación, en hoja aparte, pregunta por pregunta, sin saltarse ni alterar el orden.

Responder a las preguntas y comparar sus respuestas le permitirá reforzar las ideas principales de cada temática.

Esto a su vez le ayudará a clarificar la lectura, y más importante aún, le permitirá aplicar en su propia situación de trabajo, lo aprendido.



PRE EVALUACION

Modulo 1. Estrategia

Proceso de transformación

1. ¿Cuáles son los principales componentes de un proceso de transformación empresarial?
2. ¿Por qué es importante comenzar el proceso de transformación definiendo una visión competitiva?
3. ¿Cuáles son las preguntas clave a responder en la definición de una visión competitiva?
4. ¿Qué se entiende por modelo de producción? ¿Por qué los temas de integración vertical y “sourcing” estratégico son importantes?
5. ¿Qué temas fundamentales debemos cubrir al diseñar la organización?
6. ¿Por qué el capítulo de asignación y desarrollo de recursos humanos tiene tanta importancia? ¿Qué temas deben cubrirse?
7. ¿Qué es un modelo de gerenciamiento? ¿Cuáles son las decisiones clave a evaluar?
8. ¿Cuáles son las decisiones clave del modelo de gerenciamiento y evaluación de desempeño?
9. ¿Por qué es importante liderar el proceso de transformación?
10. ¿Cuál es el rol del equipo de liderazgo?

Estrategia Empresarial

11. ¿Cuál es la definición de estrategia empresarial?
12. ¿Qué temas debe contener la estrategia de una organización?
13. ¿Qué incluye el análisis del medio externo a la empresa?
14. ¿Qué incluye el análisis del medio interno a la empresa?
15. ¿Qué estrategias identifican el análisis de los medios externos e internos, de una empresa?
16. ¿Qué es una escala de valores?
17. Mencione algunos ejemplos de problemas en los cuales se pone en evidencia la responsabilidad social de la empresa.
18. ¿Qué significa F.O.D.A?
19. ¿Qué incluye la puesta en práctica de la estrategia?
20. ¿Cómo se evalúa una estrategia?

Análisis competitivo

21. ¿Cuáles son las cinco fuerzas competitivas de Porter?
22. ¿Cómo se aplican dichas fuerzas a mi negocio actual y cuál es mi posicionamiento competitivo?
23. ¿Cuál es la “cadena de valor” de mi negocio, y cuáles son mis principales fortalezas y debilidades en relación con mis proveedores y con mis clientes?
24. ¿Qué factores determinan la intensidad de las barreras de entrada y de salida de un negocio?

25. Cuanto mayor es la barrera de entrada y mayor la barrera de salida de un negocio, mayor es su rentabilidad. Comentar esta afirmación y ejemplificar.
26. El atractivo de un negocio depende más de nuestra capacidad de negociación que de otros factores competitivos estructurales al sector en que estemos operando. Comentar y ejemplificar.
27. ¿Por qué es conveniente segmentar el mercado en el cual queremos posicionarnos y cuáles son las principales variables de la segmentación?
28. Enunciar y aplicar a nuestro negocio actual y/o potencial los pasos del análisis competitivo.

Módulo 2. Comercialización

Comercialización

Plan de ventas

Estrategia Comercial

Comercialización del siglo XXI

29. Explicar el proceso (de principio a fin) por el cual el producto/servicio, termina siendo comprado/contratado por un individuo u organización.

30. ¿Cuáles son las diferencias entre los conceptos de: características, ventajas, beneficios?
31. ¿Cuáles son los principales atributos deseables de las personas, de una empresa u organización, que están en contacto con clientes y proveedores?
32. ¿Por qué un cliente decide comprar nuestros productos o servicios, y por qué puede decidir dejar de hacerlo?
33. ¿Cuáles son las principales líneas de consideración a tener en cuenta al planear una estrategia comercial?
34. Defina los atributos de los componentes básicos de una estructura comercial

Marketing comunicacional

35. ¿Cuál es el criterio de comunicación que mejor se adapta a las empresas tipo PyMES?
36. ¿Cuáles son los criterios a tener en cuenta para conformar un Mix de Medios Eficientes?
37. ¿Qué claves se deben tener en cuenta para definir aquello que queremos comunicar?
38. ¿Qué factores se deben considerar al definir al público objetivo?
39. ¿Qué medios se adaptan más a Empresas PyMES y cuáles a empresas de consumo masivo?

Módulo 3: Calidad y Recursos Humanos



Cambio organizacional

40. ¿Qué significa que un cambio sea de índole paradigmático?
41. Liste las diferencias entre una empresa tradicional y una empresa de alto rendimiento. Realice este trabajo en base a los ocho factores a través de los cuales se establecieron las diferencias indicadas.
42. Establezca las diferencias entre una cultura fabril y una cultura de servicios en los siguientes aspectos:
 - Procesos vs resultados
 - Organización
 - Dirección
 - Calidad

Nuevas modalidades en Recursos Humanos

43. Indique detalladamente qué significa que una organización sea competitiva.
44. Cuando trabajamos para mejorar la competitividad de los Recursos Humanos, lo hacemos en dos planos, el de los procesos sobre los cuales accionan las personas y sobre el comportamiento de las personas. Detalle los cuatro aspectos a tener en cuenta en el análisis.
45. Indique y explique brevemente cada uno de los siete aspectos a tener en cuenta para mejorar el comportamiento de las personas, en términos de mejorar la competitividad del negocio. Factores claves

18





46. Explique las diferencias existentes entre crecimiento y desarrollo.

Grupos de gestión

- 47. ¿Qué es un grupo de gestión?
- 48. ¿De qué se ocupa?
- 49. ¿Quiénes lo componen?
- 50. ¿Cuál es el rol del conductor en una reunión de Gestión?
- 51. ¿Cuánto tiempo dura una reunión de Gestión Ideal?
- 52. ¿Cuáles son las herramientas básicas para organizar las reuniones?
- 53. ¿Qué debería figurar en una minuta de reunión?
- 54. ¿Qué debería contener un Tablero de Gestión?
- 55. ¿Por qué es importante formar Grupos de Gestión para procesos de Transformación?
- 56. ¿Quiénes deberían conformar el 1º Grupo de Gestión en una Empresa?

Calidad ISO 9000.

- 57. ¿Qué entiende por calidad?
- 58. ¿Cómo describiría la **Reacción en Cadena de Deming**?
- 59. ¿Cómo describiría el Bucle de la Calidad?
- 60. ¿Es nuevo el concepto de Sistemas de la Calidad?
- 61. ¿Cómo definiría el Sistema de la Calidad?
- 62. ¿Cuál es el verdadero alcance de las normas de la familia ISO?
- 63. ¿Cuáles son las normas ISO utilizadas para situaciones contractuales y cuáles las usadas cuando no hay situaciones contractuales?



64. ¿Qué diferencia se establece entre Aseguramiento de la Calidad y Gestión de la Calidad?
65. ¿Cuáles son los requisitos del Sistema de la Calidad establecidos en la norma ISO 9001?
66. ¿Cuál es la norma ISO que se refiere específicamente a la Gestión de la Calidad y Elementos del Sistema de la Calidad?

Legislación laboral: Nuevos contratos

67. Una economía abierta y más competitiva requiere cambios en la legislación laboral. Enuncie los motivos fundamentales de este cambio, diferenciando entre los factores internos y externos a la empresa.
68. ¿Cuál es la relación entre productividad, flexibilidad laboral y nivel de empleo?
69. ¿Cuáles son las ventajas de la polifuncionalidad?
70. ¿Qué diferencias hay entre los sistemas de contratación laboral europeo y americano, y cuál es su impacto en términos de tasa de desempleo?
71. ¿Qué modificaciones se introdujeron en 1996 en la legislación laboral Argentina y cómo impactan en términos de costo laboral?
72. Enuncie y priorice los principales factores que inciden a la hora de emplear nuevo personal. La flexibilización, ¿qué cambios adicionales implementaría?

Módulo 4. Contabilidad y finanzas

Estados contables, cómo leerlos.

- 73. ¿Cuáles son los estados contables básicos?
- 74. ¿Qué son las Notas y Anexos a los estados contables?
- 75. ¿Cómo se clasifican los resultados?
- 76. ¿Qué es un Estado Contable básico dinámico? De un ejemplo.
- 77. ¿Qué se entiende por criterios de valuación?
- 78. ¿Cuál es la utilidad del Estado de Origen y Aplicación de Fondos?
- 79. ¿Cómo se exponen los activos y pasivos?
- 80. ¿Cuál es el objetivo de los Estados Contables?
- 81. ¿Qué se entiende por “cash –flow”?
- 82. ¿Para qué sirve la segmentación del Estado de Resultados?

Costos Operativos.

- 83. ¿Cuáles son los criterios para identificar costos directos y costos fijos?
- 84. ¿Sabe usted cuándo corresponde utilizar solamente costos directos?
- 85. ¿Le resulta claro cuando debe trabajar con la totalidad de los costos involucrados, sean directos o no?
- 86. ¿Dispone usted de un método satisfactorio para calcular costos por unidad y costos totales de sus operaciones habituales?
- 87. En caso afirmativo, ¿es dicho método razonablemente sencillo?
- 88. ¿Ha determinado usted bajo qué cambios – inflación, nuevas cotizaciones, nuevas mezclas de insumos, etc- debe recalcular sus costos?

89. En ese caso, ¿dispone de una mecánica que le permita dicha actualización en forma ágil?
90. ¿Sus mecanismos de costeo son los suficientemente generales como para permitirle incorporar nuevos ítems – productos, servicios, insumos, maquinaria – sin tener que reorganizar engorrosamente el esquema de cálculo?
91. Al respecto, ¿le proporciona la informática una solución adecuada y sin complicaciones innecesarias?
92. Cuando usted encara un nuevo proyecto de envergadura, ¿incluye también la mecánica de costos que le permita tomar decisiones óptimas sobre la marcha del mismo?

Tablero de Control – TC

93. ¿Por qué es importante contar con el TC a diferencia de los indicadores de contables usuales y económicos – financieros?
94. ¿Cuáles son las perspectivas que incluye el TC?
95. ¿El objetivo del TC es focalizarse en el corto, mediano o largo plazo?
96. ¿Cómo desarrollaría un TC aplicable a su empresa?
97. Especifique entre 3 y 5 indicadores fundamentales para cada perspectiva, aplicables a su empresa.
98. Indique cual es la importancia de cada perspectiva, especialmente la de innovación y procesos internos.
99. ¿Qué se entiende por simulación presupuestaria? ¿Cuál es su utilidad en cuanto al desarrollo de planes de negocio?
100. ¿Cómo se implementan las conclusiones que surgen del TC en la operación del día a día?

Módulo 5: Otros

Aspectos impositivos

101. Indique cuales son los factores que deben tenerse en cuenta para optimizar la Gestión de Impuestos.
102. Mencione brevemente las diferencias entre Impuestos, Tasas y Contribuciones.
103. Dentro de los principios que deben respetarse en materia de Legislación Tributaria mencionamos especialmente:
“Legalidad”. Señale los motivos.
104. Indique las causas por las que la inestabilidad de las Normas Tributarias atenta contra el Planeamiento Impositivo.
105. Indique cuales son los riesgos y costos en que incurre el contribuyente al ser obligado a actuar como Agente de Retención y/o Percepción de Impuestos.
106. Nombre por lo menos tres herramientas que se pueden utilizar para reducir la Carga Impositiva.
107. ¿Por qué resulta conveniente analizar las posibilidades de comercializar la producción dentro del Marco del Mercosur?
108. ¿Cómo se puede diferir el pago de impuestos utilizando las Zonas Francas?
109. ¿Cuáles son los Beneficios Impositivos de participar en una Sociedad de Garantía Recíproca?

110. ¿Cómo se debe proceder para intentar una reducción de costos debido a la incidencia de los Impuestos en las empresas?

Seguros

111. ¿Cuáles son los riesgos que amparan el seguro de crédito en sus distintas formas?
112. En el plano formal, ¿cuáles son los modos de instrumentación de las coberturas de seguros de créditos a la exportación?
113. ¿En qué tipo de exportaciones tiene aplicación este seguro?
114. ¿Cuáles son los elementos más importantes que el Exportador debe presentar al Asegurador de créditos a la exportación?
115. ¿Qué otras modalidades de seguro son instrumentos útiles en las actividades vinculadas con el comercio exterior?

Alianzas Estratégicas

116. ¿Cuáles son las razones principales que han producido la explosión del fenómeno de Alianzas estratégicas?
117. ¿Qué relación existe entre el modelo de empresa internacionalizada y las asociaciones empresarias?
118. ¿Qué tipo de análisis haría para determinar la conveniencia de conformar una Alianza?
119. ¿Cuáles son las principales causas que llevan a las empresas a asociarse?

120. ¿Qué estrategia adoptaría en caso de que su empresa esté ubicada en un sector maduro, cuyo centro de producción supera las expectativas de demanda?
121. ¿Qué alternativas evaluaría ante la posibilidad de expandir internacionalmente sus negocios?
122. ¿La conformación de un espacio de integración regional alienta o desalienta la formación de uniones entre empresas?
123. ¿Qué aspectos consideraría al constituir una alianza?
124. ¿Qué compatibilidades deben existir entre partes integrantes de una unión?
125. ¿Las alianzas sirven a las empresas PYMES?

Empresas de Familia

126. Todo proceso de cambio trae aparejado conflictos.
¿Cuáles son los más frecuentes en el proceso de cambio generacional, en las empresas de familia?
127. ¿Cuáles son los principales riesgos y desafíos en todo cambio generacional, en las empresas de familia?
128. ¿Qué se entiende por “precondiciones del cambio”?
129. ¿Cuáles suelen ser los riesgos más frecuentes y difíciles de resolver en el cambio de conducción generacional?
130. ¿Cómo manejar el conflicto entre “intereses” y “capacidades” cuando algún miembro del grupo familiar no posee la destreza gerencial necesaria para conducir eficazmente la empresa?



MODULO 1. ESTRATEGIA

Objetivos:

- Enumerar los principales componentes de un proceso de Transformación Empresarial.
- Definir los puntos que se tienen en cuenta para formular una estrategia.
- Enumerar los temas que conforman las Fuerzas Competitivas.
- Enumerar las variables que aparecen en una estrategia de Segmentación.

1. Proceso de Transformación

Lic. Jorge Forteza
Socio y Vicepresidente
Booz Allen para el Cono Sur

2. Estrategia Empresarial

Dr. Guillermo Edelberg
Profesor plenario INCAE

3. Análisis Competitivo

Dr. Alberto Wilensky
Director:
Grupo Estratégico de Negocios

4. Mercado

Dr. Alberto Wilensky
Director:
Grupo Estratégico de Negocios





PROCESO DE TRANSFORMACIÓN

Los temas para la transformación empresarial

En este primer módulo del curso vamos a proponer un marco de análisis y una especie de grilla de lectura de la realidad de la empresa.

Este servirá como marco general de los módulos subsiguientes, relacionados con la estrategia, la comercialización, los recursos humanos y la calidad.

Todo este curso estará desarrollado teniendo en cuenta el proceso de transformación empresarial.

¿Qué tenemos que hacer para llevar nuestra empresa del estadio actual de desempeño a un estadio superior en cuanto a su viabilidad y satisfacción?

Esta transformación puede descomponerse en una serie de procesos, tareas y temas que debemos ir abordando. El primero tiene que ver con desarrollar una visión competitiva, es decir, **qué queremos hacer con nuestra empresa y cómo debemos competir en los mercados en los que queremos participar.**

Una vez que esta visión competitiva esté definida, tenemos que llevarla a la práctica mediante una serie de decisiones.

En segundo lugar, deberemos definir el Modelo de Producción y luego diseñar nuestra Estructura de Organización. Para optimizar la ecuación

27





calidad –precio posible, hay que definir la forma en la que asignaremos tareas y responsabilidades, y cuál es el modo de interacción que queremos que exista entre la gente que integra la empresa.

El tercer gran capítulo, es tal vez el más importante, tiene que ver con la forma en que vamos a asignar y desarrollar los recursos humanos, que finalmente van a definir el éxito o el fracaso de los objetivos de la empresa.

El siguiente capítulo trata de definir el modelo de gerenciamiento y el sistema que permita monitorear el desempeño de la empresa en materia de calidad, de entrega, de servicio, de satisfacción a los clientes y, finalmente, de rentabilidad y posición económico-financiera.

El último capítulo abarca temáticas globalizadoras. Consideremos el primer tema mencionado, que tiene que ver con una misión competitiva.

La creación del Valor

Utilizaremos un modelo simple conocido como la rueda de creación de valor. Cuando nos preguntan qué producto o servicio vendemos, decimos que nuestro producto/servicio es una combinación de atributos físicos y virtuales o simbólicos, pero además, estamos prometiendo un desempeño, es decir, cierto nivel de satisfacción que tendrá usuario.

Nuestra propuesta al mercado debe ser lo suficientemente novedosa, o bien debe satisfacer una necesidad actualmente no satisfecha en el mercado, y en el caso que no sea suficientemente novedosa y diferenciada, sí debe





ofrecer una relación costo-satisfacción que mejore significativamente las opciones actuales.

Entonces, lo primero a definir es qué ofrecemos al mercado. Una vez que tenemos este aspecto claramente definido, el siguiente tema es cómo comunicarlo a nuestros clientes actuales y potenciales, al mercado al que deseamos acceder. Es decir, tenemos que definir cómo vamos a presentar al consumidor esta propuesta que necesitamos sea más atractiva que la de nuestra competencia.

Supongamos que esto funciona bien, y que el futuro cliente queda interesado y proclive a comprarnos. El tema siguiente, bajando por la rueda de valor, tiene que ver con cómo entregar y cumplir con lo prometido. En muchos casos vendimos esperanzas y expectativas que el cliente podrá comprobar cuando abra la 'caja del producto' que le hemos vendido.

En la experiencia de utilizar nuestros servicios, el cliente va a ir comprobando si le gustó o no lo que le habíamos prometido. Esto tiene que ver con cómo nos organizamos para hacer el control de calidad, para asegurar las interfaces con el cliente, para cambiar nuestro producto en función de los cambios en patrones de consumo, y por supuesto que todo este proceso se pueda hacer en condiciones de rentabilidad aceptables.

El último aspecto en el desarrollo de esta visión competitiva es cómo vamos a evaluar si nos fue bien o mal, cómo vamos a incorporar el aprendizaje que nos deja nuestra interrelación con los clientes, a efectos de mejorar en forma continua nuestros productos y servicios.





Qué, cómo y dónde producir

La visión debe responder a una serie de preguntas fundamentales:

¿Por qué la comunidad va a estar asignando recursos y sacando dinero de su bolsillo para comprar lo que nosotros estamos ofreciendo?

Cómo empresarios, ¿vamos a tener un rendimiento satisfactorio?

¿Cómo hacemos para combinar nuestra maquinaria, nuestra tecnología, nuestra gente y nuestras capacidades, y obtener el resultado que queremos y que esperan nuestros clientes?

En estos últimos años se ha logrado en el país una importante modernización del stock de bienes de capital, fundamentalmente vía importación de maquinarias. Pero un aspecto de la gestión empresarial se refiere a la decisión de importarla o adquirirla en el país, cuando ello es posible. Otro aspecto muy diferente está referido a poner la maquinaria en funcionamiento y asegurar que rendirá la producción esperada, según los costos estimados. Y esto tiene que ver con el entrenamiento del personal responsable de la operación, así como de la transferencia de tecnología de gestión.

Después, tenemos que ver cómo vamos a organizar la producción, y qué tipo de perfil de mano de obra requerimos. Va a ser muy diferente si nos proponemos producir un producto o servicio de alto valor agregado hecho a

30





la medida del cliente, para lo cual probablemente necesitaremos mano de obra mucho más calificada, entrenada y motivada para lograr el resultado, que si estamos tratando de competir en un segmento en el cual lo que importa es hacer una producción masiva de buena calidad.

Tenemos que considerar también en el nivel de integración vertical que buscamos, lo cual tiene que ver con cuánto producimos nosotros del valor agregado total, y cuánto le compramos a un proveedor en forma de un bien intermedio, como asimismo qué porcentaje del proceso de producción realiza un tercero.

Y cuán integrados verticalmente queremos estar, depende del cálculo económico, es decir, cuánto podemos ganar en cada una de las etapas de producción, y segundo, qué sabemos hacer bien y qué nos conviene derivar a un tercero que conoce más y es más eficiente que nosotros.

Hay muchos casos en los cuales es conveniente subcontratar una parte del proceso de producción, sea a alguien que es más idóneo en esa etapa, que lo puede hacer mejor, o que finalmente nos lo puede entregar en una relación calidad – precio que nos beneficia.

¿"Dónde producir"? Este es un tema cada vez más importante. Y no sólo para decidir donde queremos situar nuestras unidades de producción en el país. Si tenemos, por ejemplo, la ambición de competir en el Cono Sur, puede ser necesario producir, parte del producto o toda una etapa en Brasil. Si en este país tenemos disponibilidad y calidad de recursos humanos, a





costos completamente menores que en la Argentina y a igual o a menor calidad.

Hay etapas del proceso productivo que requieren mano de obra menos calificada y realizan corridas largas de producción. Esto se conoce como “series largas de producción”, donde típicamente es más fácil hacerlo en Brasil, en tanto hay ciertas etapas de la producción, por ejemplo las que requieren mano de obra más calificada y corridas cortas de producción donde Argentina tiene ventajas. La decisión de optimización de la localización, hace a la competitividad final y determinará si nuestro costo será, por ejemplo, un 20% inferior.

La distribución

Una vez que hemos resuelto los aspectos de organización y localización, un tema fundamental es cómo distribuir el producto.

¿Cómo nos aseguramos que el producto o servicio que generamos llegue al consumidor respondiendo a sus expectativas, de la mejor manera?

Por ejemplo, si se trata de un bien de consumo debemos evaluar si necesitamos distribución propia evitando mayoristas. En el caso de vender un servicio, podemos requerir nuestro propio local de venta directa o utilizar los locales de alguien que ya posea interacción con el cliente.

Este último es fundamental, pues el cliente va a tomar la decisión de compra en función de alguien con quien tiene contacto comercial. Sobre

32





todo en el caso de servicios, el componente de venta personal es muy importante. Por lo tanto, la calidad y la confianza que genera la persona que está vendiendo el servicio es fundamental.

Esto también sucede en el caso de un bien de consumo masivo, ya que aunque ese bien termine en la góndola de un supermercado, lo respalda todo un trabajo de construcción de marca. Debemos asegurarnos que esté bien colocado en la góndola y además, que tenga el elemento de promoción que hace falta para que, finalmente, el consumidor se decida a comprar nuestro producto.

Las funciones que apoyan y controlan la producción son Recursos Humanos, Contabilidad y Finanzas, Control de Calidad, Planeamiento y Control de Gestión.

La organización y los recursos humanos

Para cada una de estas funciones, tomamos decisiones sobre qué queremos hacer internamente y qué deberíamos contratar afuera.

El último tema al que tenemos que responder, es el diseño de la organización, es la forma que va a tener la organización en sí, es decir el organigrama. Conocemos un organigrama clásico, en el cual tenemos unidades funcionales y unidades que trabajan con los clientes. También existen formas de organización matricial.

Cada vez más estas organizaciones se basan en equipos que le venden al cliente, asegurando la calidad. En muchos casos nos dan la oportunidad de

33





trabajar con organizaciones más flexibles, más motivantes y finalmente más eficaces.

Toda historia de éxito o de fracaso de las organizaciones tiene que ver con los Recursos Humanos que tenía, o logró tener. Entonces, tenemos que hablar de cómo asignar y desarrollar esos Recursos Humanos.

En función del ¿qué estamos tratando de ofrecerle al mercado, y cómo nos queremos desarrollar para producir?, vamos a tener una idea más clara del tipo de gente que nos hace falta en la empresa, qué perfiles, qué nivel de calidad, qué nivel de motivación y qué mezcla de comportamiento necesitamos.

Nuestra estrategia de negocios tiene que ir transformándose, poco a poco, en una estrategia de Recursos Humanos.

Ante todo tenemos que hablar de la situación actual, de qué gente tenemos y evaluar qué nos hace falta para crecer.

¿Qué brechas claves tenemos que cubrir y cómo? ¿Cuáles son las habilidades que nos hacen falta (Capacidad de Ventas – Producción – Análisis de Mercado – Departamento de Garantía o de Servicio Post venta)?

Ahora que entendemos estas brechas y por lo tanto qué tipo de Recursos Humanos requerimos, el tema fundamental es cómo incorporarnos a la gente para poder competir en un mercado donde los Recursos Humanos calificados son escasos. ¿Cómo logramos entusiasmarlos para que participen en nuestro proyecto empresario? Y ¿cómo logramos retenerlos y llegar con ellos a un entendimiento duradero?





Para que esto suceda, hay que motivar a la gente que tenemos, para que sea cada vez más eficaz. Esto tiene que ver con el tema del Modelo de Gerenciamiento. Una vez que tenemos definida la propuesta de valor, la organización de la producción, la estructura de organización, y los Recursos Humanos. ¿Cómo vamos a gerenciar para qué se cumplan las promesas que hemos hecho a los clientes? Además, ¿cómo haremos para que el retorno del empresario sea razonable, sobre la inversión que ha encarado?

El tema fundamental, es ponerse de acuerdo en qué queremos medir. Los mayores avances en teoría de administración muestran que tratar de medir un solo número (rentabilidad final de la empresa, rendimiento sobre el capital invertido o pérdidas y ganancias al final del año) no es lo más útil. Más allá de las medidas de contabilidad financiera por cuestiones legales, etc, la información más importante la obtendremos midiendo una serie de variables claves, como ser qué calidad tienen nuestros servicios, cómo están siendo percibidos por nuestros clientes, qué calidad tiene el producto que estamos vendiendo, cómo estamos entregando ese servicio, cuál es la rentabilidad de cada uno de estos productos en cada segmento y cuál es nuestra eficiencia administrativa.

Debemos saber cómo rinde el dinero que estamos asignando a todas estas funciones de apoyo, de control de la producción y otras. ¿Qué está pasando con nuestros Recursos Humanos? ¿Si la gente se queda con nosotros o tenemos una alta rotación de personal?, ¿si tenemos un clima en la empresa positivo o no? En estas variables debe concentrarse el equipo de gerencia.





Una empresa funciona si hay una serie de contratos entre todos los integrantes, de tipo ético y moral, relacionado con preguntas como ser ¿qué está haciendo la empresa por el individuo y qué va a hacer él por la empresa? Esos contratos deben ser coherentes para que todo el mundo se sienta que está siendo tratado justamente.

¿Cómo premiar el desempeño en función de resultados? ¿Cómo asegurar el aprendizaje?, pues uno de los objetivos es que la empresa sea una unidad “inteligente”.

Visión empresarial y transformación continua

Todos estos componentes adquieren lógica cuando uno toma a la empresa como un sistema social, que tiene que moverse de un estadio de funcionamiento a otro.

Esto tiene que ver con cómo se lidera el Proceso de Transformación, es decir, qué queremos ser en diez años, qué significará para nosotros haber tenido éxito. Esta visión tiene que ser tenida en cuenta por nuestra gente, compartida y aceptada.

La gente que está con nosotros tiene que decir: “Yo voy a invertir los próximos cinco o diez años de mi vida en un proyecto empresarial en el cual hay algo que me interesa, del cual voy a aprender. Además, voy a recibir una remuneración y una recompensa económica razonable”.





Tenemos que crear un sentimiento de urgencia para el cambio. Si la gente de la empresa no siente que hay que cambiar para sobrevivir no podemos poner en marcha este proceso.

Tenemos que organizar a la gente en equipos de transformación para trabajar en todas las áreas a mejorar y acordar qué va a recibir a cambio, sea material o psicológico, así como en lo relativo a la satisfacción profesional.

El proceso de transformación es algo que debe mantenerse a un ritmo sostenido, del cual tenemos que aprender permanentemente. El punto final ya no es como uno podía decir en los años `50 o `60, que el proceso de cambio era a partir de una situación de incertidumbre por tres o cuatro años y después lográbamos estabilizarnos en otra situación. Hoy la incertidumbre es lo único seguro.

El proceso de transformación va a ocupar nuestra vida cotidiana como empresa en forma permanente. La empresa estará en esa rueda de valor, redefiniendo su misión y estructura.

En resumen, hablamos de la visión de la organización, de cómo nos organizamos, creando un grupo humano que se sienta comprometido con este proyecto empresarial. De cómo vamos a medirnos y cómo vamos a saber si nos va bien o nos va mal. En función de eso, determinaremos las recompensas que tendrán los accionistas, los empleados, los clientes y proveedores, y cómo este proceso lo vamos a transformar en un proceso de desarrollo continuo de la organización.





ESTRATEGIA EMPRESARIAL

La estrategia y cómo implementarla

La estrategia empresarial es un conjunto de políticas y planes de la empresa, para la implementación de sus objetivos. Es importante decir *conjunto de políticas y planes*, a fin de lograr los objetivos de una empresa. Decir cuáles son las políticas que están implícitas es insuficiente, al igual que hablar de políticas y objetivos y no especificar los planes. El desarrollo de la estrategia empresarial es responsabilidad de los más altos directivos de la empresa y la implementación depende de TODA LA ORGANIZACIÓN.

En general, la mayoría de las empresas no tienen preparada una declaratoria adecuada de su estrategia. Entonces, ¿cómo hace uno para identificar la estrategia de una empresa? Uno preguntará cuáles son sus mercados, cuáles sus canales de distribución, y cuál es su modelo operativo, otro pregunta cuál es su modelo económico y de este conjunto de respuestas sobre la serie de preguntas, uno llega a determinar qué estrategias debe seguir la empresa.

Los factores externos e internos

El estudio de una empresa tiene dos aspectos fundamentales. El primero: se refiere a la formulación de la estrategia y el segundo a su implementación.





¿Qué significa formular una Estrategia? Dicho en forma sencilla es buscar información, tanto del medio interno de la empresa como del medio externo. En este último la empresa tiene poca o ninguna influencia. Estos son los aspectos tradicionales: el económico, el político, el social y el tecnológico.

¿Qué quiere decir el medio económico? Todos sabemos, por vivir en nuestro país, cuales son los aspectos que permanentemente estamos buscando en el diario. En qué nos puede orientar lo que aparece en él y lo que puede influir en nuestra empresa. Si uno lo ve desde el punto de vista estricto de la empresa, el medio económico significa la industria en que se haya inmersa la empresa, que de acuerdo a su constitución, a sus integrantes, a sus proveedores, a sus clientes va a determinar qué nicho puede encontrar para lograr mi objetivo.

El medio político se deriva simplemente de la influencia que la situación política, o las decisiones políticas o el trabajo de los políticos tiene en la economía, en la industria y en el sector productivo del país. En el nuestro, toda la gente piensa en las elecciones del año `99, por ejemplo. ¿Quién puede ganar, quién puede ser el candidato, cómo se puede traducir esta influencia en la empresa?

Un tercer aspecto es el social ¿Cuáles son las tendencias que en este momento existen en la población? Tendencias al casamiento; a vivir solos, al crédito, tendencias a un nivel mayor de vida; cómo se maneja la juventud en estos momentos; cómo repercute esto en nuestros mercados.





Finalmente el medio mencionado con anterioridad, el medio tecnológico en que se haya inmersa la empresa. Este se refiere a los descubrimientos de la ciencia y a los productos que se puedan derivar de ella.

Estos aspectos significan, el medio externo de la empresa.

¿Qué se deriva de esto? Si uno se olvida por un momento del resto, hace una abstracción, la influencia del medio externo nos daría una idea de estrategia, de aquello que se podría hacer, qué oportunidades se presentan en el medio. Por ejemplo, uno podría decir que en nuestro medio no hay fábrica de aviones Jumbo, pero ¿podemos nosotros fabricar aviones Jumbo? Esto indica que se manda el mercado que se necesita, entonces el segundo aspecto es la búsqueda de información. Este se refiere a los aspectos internos de la empresa, se refiere a la capacidad productiva, se refiere a la tecnología que dispongo, a los recursos humanos y a nuestros canales de distribución, a nuestros vendedores. Esto indica lo que puedo hacer.

El primer trabajo es la confrontación de dos estrategias: lo que podría hacer y lo que puedo hacer, significa que hay que conciliarlas. Por un lado, uno identifica aquello que demanda, por otro lado uno identifica lo que se puede hacer, porque tal vez lo que puedo hacer no es aquello que me pide o demanda el mercado. Por lo tanto, el primer trabajo es conciliar estas dos realidades.

Aquí no termina la identificación de la estrategia a seguir. Un segundo aspecto importante a considerar se refiere a la escala de valores personales. Una escala de valor personal es algo difícil de definir, no es una cosa, no es





un objeto. Una escala de valor se refiere al concepto de lo preferible. Algo que es preferible sobre el resto. Algo que yo espero que suceda. Entonces la identificación por sí sola de las escalas de valores personales permite identificar una estrategia que podemos decir que es lo que quiero hacer. Yo quiero hacer algo y no quiero hacer otra cosa.

El trabajo inmediato es parecido al trabajo anterior y se refiere a la conjunción o a la consideración de aquella estrategia de lo que se podría hacer con la estrategia de lo que se quiere hacer. Vale la pena repetir lo que se quiere hacer porque hay un estudio que indica que no todas las personas, por supuesto, son iguales.

Una clasificación de un escritor dice que todas las personas se pueden distinguir entre los que tienen prioridad por lo intelectual, por lo económico, por lo social, por lo religioso, por lo artístico, por ejemplo. Entonces el conocimiento de cuáles son las escalas de valores personales permite de alguna manera comprenderlas, quizás cambiarlas y hacernos más comprensivos de las diferencias que pueden existir con otras personas que integran la organización.

Plan estratégico: de lo deseable a lo factible

Entonces tenemos: lo que se puede hacer; lo que se podría hacer y lo que se quiere hacer. Hay que conciliar estos tres aspectos.

El aspecto final en la formulación de la Estrategia, se refiere a los factores que hacen a la sociedad en general. Esto antiguamente se refería a la





responsabilidad social de la empresa. ¿En qué se traduce? Hoy en día se habla de Ética Empresarial, una palabra importante y ampulosa, pero que se encuentra presente y se refiere a las presiones de nuestro medio, aquello que debo hacer. Por ejemplo, ¿qué hacemos con los efluentes de nuestra empresa?, ¿los tiramos, los procesamos, cuál es nuestra responsabilidad? Hay un conflicto entre distintos objetivos de la empresa: la ganancia vs. el bien social. Esto daría finalmente lo que debo hacer.

A modo de resumen, la Estrategia se compone de conciliar cuatro subestrategias que serían lo que yo puedo hacer o podría, lo que quiero hacer o puedo hacer.

Si volviéramos atrás, preguntaríamos cuál es el trabajo de un Gerente General. Ser el estratega de la empresa, o los estrategas de la empresa. Por otro lado, es también un constructor de una organización, son las personas que hacen mover a la organización. Son personas sin cuya presencia la organización no trabajaría, no se lograrían los objetivos que se han planteado. ¿Cómo ve uno también este aspecto de la estrategia? Hoy en día se habla mucho de las capacidades de una organización, se está poniendo de moda la palabra “capabilities” que significa las habilidades y capacidades de una organización para llegar a hacer lo que realmente quiere hacer.

¿De dónde surge esto? Supongamos una fábrica de indumentaria. ¿Qué es lo que realmente sabe hacer bien, qué es lo que la diferencia de sus competidores, cómo surge esta habilidad para hacer las cosas bien? Esto es





lo que influye enormemente en el éxito de una estrategia. Eso sería en resumen el concepto de estrategia.

El análisis F.O.D.A.

Del análisis de los factores que acabamos de mencionar uno llega a la conclusión de que existen ciertas fortalezas y ciertas oportunidades para una empresa, y al mismo tiempo también existen y esto es inevitable, algunas debilidades y algunas amenazas. Es lo que se denomina F.O.D.A., fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas. Las amenazas, por supuesto, provienen del medio externo y las debilidades del medio interno. Es decir, si tenemos una fábrica de alimentos, cuál es nuestra capacidad de crear valor, cómo creamos calidad para nuestro competidor. Esto es lo que debemos analizar bien cómo juega en el medio en el cual nos desempeñamos, qué hace a nuestra empresa mejor, más valiosa que la empresa de la competencia.

Del análisis de las fortalezas y oportunidades, de las debilidades y amenazas, surge la estrategia de la empresa. Es el conjunto de políticas, objetivos y planes para conseguir lo propuesto.

Todo este ejercicio intelectual que hasta ahora hicimos, terminaría en una hoja, o si se tratara de un estudio que ha sido contratado a un consultor terminaría probablemente en un estante de la biblioteca.

Lo importante de la Estrategia no es solo formularla sino que tenemos que pasar al aspecto siguiente que es la puesta en práctica de la estrategia, a su

43





implementación. ¿En qué consiste la puesta en práctica de la estrategia?
Consiste en aquello sobre lo cual la empresa tiene influencia.





ANÁLISIS COMPETITIVO

Las cinco fuerzas competitivas

Dentro del proceso de estrategia de negocios, hay una etapa fundamental, el análisis competitivo. En general, esto pasa a ser un tema cada vez más importante en el mundo empresario, tanto para empresas grandes, medianas como pequeñas, en términos de un nuevo escenario caracterizado por una alta competitividad.

Básicamente, en un nuevo escenario macroeconómico donde hay desregulación y apertura de la economía, y prácticamente no queda ningún sector en el cual los empresarios no deban enfrentar alguna acción competitiva, uno de los pasos fundamentales que la empresa tiene que seguir para desarrollar una estrategia es tener muy claro cuál es su posición en el sector en el cuál está compitiendo, sea el sector textil, el sector metalúrgico, u otro.

Para esto existe una buena fórmula que ha desarrollado un equipo de profesionales en Harvard, liderado por Michael Porter, conocida como *“la cruz de las fuerzas competitivas”*. El esquema parte de un supuesto fundamental para cualquier empresario que analice un sector en el cual desee participar para hacer un negocio, que consiste en conocer cuáles son las fuerzas que presionan sobre la rentabilidad posible de ese sector, o de un negocio en particular.





Las fuerzas que presionan podrían ser imaginadas como el cruce de dos ejes, básicamente un eje que tiene que ver con la competencia y el otro que tiene que ver con la cadena de valor. Hay cinco fuerzas que presionan sobre la rentabilidad y debieran ser razonablemente estudiadas y analizadas por todo empresario, quien debe formularse una suerte de mapa mental para el análisis de la competencia.

Las fuerzas competitivas son el primer nivel en el análisis de la competencia directa, quiénes son los competidores que realmente están en ese momento haciendo presión sobre el negocio y en particular.

Uno tiene que definir cuál es realmente mi competidor estratégico, aquel que nos saca una venta, y por otra parte, competidores no estratégicos, aquellos que participan del sector, pero realmente no tienen incidencia en el negocio.

Las cinco fuerzas competitivas son: los competidores directos, la presión de los productos sustitutos (por ejemplo el aluminio contra la hojalata), la presencia de nuevos oferentes (tema muy problemático para la industria Argentina debido a la apertura), los proveedores y los clientes.

Grandes compañías, por ejemplo multinacionales, que en otros momentos no hubiesen querido participar del negocio argentino dada la tasa de riesgo, hoy realmente consideran que este es un mercado interesante para productos de consumo masivo, y un ejemplo directo es que la Argentina es mejor mercado que muchos grandes países europeos, como por ejemplo





Suiza u Holanda, que parecen ser países paradigmáticos en aspectos macroeconómicos.

Esto implica que la presencia de nuevos integrantes es un factor que determina la rentabilidad actual y futura, pues hay negocios en los cuales las pequeñas empresas deben ser desechadas por tratarse de un negocio en el cual se puede crecer y/o vender algunas unidades en un primer momento, pero es un sector que por su alto atractivo va a ser codiciado para compañías de gran envergadura.

Las otras dos fuerzas que están presentes en el análisis del negocio tienen que ver con esto que llamamos *la cadena del valor del negocio*.

Básicamente, la cadena arranca con los proveedores de materias primas, de servicios, de capitales y de trabajo y culmina en el otro extremo de esa cadena con los clientes directos, que puede ser el consumidor final o puede tratarse de intermediarios, por ejemplo de revendedores, dealers, distribuidores mayoristas, etc.

Desde ese punto de vista, cualquiera sea el negocio que se trate, hay que tener en cuenta cuáles son las fuerzas competitivas presentes y cuál es la posición que nuestra compañía o negocio tiene frente a ellos.

Este modelo de análisis de cualquier sector nos facilita tomar decisiones en cuanto a la ventaja de ingresar o no a cierto negocio en determinado sector.



Para ver como estas fuerzas se van desarrollando, hay algunos puntos claves para tener en cuenta. La primera fuerza competitiva que habría que analizar tiene que ver con la presión competitiva concreta y real que estamos enfrentando o aquella que, si uno analiza el mercado desde afuera, imagina que puede llegar a tener.

Una variable determinante para evaluar el interés en el sector tiene que ver con el grado de rivalidad entre competidores, que no depende solamente del número de competidores en mercado determinado, sino según muestra la experiencia, de las características de los mismos, como es el caso de las gaseosas, donde hay sólo dos grandes empresas, que tratan de un mercado hipercompetitivo.

Hay algunas variables que es importante tener presentes. Una de ellas es la *concentración* y el *equilibrio* entre los oferentes; un ejemplo claro es el mencionado de las gaseosas. Otra variable importante es el del *costo fijo* en el sector en cuestión, por ejemplo, en la industria del cemento, en donde tres oferentes tienen altísimos costos fijos ya instalados y van a defenderlos cueste lo que cueste. Cualquiera que esté analizando este sector tiene que tener en cuenta que el porcentaje del mercado que pretende tomar de ese negocio va a ser defendido por los oferentes que están en dicho sector.

Otra variable que siempre está presente es el incremento de capacidad productiva. De esto tenemos el ejemplo actual en la industria automotriz, que apareció en los últimos años a partir del boom de venta de automóviles. Debido a ello, las distintas terminales han implementado su capacidad de producción, lo cual genera que por definición va a tener que



ser muy agresiva en el mercado para colocar todos los productos y justificar todas estas inversiones.

Otra variable relevante, aunque a veces menos visible, tiene que ver con los intereses estratégicos que algunos oferentes pueden tener, por ejemplo, el hecho que una gran empresa tenga sinergias productivas o de distribución.

En una pequeña empresa, el hecho de saber que el competidor que tenemos enfrente es un comercio que está pagando un alquiler muy elevado del local, implica que va a tener que vender con el fin de destinar los ingresos al pago del alquiler a fin de mes. Esto tiene que ver con la competencia y con los factores que llevan a aumentar el nivel de rivalidad.

Pero hay otros aspectos menos visibles, como por ejemplo los productos sustituidos que siempre están jaqueantes y presentes, aunque a veces no se los vea tan directamente. Cada vez que nace un producto sustitutivo, pareciera como si nunca fuera a tener fuerza relativa y después de un tiempo esto empieza a crecer fuertemente.

En ese sentido, las variables a considerar son la disponibilidad de los productos sustitutivos, pero básicamente el desempeño y la rentabilidad potencial que pueda tener para los productores de este nuevo producto.

El otro tema tiene que ver con la capacidad real del producto sustituido para cumplir su función y en ese sentido un ejemplo claro lo tiene la industria petrolera cuando analiza nuevas formas de energía, como ser la solar. Formas equivalentes de análisis aparecen con respecto al valor del producto





sustituido. No nos referimos al precio, sino al valor que pueda tener para el mercado.

De todas maneras es bueno destacar que los sectores no son grandes o chicos “*per se*” y lo que realmente importa es el peso relativo, es decir, la estrategia competitiva tiene que ver con la fuerza relativa de su competidor. Comparar empresas grandes con empresas chicas que son de sectores totalmente diversos no tiene relevancia, por lo cual no es demasiado eficaz la terminología de empresas grandes o chicas, dado que lo que importa es el tamaño relativo.

Barreras de entrada

Dentro del análisis de las fuerzas competitivas uno de los elementos que siempre se toma en cuenta se refiere a las barreras de entrada para posibles nuevos oferentes con los cuales tenemos que competir. Una de las cosas que siempre se analiza es cuáles son las barreras de entrada en términos de economía de escala, es decir, el volumen que tiene que alcanzar un sector para realmente ser eficiente y tener costos competitivos. Por ejemplo, en una industria como la automotriz, sin alcanzar cierto nivel de productividad no se tienen costos competitivos, en el caso de la industria japonesa en donde, a partir de producir a escala mundial, con volúmenes realmente importantes y significativos es que tiene costos relativos que le permiten ser un competidor importante en cualquier país del mundo.

Otra de las barreras que están en juego son por ejemplo las que tienen que ver con la diferenciación competitiva por las marcas, pues aunque se cuente

50



con costos competitivos, pero no con una marca, es imposible jugar el partido en ese mercado. También la diferenciación competitiva se origina en diferencias claras de productos y esto en la pequeña y mediana empresa ocurre por ejemplo en un sector como el de servicios profesionales donde cada profesional es distinto al otro y esto hace una diferencia de productos intrínseco.

Por otra parte, otra variable que realmente se toma muy en cuenta es el acceso al canal de distribución. Por ejemplo, lo que sucede a muchas empresas PYMES cuando quieren exportar y no tienen acceso a los canales de distribución de los mercados externos. De alguna manera esto también explica muchas adquisiciones por parte de compañías multinacionales que han invertido en la Argentina y han comprado empresas en donde esencialmente no están comprando la planta productiva, sino el acceso al canal de distribución y el acceso a una fuerza de distribución y ventas que alcanza a todo el país.

Una variable básica a tener en cuenta, tiene que ver con el requerimiento de capital (por ejemplo, en el caso de bancos o las AFJP) pues, si uno no tiene una determinada masa crítica o no reúne requisitos legales de reservas mínimas no puede jugar ese partido.

Esto mismo vale para la pequeña empresa, que no sólo debe pensar en los costos y las inversiones necesarias para la puesta en marcha, sino también tener en cuenta los costos operativos, es decir los costos de funcionamiento del negocio (costos fijos, capital de trabajo). En muchos casos hay que contar con los recursos para la operación y el desarrollo del negocio en



forma simultánea, teniendo en cuenta que el retorno no viene al día siguiente, sino que lleva un tiempo de recupero.

Barreras de salida

Otro de los temas que entran en juego es no sólo ver la entrada a un sector sino ver la posibilidad de salida de ese sector y qué costo tiene para nosotros. Desde ese punto de vista, algunas de las variables que se toman en cuenta son aquellas que tienen que ver con la especialización de los activos, por ejemplo: si tengo que comprar una maquinaria que después no la pueda reconvertir, dejándome “atado” a ese sector, no pudiendo recomponerme si llega a haber problemas con el negocio, utilizándola en otro tipo de actividad.

Otro tema tiene que ver con el costo de salida en términos de indemnizaciones o de requerimientos legales. En ciertos sectores no podemos salir, aunque los resultados sean negativos. Por ejemplo, en un canal de distribución en el cual un producto vaya a pérdida. Por su valor unitario, debería mantenerse cuando, su contribución a costos de distribución (al ir el camión cargado con varios productos) sea más importante. Su contribución a costos fijos y a costos de distribución es positiva aunque no deje un margen importante como valor unitario.

Otro tema de importancia que no siempre se toma suficientemente en cuenta es cómo estamos en relación a las *barreras emocionales*. En qué medida un empresario decide no salir de un negocio en función de dichas



barreras más relacionadas con su historia, con la tradición familiar que con las perspectivas reales y el potencial del negocio.

Rivalidad

El eje horizontal del modelo que vimos anteriormente tiene que ver con lo que se llama *rivalidad amplificada*, un tema que generalmente nunca fue planteado como rivalidad, el es hecho que la cadena de proveedores hasta los canales de distribución por un lado es una cadena de valor, pero por otra parte son distintos oferentes que también van compitiendo por un porcentaje de la rentabilidad del sector en el cual nosotros participamos.

Los proveedores por un lado son aliados estratégicos nuestros, pero al mismo tiempo, sabemos que su rentabilidad depende de los precios que nos cobren. De ahí el tema clave, tanto a los proveedores como a los canales, es el poder de *negociación*. Normalmente no es fácil medir este factor, pero un aspecto estratégico, es el caso de la relación de poder, entre la gran empresa y el pequeño almacén o la gran empresa proveedora contra un cliente menor.

En la práctica tiene lugar un juego de negociaciones que siempre es importante tener en cuenta aunque sea una variable menos visible o más abstracta y que no es siempre fácil reflejarla en números. Pero desde el punto de vista cualitativo, sabemos perfectamente bien cual es el juego y de alguna manera la gran recomendación es no dejar de lado esta variable, limitándonos al análisis de costos y utilidades. El poder relativo en el sector puede indicarnos que tal vez el sector o el negocio con menor rentabilidad relativa es el más conveniente si nuestro poder de negociación es mejor.



MERCADO

Segmentación y posicionamiento: las variables clave

El análisis competitivo es una de las primeras variables a tener en cuenta dentro del análisis estratégico de cualquier negocio, que por supuesto tiene que estar conjugado con otra gran dimensión que es fundamental y quizás la más relevante, el análisis del mercado.

La economía Argentina se encuentra en lo que uno podría denominar la hora del mercado o lo que algunos llaman la revolución de los Clientes. Desde este punto de vista, incorporar la visión del mercado es prácticamente imprescindible para tener una visión empresarial adecuada. Es decir, tenemos que poder ver el mundo, el mercado y el negocio desde la óptica del consumidor. En este sentido, hay un conjunto de variables y conceptos, que nos ayudan a entender mejor esta posición del consumidor y el mercado.

Uno de los conceptos más relevantes es el de segmentación del mercado. Es preciso reconocer que los mercados no son un bloque absolutamente homogéneo e inalterable, muy por el contrario, están realmente segmentados y vamos cada vez más hacia negocios que tienen que ver con esta realidad y a respetar las distintas preferencias de los consumidores.

Un ejemplo claro de esto en la industria de los servicios es, por ejemplo, la televisión por cable, en donde cada telespectador, cada cliente puede ir

54





viendo el programa según su preferencia y llegando así a segmentaciones muy extremas.

Esto vale también para las FM, donde la segmentación extrema puede referirse a diferencias entre la radio de música moderna, la radio de música moderna pero con un tono divertido, la radio que toma una crítica social o la radio que pasa tango, básicamente tomando en cuenta e incorporando fuertemente las distintas necesidades y expectativas que cada mercado va generando.

En este punto, segmentación implica el hecho que los mercados siempre están más segmentados de aquello que pensamos. Siempre hay algún tipo de corte y segmentación de nuestro mercado potencial que nos puede generar una ventaja competitiva.

De alguna manera, uno de los capítulos más importantes en este momento en donde los mercados son muy competitivos y muchos de ellos están saturados, es justamente contar con una buena estrategia de segmentación. Esto no implica que los mercados están segmentados de una cierta manera *per se* o con un valor absoluto, sino que justamente es según la mirada que el empresario ponga al mercado, la dimensión nueva que encuentre para verlo y analizarlo, es donde puede encontrar una oportunidad de negocios, viendo algo que nadie había visto.

En ese sentido, tenemos que tener en cuenta que una manera muy gráfica de verlo, es el hecho que en realidad los mercados ya se encuentran segmentados. De esta manera, se podría decir: por ejemplo que, el

55



mercado argentino está formado por “35 millones de segmentos”. Es decir, el mercado está segmentado, cada consumidor es distinto de otro, tiene distintas expectativas, distintas necesidades, distintos recursos e intereses y en función de esos elementos surge la posibilidad que encontremos mapas de negocios potenciales diferentes.

Por supuesto que la clave está en encontrar maneras de agrupar a esos segmentos de una forma que sea competitivamente novedosa y que desde el punto de vista de la rentabilidad justifique los costos de producción y de entrega. En este sentido se habla siempre en términos de marketing, de competencia y de estrategia competitiva, de dos variables que van prácticamente ligadas, que son la segmentación y el posicionamiento: *uno segmenta el mercado para posicionarse mejor.*

El concepto de posicionamiento es un concepto espacial que implica el estar en algún lugar de la mente de nuestros clientes, en algún lugar del espacio del consumidor o en algún lugar relativamente mejor dentro de ese espacio mental, que es el espacio de los clientes.

En ese sentido hay una frase que se usa siempre en marketing que es la pregunta “¿Qué es un mercado?” y de alguna manera el ejemplo más contundente de qué es un mercado, aunque este parezca muy grande y se piense en términos de mercados nacionales o mundiales o incluso en términos de mercados regionales, como por ejemplo el MERCOSUR, en realidad un mercado es, sobre todas las cosas, un espacio muy pequeño, un espacio de dimensiones reducidas y un espacio de 15 centímetros de lado que tiene la forma de un melón, que es básicamente el cerebro humano.



En ese sentido las batallas competitivas de los `90 son batallas que se libran dentro de ese pequeño y milimétrico espacio mental. De ahí proviene el concepto de posicionamiento, es decir, quien se “posiciona” mejor dentro de ese espacio. Y para eso hay que usar la lupa, el microscopio y una manera de trabajar con elementos muy focalizados, descartando las maneras amplias y masivas de ver los mercados, que resultan ineficaces. Justamente el concepto es ir cada vez más hacia lo pequeño, trabajar cada vez más caso por caso y cliente por cliente.

Las variables de la segmentación.

Segmentación por edad

La segmentación de los mercados es una de las principales fuentes para generar ideas de negocios. En ese sentido hay un conjunto de variables que uno siempre puede repasar como para ir encontrando potenciales oportunidades. La *edad* en los mercados es una variable que genera negocios, como por ejemplo, el negocio de pañales infantiles. Pero esa misma variable de edad también implica el tema de los pañales para adultos en la tercera edad pudiendo aparecer otros negocios potenciales que tienen que ver con esto.

En algunos negocios, la edad determina el posicionamiento mejor o peor de alguna de las marcas y en ese sentido, aparecen oportunidades de negocio en términos de marcas que uno puede decir que quedaron viejas, porque hoy solamente la valoran y la recuerdan los segmentos más adultos de la población y prácticamente son desconocidas por los segmentos más jóvenes.





Entonces, si bien en una primera mirada superficial parece que el negocio está tomado por alguna marca, en principio aparentemente competidora, cuando uno segmenta con más detalle y con mayor profundidad se da cuenta que ese sector no está tomado y que por ejemplo las jóvenes generaciones son un mercado potencial que todavía no está consolidadamente tomado por las marcas existentes.

Segmentación por sexo

Otra variable que determina potenciales oportunidades de negocios tiene que ver con el sexo.

Hay productos que claramente cortan por esa variable. Por ejemplo, los negocios de ropa interior femenina y masculina. En ese sentido hay oportunidades de negocio que tienen que ver directamente con el segmento, que son muy claras y objetivas.

Pero a su vez la segmentación por sexo permite trabajar en algún tipo de automóvil que tiene un perfil por diseño, por color, más como un producto de tipo femenino y otro de automóvil con diseño más duro, más serio, más formal como un producto de tipo masculino, si bien estamos hablando de objetos que no tienen que ver con el sexo como tal.

Segmentación por educación

Otra variable que genera oportunidad de negocio tiene que ver con la *educación*. Claramente aparecen desde oportunidades en educación por



exceso o por defecto, necesidades que tiene que ver con capacitar en escuelas nocturnas a quienes no hayan alcanzado los niveles básicos de educación, pero también y cada vez más, aparecen oportunidades de negocio ligados con los posgrados universitarios, segmento de gente de alto nivel educativo que requiere profundizar esos conocimientos. Es así, que mercados como el de computación está muy asociado con los niveles educativos y los segmentos que devienen en esa dirección.

Una variable clara de segmentación es el nivel de ingresos, que determina si un negocio es o no atractivo, es decir, si el mercado en cuestión tiene un nivel medio de ingresos suficiente como para generar retornos interesantes. Desde ese punto de vista también es importante tener en cuenta que con frecuencia, si bien es importante en un primer análisis descartar a aquellas personas que directamente no pueden acceder a un producto o servicio, como por ejemplo, a un departamento lujoso, también es cierto que algunos negocios son posibles aún con consumidores de menor poder adquisitivo, porque se produce un fenómeno traslativo bastante interesante en donde hay consumidores que no pudiendo acceder a ciertos productos, a ciertos consumos, a ciertos placeres o a ciertos gustos, asignan todo lo que puedan a comprar la marca de calzado deportivo más cara, siendo que en principio ese era un consumo que quedaba fuera de su presupuesto.

Por nivel de actividad

Otra variable generalmente decisiva es el *nivel de ocupación y actividad*. El nivel de actividad que desarrolla un segmento del mercado puede ser decisivo para encontrar una oportunidad de negocios. Por un ejemplo, el

59

hecho que cada vez más mujeres estén ocupadas y estén saliendo de su hogar, genera toda una dinámica de consumo importante para los productos preelaborados, listos para usar o instantáneos. Esto en términos del producto; pero también vale para los canales de distribución, lo cual explica el auge de los Drugstore 24 hs. y de los mini mercados de las estaciones de servicio. Todo un grupo de gente que antes podía comprar en la forma clásica en un supermercado, hoy, en función de sus ocupaciones, recién puede comprar después de las 22 hs, luego de finalizar su actividad.

Segmentación geográfica

Otra variable muy clara es la segmentación geográfica. Hay ciertos negocios que son competitivos a escala local, si bien estamos viendo en este momento en Argentina lo que podríamos llamar la regionalización de la Argentina, es decir, que estamos llegando a los dos extremos. Por un lado, aquellos negocios de pequeña escala, como ser la florería del barrio y negocios que solamente son competitivos a nivel nacional o regional, es decir, si se cuenta con la masa crítica para producir y distribuir a nivel de todo el país, porque de no ser así, no es factible ser un jugador competitivo y eficiente. En este sentido debemos tener muy claro el tamaño óptimo del negocio, para lo cual es fundamental contar con una buena segmentación.

Veámos la importancia de la segmentación por lo que llamamos variables duras o *hard*, que permiten tener una macro visión del negocio. En términos de las variables más objetivas, más evidentes y las que de alguna forma son cuantitativamente medibles, se trata generalmente de datos que



pueden ser obtenidos, por ejemplo, de la cámara de la industria o de la cámara del sector.

Lo importante es tener en cuenta que si bien estos datos son fundamentales y esenciales para planificar volúmenes, ingresos y costos, también es cierto que en un escenario altamente competitivo no alcanzan y generalmente hay que trabajar con variables cualitativas de segmentación que ejercen efectos complementarios.

A su vez también hay negocios que surgen específicamente de variables cualitativas y de nuevas tendencias y corrientes de tipo sociocultural de una población o de una economía. A esas variables se las denomina variables blandas o *soft*. En ese sentido muchos negocios surgen a partir de poder ver lo que se llaman *señales débiles del futuro* o señales anticipadas de los mercados, como por ejemplo toda la segmentación que tiene que ver con los estilos de vida.

Un ejemplo contundente en esta dirección es del sector de la onda verde o de todos los productos Light o dietéticos, lo cual incluye también todo lo que tenga que ver con las clínicas de salud, las clínicas de dieta y todos los productos alimenticios de bajas calorías.

Pero también hay un negocio que tiene que ver con el tiempo libre, ligado justamente con esta corriente socio-cultural y también, por ejemplo, a todo inmerso negocio de la moda deportiva, ligado con valores vinculados no sólo con venderles a todos los que hacen deporte, sino también a todos aquellos a los que les gusta vestirse como grandes deportistas.





El negocio es tener ropa deportiva no para el uso en sí mismo, sino para el paseo, o como hacen los adolescentes utilizar zapatillas deportivas para ir a bailar.

El volumen del negocio está entonces en esa segmentación, y por supuesto los que lo vieron primero consiguieron una posición competitiva realmente diferencial.

Los prejuicios

Hay otros mercados en donde la variable de corte tiene que ver con *prejuicios* de la *población*, en el sentido de juicios previos establecidos, que de alguna manera están consolidados en sus mentes con respecto al consumo de ciertos productos.

En la Argentina fue bastante dificultosa la introducción de ciertos productos debido a meros prejuicios sobre su uso y ventajas; tal fue el caso de los hornos a microondas o las heladeras con freezer, ahora bastante difundidos.

En otros negocios, la variable de segmentación importante a tener en cuenta al evaluar si algo es o no es un negocio aceptable, tiene que ver con la personalidad del usuario, y en ese sentido, tenemos los estilos personales de tipo más conservador, o uno más moderno. Esto determina cierto tipo de negocio como el de la moda, en donde juega bastante cuál es la personalidad de los consumidores potenciales.





Otros “beneficios para el consumidor”

Otra variable de segmentación muy nítida en mercados de tipo más industrial y racional, en donde el consumidor adopta posiciones más racionalistas, tiene que ver con lo que se denominan los beneficios buscados por ese mercado y eso en un producto como por ejemplo el pegamento para zócalos o el cemento, que básicamente implican el tiempo de fraguado o en otros casos el *just in time* de tiempo de entrega.

En otros negocios, la variable clave para que algo sea negocio o no, es la capacidad que tiene el oferente de garantizar el servicio posventa. Y esa es la variable clave que convierte al negocio en importante y tener en claro cuál es el beneficio buscado por ese mercado, es lo que nos permite determinar si nosotras estamos en posición o no de satisfacer mejor esa demanda que nuestros competidores.

Ciertos proveedores muy pequeños de la industria alimenticia ligados con los supermercados, están teniendo oportunidades de negocio que devienen básicamente de su flexibilidad y rapidez de entrega, siendo para un supermercado el producto fresco *just in time* es la variable clave competitiva de su lucha con los hipermercados.

Grupos de pertenencia

Otro aspecto clave para ciertos negocios proviene de una segmentación de mercado en donde lo que está en juego con los *grupos de pertenencia*,





como por ejemplo lo que sucede con la yerba mate, pues que su consumo está básicamente ligado con esta última variable.

Finalmente, otra calve se refiere a los *grupos de referencia*, como es el caso de los productos de status. Hay muchos productos y negocios que surgen de un viejo axioma de los negocios que dice: *“De nada sirve ser rico, sino lo saben los vecinos”*. Es decir, hay muchos productos en donde la clave fundamental tiene que ver con cuales son los grupos de referencia en los cuales nuestro segmento de mercado se mira, se compara y se espeja.

En conclusión, de una buena segmentación deviene un buen posicionamiento:

Dado un segmento determinado del mercado, qué posición competitiva global tendremos en él.



REVISIÓN

Proceso de transformación

1. ¿Cuáles son los principales componentes de un proceso de transformación empresarial?
2. ¿Por qué es importante comenzar el proceso de transformación definiendo una visión competitiva?
3. ¿Cuáles son las preguntas clave a responder en la definición de una visión competitiva?
4. ¿Qué se entiende por modelo de producción? ¿Por qué los temas de integración vertical y “sourcing” estratégico son importantes?
5. ¿Qué temas fundamentales debemos cubrir al diseñar la organización?
6. ¿Por qué el capítulo de asignación y desarrollo de recursos humanos tiene tanta importancia? ¿Qué temas deben cubrirse?
7. ¿Qué es un modelo de gerenciamiento? ¿Cuáles son las decisiones clave a evaluar?
8. ¿Cuáles son las decisiones clave del modelo de gerenciamiento y evaluación de desempeño?
9. ¿Por qué es importante liderar el proceso de transformación?
10. ¿Cuál es el rol del equipo de liderazgo?

Estrategia Empresarial

11. ¿Cuál es la definición de estrategia empresarial?
12. ¿Qué temas debe contener la estrategia de una organización?
13. ¿Qué incluye el análisis del medio externo a la empresa?

14. ¿Qué incluye el análisis del medio interno a la empresa?
15. ¿Qué estrategias identifican el análisis de los medios externos e internos, de una empresa?
16. ¿Qué es una escala de valores?
17. Mencione algunos ejemplos de problemas en los cuales se pone en evidencia la responsabilidad social de la empresa.
18. ¿Qué significa F.O.D.A?
19. ¿Qué incluye la puesta en práctica de la estrategia?
20. ¿Cómo se evalúa una estrategia?

Análisis competitivo

Mercado

21. ¿Cuáles son las cinco fuerzas competitivas de Porter?
22. ¿Cómo se aplican dichas fuerzas a mi negocio actual y cuál es mi posicionamiento competitivo?
23. ¿Cuál es la “cadena de valor” de mi negocio, y cuáles son mis principales fortalezas y debilidades en relación con mis proveedores y con mis clientes?
24. ¿Qué factores determinan la intensidad de las barreras de entrada y de salida de un negocio?
25. Cuanto mayor es la barrera de entrada y mayor la barrera de salida de un negocio, mayor es su rentabilidad. Comentar esta afirmación y ejemplificar.
26. El atractivo de un negocio depende más de nuestra capacidad de negociación que de otros factores competitivos estructurales al sector en que estemos operando. Comentar y ejemplificar.



- 27.** ¿Por qué es conveniente segmentar el mercado en el cual queremos posicionarnos y cuáles son las principales variables de la segmentación?
- 28.** Enunciar y aplicar a nuestro negocio actual y/o potencial los pasos del análisis competitivo





Le proponemos que complete el siguiente crucigrama a fin de fijar algunos de los conceptos fundamentales del presente módulo.

Referencias:

1. Tipo de misión que se debe desarrollar para llevar a cabo una transformación en la empresa.
2. Paso siguiente, luego de haber formulado la estrategia.
3. Cuarta fuerza competitiva, según la fórmula liderada por Michael Porter.
4. Factor sobre el cual presionan las fuerzas estudiadas en el presente módulo.
5. Característica central de los mercados actuales.
6. Concepto espacial, el cual implica estar en algún lugar de la mente de un cliente.
7. Conjunto de políticas y planes de la empresa para la implementación de sus objetivos.

1) _ _ _ _ **E** _ _ _ _ _ _ _ _

2) _ **M** _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _

3) **P** _ _ _ _ _ _ _ _ _ _

4) **R** _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _

5) _ _ _ _ **E** _ _ _ _ _ _ _ _

6) _ _ **S** _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _

7) _ _ _ _ **A** _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _



Soluciones:

- 1- competitiva 2- implementación 3- proveedores 4- rentabilidad 5- segmentación 6- posicionamiento
- 7- estrategia empresaria





MODULO 2. COMERCIALIZACIÓN

Objetivos:

- Clasificar de los distintos niveles de necesidades.
- Determinar cuál es la clave de la comercialización.
- Definir qué se entiende por Producto.
- Determinar qué elementos constituyen una segmentación de mercado.
- Explicar el concepto de posicionamiento.
- Definir los factores que se desarrollan en las variables competitivas y en la competencia.
- Determinar los elementos que componen la Evaluación de Desempeño.
- Definir el proceso para la formulación de la Estrategia Comercial.
- Clasificar los puntos más importantes que componen la Comercialización del Siglo XXI.
- Definir los elementos más significativos del Marketing Comunicacional.





Comercialización

Plan de Ventas

Estrategia Comercial

Comercialización del Siglo XXI

Ing. Marcelo Andrieu- Asesor

Prof. Adjunto UBA

Marketing Comunicacional

Lic. Marcelo Fernández Cortés

Director Asociado:

Identidad e Imagen Institucional

Fundación Educación & Trabajo

Especialista en:

Medios Masivos de Comunicación.





COMERCIALIZACIÓN

Conocer las necesidades del Cliente

Nos encontramos hoy frente a competidores más agresivos, precios en general en baja y Clientes mucho más exigentes y mucho menos leales. Los próximos años hasta fin de esta década y principios del siglo próximo serán extremadamente competitivos, lo cual implica que la mayoría de las organizaciones deberán enfrentar problemas que ya son del siglo XXI pero que siguen pensando aún con esquemas del siglo XX.

Habrá que “meterse en la cabeza de nuestros Clientes” actuales o potenciales e intentar conocer el futuro por anticipado, saber cuál es su manera de pensar.

Por ejemplo, algunas personas son Clientes nuestros y compran nuestros productos, ¿por qué? Muchos Clientes o cuasi-clientes pueden dejar de serlo ¿por qué?, ¿por qué compran? Algunos Clientes nos recomiendan a otros, quienes hablan con otros y a su vez nos recomiendan; también pretendemos saber por qué. Si no tenemos respuestas precisas a estos interrogantes va a ser muy difícil plantear planes y acciones prácticas que nos permitan enfrentar el nuevo escenario.

Cuando tratamos de medir los niveles de nuestra calidad y de competitividad de nuestros productos, la única opinión válida es la de nuestros Clientes.





Para responder a la primera de estas preguntas, el por qué alguien compra nuestros productos o servicios, debemos tener en cuenta el concepto de necesidad, concepto que se define por la ausencia de algo, es decir por contraste, tal vez como la oscuridad se define por la ausencia de luz o el frío por la ausencia de calor. Estamos definiendo necesidad como un estado de privación, hay algo que nos está faltando. La base de la comercialización pasa por aquí, porque la gente, las organizaciones tienen esas necesidades y algo debe satisfacerlas.

Según las teorías más adecuadas o afiliadas a los conceptos que rigen hoy y que fueron estudiadas por el psicólogo Maslow, las necesidades van desde las más básicas del ser humano hasta las más elevadas. Las más básicas tienen que ver con lo fisiológico, con lo “animal” del ser humano. Las más elevadas con lo más espiritual, con el alma, con el saber.

En términos de estas clasificaciones, van a ser los distintos productos o servicios que podremos diseñar para satisfacer nuestros Clientes actuales.

Necesidades y deseos del consumidor

Si el concepto de necesidad se refiere a un estado de privación, es una aspiración que tiene un Cliente y que puede ser satisfecho por un producto o por un servicio. Esta es la base fundamental de la comercialización y todas las técnicas comerciales que tomen en cuenta este punto de partida serán exitosas. La clave de la comercialización es detectar, descubrir, poner de manifiesto necesidades.



Ahora bien, las necesidades en sí misma no son algo muy específico, el hambre es una necesidad. Todas las necesidades en particular se moldean según la individualidad de una persona o de una organización. De este modo, decimos que el deseo es la forma que adopta una necesidad cuando está moldeada por la individualidad de un sujeto, por su cultura y por su entorno. Nos vamos a encontrar con que los deseos son virtualmente ilimitados, que dependen básicamente de la capacidad infinita de imaginación de los individuos.

Lo que contrasta con esto es la disponibilidad de recursos económicos para satisfacer deseos. Frente a recursos limitados, los deseos se convierten en demanda cuando están respaldados por poder adquisitivo.

Entonces, resumiendo estos conceptos, una necesidad es un estado de privación que tiene el individuo y habíamos traducido eso al lenguaje comercial diciendo que una necesidad es un deseo o aspiración de un Cliente y que los deseos son las formas que adoptan las necesidades cuando son moldeadas por la individualidad o por la cultura de un sujeto determinado. También mencionamos las restricciones que son la disponibilidad de recursos frente a deseos ilimitados.

El mercado y la segmentación

Podemos plantear ahora un concepto básico ¿qué es un mercado? Un mercado es, el conjunto de individuos u organizaciones que son apetecibles para la colocación de nuestro producto o servicio. Se presupone que es la sumatoria de aquellos entes o individuos que tienen una necesidad que



puede ser satisfecha por el producto que nosotros ofrecemos. Un mercado tiene ciertas cualidades y está compuesto por grupos que se comportan de determinada manera cuando los sometemos a ciertos estímulos.

La *segmentación* es un determinado proceso que conduce a clasificar a los consumidores en grupos que reaccionan de determinada manera frente a ciertos estímulos. De acuerdo a esto, tratamos normalmente de orientar nuestros esfuerzos hacia un segmento determinado dentro del mercado y así “afinar” la puntería pudiendo distribuir nuestros recursos de manera que su uso sea lo más eficiente posible.

Las alternativas en cuanto a la segmentación, consiste en trabajar en un solo segmento, es decir, trabajar en función de los deseos de un tipo de consumidor en algún caso en particular o cuando trabajamos con consumos altamente masivos podríamos optar por abarcar todo el mercado.

Si se sostuvo que un producto es prácticamente cualquier cosa que tiende a satisfacer los deseos o aspiraciones de un consumidor, de un Cliente actual o potencial, decimos que *producto* es todo aquello que se ofrece en un mercado para su adquisición, su uso o consumo y que, en definitiva, puede satisfacer una necesidad o deseo. Vamos a discriminar lo que es un producto de los que es una *unidad de producto*. Una unidad de producto es aquella característica que se distingue de otras, además de poseer características y cualidades propias del producto, por su tamaño, precio, aspecto u otro tipo de atributo.



Tres “esferas” del producto: básico, real, aumentado

Podemos utilizar un modelo para ver cómo está conformado un producto determinado. Pensemos en tres esferas concéntricas. La más interna se refiere a la satisfacción de la necesidad básica, la que define al producto y a los beneficios básicos.

Alrededor de esta esfera de producto básico, está lo que normalmente se llama “producto real”. ¿Qué es el producto real? Es aquello que da cierto marco, agregándole cualidades y beneficios al producto básico. Estamos hablando, por ejemplo, del empaque de ciertas características: de marca, de estilo, de calidad y otros atributos adicionales.

Finalmente, tenemos el factor que diferencia a un producto respecto de otro, que se denomina “*producto aumentado*” o producto imaginario. Dependiendo de qué producto y servicio estemos hablando, puede comprender el servicio de posventa, la instalación, la forma de entrega, créditos, garantías, entre otros.

Entonces, el producto terminado, puesto en manos del consumidor tiene tres esferas: la más interna es el producto básico, la siguiente el producto real y finalmente el producto aumentado o producto imaginario. Sobre esa base se trabaja el concepto de *posicionamiento*.

En la percepción del consumidor, tal vez el factor más importante que se traduce a posteriori en el éxito del negocio, es lograr ser fácilmente identificable, no necesariamente por las características o cualidades de



nuestros productos o servicios, sino, por la imagen que se implanta en la mente del consumidor que es quien tiene la necesidad.

Vamos a mencionar nuevamente los conceptos claves de la comercialización, tales como las necesidades, los deseos y el posicionamiento.

Podemos hablar de posicionamiento en el mercado y posicionamiento en un segmento, consistiendo esto, en lograr que un producto o servicio ocupe un lugar clave, preciso y claro en la mente de los consumidores que constituyen nuestra meta.

Este es un concepto central, porque enmarca todo lo que se refiere a las necesidades y al producto en sus tres esferas. Normalmente, quien se opone a nuestro posicionamiento es la competencia ya que se contrapone con la intención de posicionarnos en el mercado.

La competencia puede ser pensada como un conjunto de variables. Michael Porter ha analizado a las mismas, como variables competitivas, éstas se enfrentan a un entorno empresarial, a fortalezas y debilidades propias de nuestra empresa y a oportunidades y riesgos que se desarrollan en un sector determinado.

A modo de repaso, vimos en principio la definición de necesidad, siendo ésta lo que sustenta toda comercialización, es el deseo, es en definitiva el modelado de una necesidad de acuerdo a la individualidad y a una cultura determinada. Vimos que la limitación en los recursos ponía un determinado





freno a lo que podíamos hacer y que la demanda se hace efectiva cuando los deseos se ven respaldados por poder adquisitivo.





PLAN DE VENTAS

La función comercial y sus tres pilares

Cuando hablamos de la estructura comercial de una empresa parece obvio que su función básica primaria es vender. Esto es absolutamente correcto y parcial al mismo tiempo, ya que dentro de los múltiples objetivos, que tiene que cumplir la estructura comercial dentro de la estructura de la organización, no podemos dejar de contemplar todos los objetivos que hacen a las interrelaciones con el conjunto de las otras áreas de la empresa.

Por ejemplo, el área comercial se relaciona con el área de créditos y cobranzas, con despacho, con el área financiera y está ligada con Investigación y Desarrollo. En todo lo que hace a los objetivos de la estructura comercial tenemos que pensar que es una función que debe ser balanceada hacia fuera y hacia adentro de la empresa.

Tenemos que delinear las funciones de tres personas:

- El gerente comercial
- El gerente de ventas
- El vendedor

El gerente comercial



Vamos a analizar la función del gerente comercial ¿Cuál es su objetivo principal? Cuando se dice que el gerente comercial es el dueño del producto, la función de manufactura, fundamentalmente en empresas de perfil industrial, suele oponerse a este punto de vista, sosteniendo que el verdadero “dueño del producto” es el gerente de producción.

Cuando hablamos del producto en el ámbito comercial nos referimos a cómo satisfacer las necesidades del Cliente y en general al diseño conceptual del producto que permita captar y satisfacer dichas necesidades.

Si el gerente comercial es el “dueño del producto”, ¿cuáles son sus responsabilidades y cuáles sus funciones?

La primera responsabilidad de un gerente comercial consiste en pensar y desarrollar el lanzamiento de la estrategia de negocio para ese producto. Es el responsable, primero de encontrar a quién satisface el producto, a qué segmentos de mercado orienta estos productos o servicios, cuándo o en qué momento debe ser lanzado o colocado el producto y a través de qué canales, cuáles son las vías necesarias e importantes.

El segundo tema importante es que el gerente comercial es responsable de la rentabilidad del producto. Con esto debe satisfacer los requerimientos de la empresa y de los accionistas, al igual que satisfacer necesidades de Clientes.

El gerente comercial es el dueño de manejar la contribución marginal de producto. Así como la rentabilidad es lo que le proporciona utilidad a la



empresa, la contribución marginal permite cubrir los gastos de estructura para su funcionamiento. Si esta contribución marginal supera un punto determinado se transforma en utilidad.

Es también quien define los niveles de precio del producto, que pueden o no depender directamente de factores como los costos de producción y costos de estructura. El nivel de precios de un producto tiene mucho más que ver con los segmentos, con el público al que está dirigido, con los canales a los cuales está lanzado ese producto y el objetivo de posicionamiento, además de los movimientos que realice la competencia.

El gerente comercial es el “dueño” de la estrategia de comunicación para el producto. Decide, a través de qué medios se comunican, la existencia, las virtudes, las características, las ventajas y los beneficios de estos productos. Determinando cuál es el mensaje y que queremos que llegue a nuestros consumidores, así como los mensajes que querríamos que reciban nuestros competidores.

Finalmente el gerente comercial, es quien debe encargarse de los niveles de inventario necesarios para el producto, con el objetivo de responder a la demanda y a los requerimientos económicos-financieros que implica.

El gerente de ventas

Así como se afirma que el gerente comercial es el “dueño” del producto, el *gerente de ventas* es el dueño “del Cliente”.





Sus responsabilidades se han ido complicando debido a la creciente competitividad y agresividad de la competencia.

Dentro de las responsabilidades del gerente de ventas se encuentra la colocación de los productos en el punto final, es decir, colocar físicamente ese producto donde sea necesario.

Es el responsable de la estrategia de Clientes en relación con el producto. Decide a quién se le vende, en particular (no hablamos de mercado sino de Cliente en forma personalizada), ¿cuándo y cómo se le vende? Es el responsable por fijar el precio para el Cliente.

El área de ventas es un área de corte netamente operativo y negociador. El área comercial define los niveles de precios y el gerente de ventas está obligado a cumplir con dicho nivel para ese producto.

Es el responsable de implementar la estrategia de desarrollo del producto en el mercado. Una vez que ha colocado el producto, su responsabilidad es armar la distribución, de forma tal que cumpla con los objetivos comerciales.

También es el coordinador de la fuerza de ventas, tarea de fundamental importancia, pues es quien debe coordinar y gerenciar todas las actividades de los interlocutores de la empresa con el mercado.

Finalmente, el gerente de ventas es responsable de la facturación.

Entonces, ¿qué hace el gerente de ventas? Contrata, motiva, entrena y desarrolla a su equipo, siendo éstos los brazos que le sirven a la empresa





para mezclarse con el mercado y concreta operaciones comerciales, prestando servicios y transmitiendo información.

Por otra parte, es un administrador de recursos, desde el recurso humano que es su equipo de ventas, hasta recursos administrativos que hacen a la venta propiamente dicha, provee de infraestructura a sus vendedores para que estos puedan actuar y llevar a cabo los objetivos de venta.

Es también un gran administrador de conflictos, pues no debemos perder de vista que la gestión de ventas es conceptualmente un conflicto en términos de intereses. Es lógico que quien está gestionando la operatoria de ventas, busque obtener una máxima colocación de su producto, con un nivel máximo de precio. Mientras que del otro lado se encuentra con un interlocutor que desea ese producto para satisfacer ciertas necesidades, pero va a intentar, tenerlo al menor costo posible. De ahí, la generación de conflictos en la gestión comercial, al margen de los errores naturales que se producen durante la operatoria.

Otras de sus misiones normales es mantener la relación con los Clientes claves, cumpliendo funciones relevantes en la transmisión de información. Primero, comunica tendencias por ser el gran receptor de información de sus vendedores, comunica al interior de la empresa lo que está pasando en el mundo exterior. Recibe informes, se contacta con Clientes y es una sombra o “escucha” de la empresa colocada en el mercado.

Tal vez su responsabilidad máxima tenga que ver con el desarrollo e implementación de un plan de ventas donde se conjugan todos los elementos previos.





Finalmente, es quien interpreta y transmite la filosofía, los valores y dirección de la empresa al mercado.

Sus puntos clave son:

1. Balancear la ecuación precio-volumen de la empresa. Tiene que maximizar esa relación, colocar todo el volumen que sea posible de acuerdo a los objetivos fijados por la función comercial de acuerdo a un nivel de precios dado.
2. Comunicarse con los Clientes, lograr un fluido nexo de comunicación entre la empresa y el Cliente.
3. Transmitir información, lograr coordinación entre las funciones internas de la empresa que sirven de soporte para colocar el producto en el mercado y finalmente, manejar, explicar y responder rápidamente a los desvíos que se observan en las tendencias de los mercados respecto de los planes y objetivos.

El vendedor o representante de ventas

Llegamos así al vendedor o representante de ventas. El es el responsable en términos generales por el posicionamiento de la empresa con sus Clientes.

Esto es un concepto abierto muy amplio, no sólo implica vender sino una serie de temas adicionales. El vendedor es responsable por maximizar el





conocimiento que tenemos de los Clientes, de cada Cliente en particular, para mejorar su satisfacción. Es responsable de promocionar proyectos especiales con sus Clientes claves e inducir la optimización del negocio siendo en definitiva su objetivo central. Es el implementador del desarrollo de un plan de ventas, para esto tiene necesidad de involucrar a funciones de soporte que van desde gente de despacho hasta su gerente de línea, pasando por la gente de administración, créditos y cobranzas, incluida la función legal.

El vendedor es quien debe hacer uso máximo de los recursos disponibles, delegando y promoviendo el trabajo en equipo entre él y sus funciones de soporte.

Además de lo que hace estrictamente a su relación con el Cliente, es el vendedor quien tiene responsabilidad sobre la estrategia comercial, es responsable de la electiva implementación de las estrategias para todos los productos que maneja en su cartera de Clientes.

Tiene funciones que cumplir en cuanto a la comunicación: informar a la empresa acerca del mercado, de los Clientes, de lo que percibe en relación con sus competidores en cuanto a tendencias y actividades.

Por otra parte, tiene que transmitir información, mensajes respecto a la identificación de oportunidades y amenazas que percibe en su mercado y comunicarlas adecuadamente. La comunicación interna con sus sectores de soporte le debe permitir lograr el apoyo y compromiso de estos.





Históricamente ha habido una división muy rígida de las funciones del vendedor, cuya función fue la maximización de las ventas en un área geográfica específica.

Esto ha generado conflictos a la hora de requerirse flexibilidad o cambios en la asignación de Clientes y zonas geográficas de un vendedor a otro.

Respecto a la rentabilidad, el vendedor no se ha sentido en términos generales responsable por la misma, según se dijo, su tendencia normal era vender lo máximo posible, lo cual no necesariamente implicaba la mejor alternativa.

¿Cómo se calculaban sus ingresos personales? En base a un componente fijo y a comisiones, lo cual era un mediador importante de su performance.

Este sistema de remuneraciones, basado en el fijo más las comisiones no fue el mejor para su nivel de compromiso, pues el vendedor siempre tendía a pensar que trabajaba para él, en lugar de tener que optimizar rentabilidad y oportunidades y no sólo ventas.

Su motivación estaba dado por las comisiones; a mayor venta, mayor ingreso.

¿Cuáles eran sus posibilidades de crecimiento dentro de esta cultura empresarial? En general, bajas o nulas ya que, no era vista como una persona a la que se la fuera a capacitar para acceder con el tiempo a una responsabilidad gerencial. En cambio, sí para manejar Clientes más grandes pero no para gerenciar o administrar otro tipo de recursos.





ESTRATEGIA COMERCIAL

Formulación de una estrategia genérica

Una estrategia, sea comercial o no, tiende al logro de objetivos, como participación de mercado, facturación, rentabilidad, posicionamiento e imagen. La primera parte de la estrategia comercial es la que llamamos prueba de consistencia, que incluye un análisis interno y externo de la empresa.

Primero debemos tener en cuenta la consistencia interna. Los objetivos de la empresa, ¿son realmente alcanzables? Si tenemos objetivos de facturación, de rentabilidad, de participación en el mercado, ¿podemos alcanzarlos o es una utopía?

En segundo lugar, una clara definición en cuanto a cuáles son nuestros negocios actuales y cuáles los futuros.

Un tercer aspecto a tener en cuenta, es chequear si las políticas actuales se complementan y se refuerzan unas a otras, si no hay contraposición de intereses y si no hay puntos que hagan que una política debilite la acción de las que proponemos emprender como resultante de la estrategia.

Debemos evaluar si la estrategia que hemos definido se adecua al entorno, a los mercados en los cuales actuamos y en los que deseamos actuar, en el país o en la región. Por ejemplo, ¿disponemos de los

87





recursos necesarios como para responder a las amenazas de la competencia? ¿El mercado, está preparado para absorber las acciones que implementaremos?

Las políticas y los objetivos deberían estar alineados con los recursos disponibles, se trate de recursos financieros, capacidad productiva, recursos humanos, gente capacitada, condiciones de producción con los niveles de calidad o exigencias requeridos.

Una vez claros estos aspectos de definición estratégica y su alineación con la disponibilidad de recursos, pasamos a la fase de la comunicación e implementación de la estrategia comercial.

Los objetivos estratégicos, ¿son plenamente compartidos y están bien transmitidos y comunicados, son comprendidos por todos los involucrados con la implementación de la estrategia? De ser así, ¿tenemos congruencia entre objetivos y valores de los implementadores? Finalmente, ¿contamos con capacidad administrativa para lograr una implementación efectiva de la estrategia, además del control de gestión posterior?

La estrategia puede hallarse desarrollada en forma explícita o implícita. Cuando se trata de una estrategia implícita, será preciso hacer supuestos en relación con ciertos temas, tales como fortalezas y debilidades, competencias, tendencias del sector y otras variables relacionadas con la estrategia adoptada.



Las preguntas esenciales

Podemos entonces formular las siguientes cuestiones esenciales:

¿Qué es lo que está sucediendo en el entorno?

¿Cuáles son los factores necesarios para el éxito competitivo?

¿Cuáles son las oportunidades y amenazas que se presentan en este sector?

¿Cuáles son las capacidades y limitaciones de la competencia, las actuales, las potenciales y cuáles pueden ser sus acciones futuras posibles?

¿Qué factores gubernamentales, sociales, económicos, políticos de importancia se van a presentar, qué oportunidades, qué amenazas en todo el entorno social, pueden manifestarse a nivel del país, de una zona o de la región?

Luego, en cuanto al análisis de fortalezas y debilidades, nos preguntamos: ¿Cuáles son los puntos débiles y fuertes de la empresa en relación con los competidores presentes y futuros?

Completado este esquema de análisis estratégico preliminar, podemos avanzar y preguntarnos: ¿Cuál de las estrategias planteadas son factibles?

¿Cuáles deben ser descartadas?

¿Cuál de las alternativas estratégicas factibles se relaciona mejor con la posición de la empresa ante las oportunidades y amenazas que se nos están presentando?



Para visualizar esto empezamos a enmarcarnos dentro de los distintos componentes de la estrategia, definiendo los productos desde el punto de vista de las necesidades del usuario, del consumidor de cada uno de los segmentos de interés. Otro tema, se refiere a la amplitud y la profundidad de la línea de productos que queremos manejar.

¿Cuál es la cobertura, cuál es la calidad del canal de distribución en el que vamos a colocar nuestros productos?

¿Cuál es nuestra fuerza en ese canal, por ejemplo, contamos con lealtad por parte de los Clientes?

¿Cuál es la habilidad que tenemos para servir, manejar o negociar con esos canales?, dado que según donde intentemos ubicar nuestros productos y servicios nos vamos a encontrar con interlocutores distintos que tendrán un mayor o menor poder de negociación, menor o mayor lealtad hacia nosotros.

En cuanto a comercialización y ventas, ¿cuál es nuestra habilidad en cada uno de los aspectos del mix de comercialización? ¿Cuál es la habilidad en la investigación del mercado y el desarrollo de nuevos productos? ¿Cuál es el grado de capacitación de nuestra fuerza de ventas?

Conocer a la competencia

Tendremos que conocer en detalle aptitudes y cualidades que poseen los competidores en nuestro mercado, por ejemplo, posicionamiento en

90



cuanto a costos de fabricación, economías de escala, curvas de aprendizaje, tiempo de demora desde que se toma la decisión de poner en marcha un proyecto hasta su lanzamiento, ¿cuál es el equipamiento disponible, el grado de refinamiento tecnológico de las instalaciones, la capacidad de adaptarse a las nuevas circunstancias y de desarrollar nuevas líneas de producto. Asimismo, si existen patentes exclusivas por parte de los competidores.

Deberíamos poder medir también la habilidad de la competencia para aumentar la capacidad, realizar control eficaz, ventajas en cuanto a la ubicación geográfica, los costos laborales y de transporte. En cuanto a las relaciones laborales, debemos evaluar básicamente el clima interno, la relación con los gremios involucrados en cada actividad y el índice de rotación.

La capacidad de acceso y el costo de los insumos básicos o principales, así como el grado de integración vertical de nuestros competidores son variables importantes, así como su capacidad de inversión en Investigación y Desarrollo.

¿Cuál es el acceso por parte de nuestros competidores a fuentes externas de investigación e ingeniería, por ejemplo, proveedores, Clientes, contratistas?

Desde el punto de vista financiero, debemos ver cuál es su flujo de efectivo, cuál es su capacidad de endeudamiento en el corto y en el largo plazo, la relación pasivo versus capital, la capacidad de incremento de capital en un futuro más o menos predecible, entre otras variables.



Desde una perspectiva organizacional, existe una cantidad importante de aspectos a tener en cuenta cuando realizamos una comparación con la competencia, por ejemplo, el grado de dinamismo, innovación y creatividad, aspectos que pueden dar una idea sobre el grado de “envejecimiento” o “agotamiento organizacional”.

Finalmente, tratar de medir con respecto a nuestros competidores las principales actividades directivas.¿ Cuáles son sus cualidades, cuáles son sus habilidades para motivar al entorno humano, a fin de que éste pueda reaccionar rápidamente ante requerimientos del Cliente, cuáles son las habilidades directivas para coordinar funciones particulares o grupos de funciones, cuál es la edad promedio de la dirección y de la gerencia de nuestras empresas competidoras, cuál es el entrenamiento funcional y profesional de la dirección y cuál su flexibilidad y adaptabilidad a nuevas circunstancias?

Asimismo, debemos conocer la habilidad de la empresa para completar o reforzar los puntos fuertes en cada una de las unidades de negocio.

Hemos mencionado factores, habilidades, cualidades que nuestros competidores poseen y utilizarán para enfrentar a la competencia.

En el frente de batalla, todo aquello que tiene que ver con la relación con los Clientes, con los canales de distribución de productos para servicios y con el servicio al Cliente, es lo que nos dará ventajas competitivas.





Revisar los modelos mentales

Las empresas que deseen alcanzar un estado competitivo razonable, y quieran ser capaces de atraer y retener Clientes tienen que empezar por revisar su forma de pensar, cambiar los esquemas que se utilizan desde hace una o dos décadas atrás.

Un concepto central a tener en cuenta es que la visión de actitudes de la dirección es contagiosa. Si la dirección o gerencia profesan y practican el culto al servicio, el resto de la organización se alinearán rápidamente en ese sentido.

Los dos últimos puntos a mencionar son los siguientes: Hay un conjunto de situaciones sobre las que no podemos tener control. Estamos hablando de cierres de ventas, de la prestación de servicios, en los cuales alguno de nuestros agentes, vendedores o personal de atención están en relación con un Cliente y no tenemos un control directo sobre la situación.

Esto obliga a pensar en la necesidad de capacitar a la gente con el propósito de que su comportamiento sea de un alto nivel de calidad de servicio ya que, de ello va a depender la lealtad o deslealtad de los Clientes.

Esto se aplica igualmente para sectores internos, por ejemplo contables o administrativos, cuya prestación de servicio impacta también sobre los Clientes externos.



COMERCIALIZACIÓN DEL SIGLO XXI

Los desafíos competitivos

Calidad de servicio, flexibilidad y comunicación con el Cliente

Vamos a analizar todo lo que hace a la comercialización en el futuro. Aquello que es necesario para actuar competitivamente y ser exitosos, tal como se viene delineando en el entorno de negocios.

Nos encontramos con un alto grado de competitividad y agresividad comercial. Por primera vez en la historia de la comercialización tenemos una masiva tendencia de todos de los precios hacia la baja.

Es una fortuna el poder mantener los precios en un determinado nivel durante períodos prolongados, dado que se advierte un nivel de exigencia de los Clientes cada vez mayor, como así también menor lealtad hacia las empresas tradicionales.

Ciertos conceptos, como por ejemplo el de *cero defecto*, extremadamente importantes y novedosos en nuestro contexto en la década pasada, son actualmente de conocimiento y aplicación generalizada.

Otra realidad incontestable se refiere a los costos de capacitación de los Clientes, hoy en constante crecimiento. Hay una percepción de que es necesario agregarle “servicios” a los productos o servicios y que muchas empresas aplicando metodologías están a la altura de las necesidades del mercado actual, que demanda con una expectativa de alta exigencia.



El objetivo actual es lograr “cero defecto” en la pérdida de Clientes.

¿Cuál es el escenario actual? La dirección de las empresas tiene que sustituir la orientación a la producción por la orientación a brindar servicios, es decir, ofrecer productos acompañados de un “servicio” adicional, respondiendo a una interacción y expectativas del Cliente.

La calidad de este servicio prestado a los Clientes nace y perdura exclusivamente por decisión de la dirección de la empresa.

Normalmente, la dirección no puede controlar la calidad de servicio en el momento en que éste es llevado a cabo. El equipo humano de nuestra empresa es el primer mercado, es el primer objetivo que tenemos que atacar. La gerencia o dirección de la empresa tiene que “vender” internamente la idea de servicio o de lo contrario ese servicio no llega a destino, siendo éste el que apetecemos para nuestros Clientes, quienes en definitiva pagan por lo que hacemos y brindamos.

El corolario de estos conceptos es que el alto nivel de calidad de servicio es percibido cuando está bien administrado transformándose rápidamente en incrementos de ventas y de utilidades.

Cómo hacen los exitosos

Observamos cómo hacen los que realmente son exitosos en la tarea empresarial.

- a) Los exitosos trabajan a pleno para atraer, retener y recuperar Clientes.



- b)** Los exitosos miden permanentemente los niveles de satisfacción de los Clientes, tratan de conocer al máximo las opiniones de sus Clientes, de los ex Clientes y de su equipo humano. Además perciben que la calidad de servicios es el principal generador de cuentas y utilidades.
- c)** Toda la gerencia practica la “gestión itinerante” aún aquellas que en principio no deberían tener una relación directa con el Cliente y orientan toda la atención hacia el desenlace de cada uno de los momentos cumbres, en los cuales se cierra un servicio o se realiza una venta en particular.

También los exitosos cuidan a su equipo humano con la misma intensidad que aplican al cuidado de los Clientes externos. Promueven el rediseño de sistemas que conspiran contra los intereses de los Clientes, identifican, potencian y premian a aquellos que cumplen funciones destacadas en la prestación de servicios, actuando inclusive en contra de normas y procedimientos de la empresa.

Los exitosos buscan desarrollar e implementar políticas que estén fuertemente destinadas a la retención de Clientes y a la solución de los errores que se cometen en la prestación de servicios.

Tienden a reunirse con una gran frecuencia con sus Clientes para conocer sus expectativas y sus sugerencias. Tratan de diferenciar el diseño, la implementación de tácticas con sus Clientes, hoy altamente diferenciables.



Enfatizan profundamente los procesos de selección de personal y la búsqueda de personas que demuestran pasión por su tarea.

Los exitosos viven permanentemente insatisfechos con los niveles de servicio que brindan y tienen un enorme potencial de búsqueda de mejoramiento.

Todas estas observaciones confluyen en que el servicio o lo brinda la organización en su conjunto o termina no brindándose.

La realización del servicio al Cliente se produce básicamente en aquellos momentos en los cuales no podemos controlarlos, desde la atención de una telefonista hasta créditos u cobranzas y por otra parte de la gente que interviene en ventas.

Esto hace que la empresa tenga que contar con su interfase, con recursos humanos muy cuidadosamente seleccionados y capacitados. Los miembros de la interfase requieren ser conducidos por un fuerte liderazgo otorgándoles amplias facultades para tomar decisiones sin demora, en el momento de servir a sus Clientes.

Flexibilidad frente a los requerimientos del Cliente

Estamos en una época en la cual en lugar de normas y reglas, la interfase debería apoyarse más bien en una *sólida cultura de servicios flexible* con alto *grado de libertad*.





Una percepción que podemos tener respecto de un momento de transición es el conflicto generado por el otorgamiento de poder que se está otorgando a los componentes de la interfase, frente a estructuras tradicionales.

Todas estas observaciones tienen que ver con percepciones que son de una u otra manera expresadas por los Clientes. El grado de importancia tiene que ver con que los Clientes van a ser (y lo son) quienes tengan la decisión acerca de nuestro crecimiento, de nuestra continuidad, de nuestra reducción y de nuestra desaparición de los mercados.

Por eso es muy importante tener noción de las expectativas claves que tiene un Cliente cuando nos busca para que lo proveamos de un servicio o de un producto. El Cliente está esperando eficacia y buen trato humano para identificar y satisfacer lo que está necesitando.

Está dando por descontado productos de alta calidad, pero está exigiendo un fuerte respaldo de servicio a esos productos. El Cliente está con una alta expectativa respecto de la flexibilidad en las normas y autonomía de la gente para tomar decisiones que afectan sus intereses y en línea con esto busca resolución inmediata a sus problemas.

Tal vez uno de los peores errores que se pueden cometer comercialmente, es demorar la respuesta ante un Cliente para consultarlo con la gerencia o con otro miembro de la estructura, cuando es preciso responder con rapidez y seguridad.





Los Clientes esperan de nosotros recuperación de los errores que se cometen, están dispuestos a perdonar, aspirando a que nos recuperemos rápidamente de los errores cometidos.

Esperan también un estricto cumplimiento de las promesas que se formulan, no se puede tomar compromisos sin bases reales. Aspiran, además, a contar con una fluida comunicación después de la entrega del producto o de la provisión de un servicio.

Los Clientes están esperando que se los trate de una manera altamente diferenciada, personalizada, aún cuando nuestro interlocutor sea un ente institucional como puede ser una empresa, pero quien está recibiendo nuestro producto o servicio es una persona.

Para ver cómo perciben los Clientes y cómo son sus expectativas, tenemos que visualizar cierto tipo de cosas, actitudes o “formas de ver” por parte de los Clientes. Sabemos que no satisfacer las expectativas, equivale, lisa y llanamente a un mal servicio. El sólo hecho de satisfacer las expectativas de los Clientes equivale a un “buen servicio”, no es asumido como algo que deba ser premiado. Por el contrario, si superamos las expectativas de los Clientes, esto equivale a posicionarnos con ventajas competitivas que pueden ser más difíciles de superar por nuestros competidores.

Todo esto tiene que ver con que, para los Clientes de hoy, la lealtad es simplemente la falta de algo mejor. Ante la ausencia de una mejor opción, van a consumir aquello que satisface sus expectativas, sus necesidades.





La comunicación con el Cliente

Para saber cómo nos están percibiendo los Clientes, es casi indispensable el respondernos unas preguntas:

¿Por qué algunas personas son nuestros Clientes y por ende compran nuestros productos o nuestros servicios?

¿Por qué muchas personas no son nuestros Clientes y no compran nuestros productos o nuestros servicios?

¿Por qué algunos Clientes nos abandonan y dejan de comprar nuestro producto cuando venían haciéndolo con relativa frecuencia?

¿Por qué algunos Clientes dejan directamente de comprar nuestros productos?

¿Por qué algunas personas nos recomiendan a otras?

¿Por qué algunas personas recomiendan a otras no comprar nuestros productos?

Si juntamos esta cantidad de preguntas y obtenemos algunas respuestas precisas al respecto, podremos desarrollar tácticas y estrategias competitivas basadas en información que sea realmente valiedera, cuando se trata de medir los niveles de calidad de servicio, la única opinión que realmente sirve y vale es la de nuestros Clientes.

Algo que es muy difícil de cuantificar es el costo de perder Clientes, y por tanto, el valor que tenemos que darle “a la queja”.





Hay toda una percepción y en esto hay estadísticas formuladas que tienen que ver con lo siguiente: la ausencia de quejas por parte de los Clientes es un muy mal indicador, es una clara señal de que hay un deterioro en las relaciones interpersonales con nuestros Clientes.

Tenemos que mirar con muchísima atención la falta de quejas. Su importancia radica en que está demostrado que el 80% de los Clientes insatisfechos o no-satisfechos no se quejan por motivos múltiples, simplemente por pudor.

De este 80%, el 90% de ellos no vuelve más a comprar nuestros productos o servicios. Cada uno de ellos comenta en promedio su experiencia negativa con no menos de 6 personas. Si tratamos de cuantificar la venta o la facturación perdida con relación a estos valores vemos que son valores relevantes.

El 90% de los Clientes que no vuelven más lo hace por insatisfacción con los niveles de atención, no necesariamente con el producto. Los errores que cometemos forman parte de cada uno de los hechos. Por eso uno de los imperativos gerenciales o de la dirección de la empresa tiene que ver con la necesidad de crear tácticas para entregar buenos productos o buenos servicios pero fundamentalmente con la necesidad de recuperar los errores cometidos.

Sabemos que los Clientes satisfechos promueven ventas a través de sus comentarios y recomendaciones.





Lograr la excelencia en el servicio

Finalmente, el costo actual y futuro de “adquirir” nuestros Clientes es extremadamente alto. Lo que tenemos que saber ante muestras de insatisfacción con la calidad de servicio por parte de nuestros Clientes, es si los problemas que ellos están percibiendo son causados por alguno de los siguientes motivos:

- ☐ Falta de conocimiento o motivación en la prestación de algún servicio.
- ☐ Niveles de desempeño insatisfactorio de quien está ejerciendo el servicio o del conjunto de la organización.
- ☐ Puede haber falta de equipos, infraestructura o tecnología.
- ☐ Puede haber una severa discrepancia entre el servicio que reciben los Clientes internos y los objetivos de calidad en relación a los Clientes externos.

Comúnmente, los temas que llevan al fracaso son la falta de compromiso de la dirección y los mensajes confusos.

Grupos de pertenencia

- ☐ Ideas para competir exitosamente en un entorno agresivo como el actual, o como el que se presenta hacia el futuro:
- ☐ Cerrar la brecha que hay entre la imagen que los Clientes tienen de un servicio excelente y el nivel real de servicio que les está brindando la competencia.





- Prestarle atención al mercado, identificando las opiniones y las sugerencias.
- Comprender a todo el equipo humano, a toda la estructura con la estrategia.
- Diseñar planes de acción que aseguren la implementación de otras medidas que pueden ser complementarias en lo interno, tales como planes de carrera, servicios al Cliente interno, coordinación entre sectores, eliminación de costos de la no calidad, etc.
- Crear e implementar tácticas de servicio diferenciadas que otorguen ventajas competitivas.
- Diseñar e implementar una cultura de servicios que atraiga y recupere Clientes.
- Perpetuar esta nueva estrategia competitiva a través de la actualización y el reciclaje interno, de cada uno de los componentes de la organización.





MARKETING COMUNICACIONAL

Una vez definida la Estrategia de Comercialización y Marketing, llega el momento de hacernos y contestarnos las siguientes preguntas:

¿Qué queremos decir de Nuestra Empresa, de Nuestros Productos y Servicios?

¿A quién queremos decírselo?

¿Cómo podemos comunicarlo?

¿Cuánto debo/puedo invertir?

¿Cuál es el mix de Medios más eficiente?

Para contestar a éstas **no existe una fórmula única.**

Al diseñar una Campaña de Comunicación y usar una de sus herramientas como La Publicidad, los factores en juego son muchos y muy distintos, el tipo de industria o negocio, los tipos de producto y servicios ofrecidos, Target o perfil de potenciales consumidores, las necesidades del mercado y los recursos con los que contamos entre otros.

Lo que sí debemos tener en claro es que la Comunicación y en especial la Publicidad es una Inversión que no paga dividendos inmediatamente.

Comenzaremos ahora a contestar cada una de las preguntas.





¿Qué queremos decir de Nuestra Empresa, de Nuestros Productos y Servicios?

La creatividad y el Mensaje son las que:

- ❑ Marcan el impacto en la audiencia, la diferenciación respecto de nuestros competidores y posibilitan en gran medida el retorno de la inversión. Para ello, debemos llamar la atención de la audiencia, generar el efecto recordatorio, vía: creatividad, mensaje, repetición, diferenciación; mediante distintos elementos como ser: determinadas palabras, sonidos, música, imágenes, colores, humor, movimientos, formas y sombras.

Así, podemos evocar al Factor Emotivo y a través de los distintos soportes que utilicemos para fijar en la mente de los consumidores el nombre de nuestra compañía o la marca de nuestro producto en la mente de los mismos.

Pero, esto no significa, obviamente que compulsivamente vayan a consumir nuestros productos.

Otra herramienta para captar la atención de los consumidores es el **humor**.

Se discute su efectividad en cuanto a las ventas únicamente y sólo podemos decir que el humor sólo puede ser una parte del mensaje central de nuestra campaña.





Muchas compañías recurren a **figuras** para sus campañas publicitarias. Estas pueden ser celebridades o personajes especialmente creados para la campaña, representantes de un estilo de vida o solamente un simple anónimo. Pero esta es una estrategia que implica riesgos a tener en cuenta, debemos evaluar si se está dispuesto a llevarlo a la práctica y cuanto uno está dispuesto a pagar por ello.

Sus ventajas: alto impacto inicial y atracción por identificación, prestigio, credibilidad y confianza generada en una imagen positiva que transfiere a la marca.

Sus desventajas: prensa negativa sobre la mejor de las figuras puede afectar irremediablemente la Imagen de la Compañía.

- ☐ Debemos **evitar** incluir en nuestras piezas publicitarias mensajes negativos o que degraden a los potenciales Clientes. Ellos necesitan ser tratados con respeto.
- ☐ Un mensaje de nuestra comunicación, percibido negativamente puede dejarnos fuera del negocio rápidamente.

¿A quién queremos decírselo?

Definir el PERFIL DE LOS CLIENTES Y CONSUMIDORES:

Responde a estas preguntas:

El consumidor se **mueve a través del plano de las Percepciones y necesita MOTIVACIÓN**: La pregunta ahora es:





¿**Qué tipo de motivación** necesita nuestro target del mercado para comprar nuestros productos?

❑ **Motivación Positiva:** comunicar las cosas buenas que pueden suceder al consumir nuestro producto. Ej.: Correr como los mejores con tal marca de zapatillas.

❑ **Motivación Negativa:** comunicar que algo no puede suceder si no compra nuestro producto. Ej.: Seguros.

También podemos comunicar que si no compra el último modelo, el más potente o equipado, él estará tecnológicamente superado o en desventaja. Ej.: hard sofá para computadoras.

¿Cómo podemos decírselo?

La Publicidad, responde a esta pregunta:

❑ Es **una de las herramientas de Comunicación** que podemos utilizar para complementar las acciones de Comercialización.

❑ **Exige acciones repetitivas, graduales, coordinadas y oportunas** en un lapso acotado de tiempo.

❑ Implica **crear y desarrollar mensajes e instrumentos dirigidos a una audiencia selecta** con el fin primario de **darnos a conocer e informarla**, con el **objetivo final puesto en incrementar las ventas de nuestros productos y servicios**.





- ❑ Hasta hace poco era de una sola vía, del Vendedor al potencial Cliente. Hoy, los avances tecnológicos han permitido la interactividad a través de la TV, el teléfono y las computadoras vía internet.
- ❑ Según el tipo de acción que desarrollemos, **permite llegar a miles de personas al mismo tiempo o a una por vez y es éste el criterio adecuado para las empresas de tipo Pequeñas y Medianas. Para ellas lo más rentable será vender más productos a menos personas.**

Para el perfil de empresas PYMES la comunicación de tipo masivo no será la que mejor se adapte a sus necesidades, la Comunicación UNO X UNO nos llevará a relacionarnos con un Cliente por vez.

Esto es posible debido a la tecnología de la información y de las comunicaciones que permiten miniaturizar nuestros públicos, en un paso más delante de la segmentación tradicional.

Las vías que utiliza la Comunicación UNO X UNO son el Fax, el teléfono no digital, el correo electrónico, los teléfonos celulares y la televisión interactiva.

La comunicación directa UNO X UNO, implica operar a través de la interacción selectiva con los Clientes reales y potenciales, vía una relación personalizada, buscando generar relaciones duraderas, basadas en la diferenciación de Clientes y no sólo de productos.





Un nuevo concepto a incorporar es el de **Participación por Cliente** que puede aportarle a su empresa ventajas significativas respecto a la comunicación masiva que demuestra su mayor eficacia en empresas con productos de consumo masivo.

La comunicación UNO X UNO exige establecer un **diálogo** con los Clientes, con mensajes de bajo costo y fuertemente personalizados.

Los medios masivos de comunicación no son los indicados para una promoción barata y eficaz, cuyo objetivo esta puesto en la generación de mayores ventas y lograr la fidelidad de nuestros clientes.

A través de la Comunicación UNO X UNO buscaremos comunicarnos directa e individualmente con cada Cliente, en vez de Gritarles!!!! En grupo.

Para ello deberemos utilizar **medios dirigibles** que nos permitan transmitir un mensaje único y distinto a cada individuo, sin por ejemplo utilizar el correo.

En la comunicación UNO X UNO los medios a utilizar son bilaterales, es decir permiten que el Cliente nos hable, a diferencia de los medios masivos que unilaterales, del vendedor al consumidor.

Este proceso incluye publicidad y promociones de ventas, cuyo objetivo será vender a cada Cliente el mayor número de productos en un período prolongado de tiempo, cosa que sólo se logra cuando hay un producto satisfactorio, un nivel de servicio aceptable y diferentes líneas de productos.





¿Cuánto puedo invertir?

El presupuesto de publicidad responde a ésta:

Es, en definitiva el que fija los límites de cuanto planeamos invertir en publicidad en un determinado período de tiempo.

Hacer publicidad significa una gran inversión, por lo tanto es fundamental estar seguros de lograr un alto retorno de la inversión.

En cada paso deberemos medir el suceso de nuestra publicidad en el aspecto comercial, en la penetración del producto y su posicionamiento en el mercado.

A través de los canales de distribución podremos obtener información respecto a la demanda de los grandes consumidores, información que puede ser cruzada con precisión con datos relevados en los consumidores finales.

Una fuerte demanda de éstos se verá reflejada en los pedidos de mayoristas.

El mix de medios, responde a la pregunta 5

¿Cuál es el más eficiente?





Su objetivo es considerar la exposición del producto/servicio el mayor tiempo posible en el segmento de mercado elegido, de la forma más eficiente.

La determinación de su **mix correcto dependerá** de una variedad de factores de segmentación, tales como: ubicación geográfica, perfil demográfico de Lectores/ Oyentes/Televidentes, Edad, Nivel de Circulación/Ratings/ Readership entre otros.

Si definimos nuestro mercado dentro de un marco geográfico, nuestras acciones se dirigirán principalmente a invertir en medios locales, diarios, radio y TV zonales.

- ❑ Puede ser canalizada por diferentes vías o medios de comunicación.
- ❑ La **determinación del mix correcto exige tener en cuenta**, según el/los medios a utilizar:

La alineación al Plan de Marketing Efectividad.

El presupuesto y los costos Disponibilidad de Recursos/Auditoria.

El perfil Clientes Potenciales.

El mensaje.

La creatividad = Impacto, recordación.

- ❑ Su efectividad, en el largo plazo esta dada por la correcta definición del mercado potencial.
- ❑ Cuanto más sean nuestros Clientes potenciales, menor será el costo de la inversión publicitaria unitaria, que definimos como CPR, Costo Punto Rating.





Principales componentes:

1. Selección de Medios.
2. Cronograma o Pauta de Publicación.

1. Selección de Medios: Responde a la pregunta ¿Dónde?

El foco debe ponerse en las mejores plazas donde pautar en las que se concentra el mayor número de nuestros potenciales consumidores que puedan ver u oír la pieza publicitaria.

Usted puede armar su propia pauta de medios, incluyendo revistas, diarios, radio, televisión u otros, determinando cuál es el mejor vehículo o el mejor mix de medios para llegar a los consumidores de sus productos. Se puede recurrir a los servicios integrales de una agencia de publicidad especializada o a una agencia de compra de espacios publicitarios que realizan el pautado por usted, ya que conocen el mercado y cuentan con un mayor poder de negociación en cuanto a precios. Por el servicio las agencias cobran un porcentaje o comisión establecido en +/-15%.

2. Cronograma/ Pauta de Medios: Responde a las preguntas: ¿Cuándo y con qué frecuencia?

El cuándo de la pauta dependerá de sus objetivos comerciales, de su segmentación, de la estacionalidad del producto, si es un producto nuevo, en el inicio de su ciclo de vida o una nueva marca entre otros factores.





Con qué frecuencia publicará sus mensajes dependerá de la permanencia de la campaña en el aire para que el mensaje llegue a la mayor cantidad de consumidores y del presupuesto para medios.

Auditar los esfuerzos de comunicación es fundamental para asegurarse que el pautado se está realizando en forma correcta y eficiente.

Cuando se implementan nuevas ideas o ideas demasiado creativas se corren riesgos que van más allá de perder sólo dinero, pues se pueden perder Clientes.

Para ello, es válido realizar Testeos vía Focus Group y conocer que piensa el público acerca de nuestra campaña, medir la dispersión entre sus reacciones reales y las esperadas o buscadas, saber si han entendido el propósito de nuestra publicidad, entre otros objetivos.





LOS MEDIOS:

Vamos a realizar una síntesis sobre los diferentes tipos de medios de comunicación en los que su compañía puede publicitar sus productos o servicios.

Medios gráficos:

⇒ Mailing Directo:

Por este medio se venden millones de dólares cada año en Estados Unidos y es por una buena razón.

Es el medio más directo que usted puede usar para publicitar sus productos o servicios.

El éxito del Mailing directo reside en:

El listado:

Es el elemento más importante, pues una buena focalización de los consumidores, no importará lo bueno que sea nuestro producto/servicio, ni la creatividad aplicada al mailing, el resultado seguramente será menor que el esperado.

Dentro del listado seleccione la lista de potenciales consumidores, dispuestos y listos para conocer a su compañía y a sus productos. Son los primeros en abordar por mail.





Se venden listados con un promedio de 5000 nombres, que incluyen un perfil promedio de consumidores entre los cuales están los suyos. Lo fundamental es verificar la calidad del listado y su grado de actualización.

Lo que se ofrece, debe tener el suficiente atractivo en cuanto al precio, cantidad (dos por uno, uno gratis, envío sin cargo, etc) como forma de seducir al potencial consumidor e inducirlo a efectuar la compra en el mismo día.

Se deben prever los medios que faciliten el acceso de los productos a los Clientes, de manera tal de sanear todos los obstáculos, entre él y nuestro producto, incluyendo facilidades como la respuesta postal paga, pago con tarjetas y solicitud con llamada gratuita, entre otros.

El diseño del mail debe ser atractivo, desde el sobre, pasando por el catálogo, carta de presentación y todo otro contenido.

Ventajas	Desventajas
⬆ Fácil de personalizar ⬆ Mejor medio para determinados targets ⬆ Privacidad ⬆ Sin límites en opciones de contenidos y layout	⬇ Alto costo unitario ⬇ Delivery lento ⬇ Bajo nivel de respuesta





⇒ Páginas Amarillas

Es un elemento importante de presencia institucional y de servicio, para darse a conocer e incrementar ventas, al que recurren consumidores que necesitan determinado producto o servicio, quizás por única o por primera vez.

Ventajas	Desventajas
⬆ CPR: bajo ⬆ Clientes listos para consumir los productos ⬆ Potencial de exposición alto	⬇ Apto sólo para compradores activos ⬇ Limitado en opciones creativas

⇒ Diarios

Es la forma más eficiente y rápida de llegar a sus consumidores y a la vez de las de mayor costo.

Es uno de los más antiguos medios de publicidad y uno de los mejores. Su diferencia con los medios electrónicos, Radio y TV, excepto Cable es que las personas pagan por leerlo.





Cuando pauta en medios gráficos, diarios y revista, usted compra por columnas por centímetro, dependiendo el ancho de la columna del formato del diario.

En gráfica es común dar descuentos por continuidad o repetición de las piezas publicitarias.

La desventaja de este medio radica en la cantidad de avisos que se publican, lo cual produce ruido en la comunicación y le resta efectividad al mensaje.

El diario permite una sola lectura, porque su vida útil es de sólo 24 hs a diferencia de las revistas u otros soportes gráficos que tienen un nivel más alto de relectura.

Segmentación: según secciones

Ventajas	Desventajas
↑ Multiplicidad de lectores ↑ Alta penetración ↑ CPR: medio-alto ↑ Efecto inercial: corto	↓ Límites de impresión ↓ Alto costo de ubicaciones ↓ Impacto en función del tamaño ↓ Ruido visual

⇒ Revistas





Depende de su producto y del perfil de los consumidores. Las revistas son uno de los mejores medios publicitarios para llegar específicamente al grupo de consumidores de sus productos.

Permiten una segmentación más profunda ya que el grado de especialización es muy alto.

Las hay para todos los gustos, negocios, automóviles, comidas, esquí, gimnasia, seguridad, armas, energía, petróleo, dietas y comidas.

Lo importante al pautar Revistas es su circulación, es decir la cantidad de ejemplares editados y su “readership”, la cantidad promedio de personas que leen un ejemplar de la misma.

Pero esto no significa que una gran circulación sea lo mejor, también importa la **credibilidad del medio**.

Las revistas permiten aplicar la creatividad en forma más profunda que en diarios, por su calidad de impresión, la utilización de colores y el juego de diseños.

Una opción económica y eficiente son las piezas a dos colores. Utilizando el negro y otro color en sus distintas combinaciones y tonalidades, logrando en muchos casos un impacto similar como si usara 4 colores.

Ventajas	Desventajas
----------	-------------





↑ Segmentación ↑ Multiplicidad de lectores ↑ Calidad de reproducción ↑ Variedad de frecuencias ↑ Efecto inercial controlado	↓ Alto CPR ↓ Difícil control R-S
---	---

Medios electrónicos Audio-Visuales

⇒ Televisión:

De todos los medios en los que podemos pautar nuestra publicidad la televisión es el de mayor penetración e influencia.

Un comercial en TV puede alcanzar a más consumidores potenciales que un mensaje pautado en cualquier otra forma de publicitar.

Los spots Standard son de 30, 15, 10 segundos, pero no existe una regla para la duración de los mismos. Ha habido casos de 2 minutos o más y de 5 segundos o más.

La televisión permite abarcar a una vasta audiencia, a cambio de sacrificar la frecuencia o repetición en el número de spots emitidos, por su costo de inversión.





Previo a esto sería útil analizar que programas/horarios concentran la mayor audiencia del grupo de nuestro interés, de noche, tarde o durante el día.

Es importante tener en claro que la TV es particularmente eficaz para las grandes compañías de productos de consumo masivo que manejan importantes presupuestos de inversión en publicidad. Seguramente Su Empresa cuenta con otras opciones para convencer a sus consumidores.

⇒ TV Local

Es ideal para campañas acotadas a un determinado ámbito geográfico. Sus costos se reducen considerablemente y permite un trabajo de segmentación mucho más fino.

Ventajas	Desventajas
↑ Gran poder de penetración ↑ Mercado masivo ↑ Control oportunidades ↑ Segmentación por programas ↑ CPR en función del rating	↓ Alto costo por spot/ubicación ↓ Difícil segmentación ↓ Competitividad de canales ↓ Costos producción spot ↓ Ruido publicitario





⇒ Cable TV:

Un escalón superior en el proceso de segmentación de públicos. Su oferta es mucho más específica para cada tipo de consumidor, mujeres, niños, deportes, noticias, colectividades, grupos de afinidad o pertenencia. Es una opción a considerar en una pauta.

Su costo es competitivo en muchos casos con los de los espacios en radios líderes.

Ventajas	Desventajas
↑ CPR: Medio ↑ Permite segmentar ↑ Costos de Producción: Medios ↑ Potencial de exposición ↑ Creatividad imágenes	↓ Cobertura deficiente en ciertos mercados

⇒ Radio:

Ofrece una amplia variedad de formas de publicitar, en largos períodos alternos de tiempo a un costo razonable y alto nivel de penetración.



Su desventaja está dada en que para alcanzar la mitad del target de mercado apuntando es necesario pautar simultáneamente en diferentes estaciones de radio, con lo que su ventaja de bajo costo y alto nivel de penetración se queda sin argumentos. Tiene a su favor la repetición.

Al comprar un espacio en radio la duración de los spots dependerá del contenido que se quiera comunicar y los efectos creativo/sonoros que acompañan su mensaje.

La tarifa al igual que en TV y Cable se calcula en base a costo por segundo y se le agregan una serie de costos adicionales según se determine una faja horaria, un horario fijo de salida o un programa determinado, entre otras posibilidades.

Hoy, tanto en radio como en TV se ofrecen kits o paquetes para anunciantes que en muchos casos resultan ventajosos.

El secreto de la pauta de radio es pautar una gran cantidad de spots, tiempo, no en forma continua, sino produciendo baches en la pauta.

En general, el oyente de radio escucha lo mismo siempre a la misma hora, pero no todos los días.

Esta metodología da sensación de continuidad y permite optimizar la inversión.

Ventajas	Desventajas
↑ CPR: Bajo ↑ Alta exposición ↑ Segmentación por programa y estación.	↓ Gran cantidad de estaciones ↓ Demasiados Spots. Ruido ↓ Pobre recepción en algunas zonas



↑ Excelente medio para crear imágenes mentales ↑ Calidad de Audio: Stereo/FM	
--	--

⇒ **Telemarketing:**

Es una herramienta poderosa de marketing. Usado en forma correcta es un invaluable aporte al mix de comunicación. Su objetivo es similar al del mail directo.

Ventajas	Desventajas
↑ Respuesta inmediata del Cliente ↑ Altamente personalizado ↑ Alta exposición ↑ Implementación: facilidad relativa	↓ Alto costo unitario ↓ Alto costo de listados ↓ Limitaciones en mensajes ↓ Invasivo ↓ Bajo nivel de cierre

Meta: 260 entrevistas promedio por mes.

Llamadas Hora: 20 por hora

Si previo recibió folleto, respuesta positiva 3 a 5% +

Duración llamada promedio: 2`40"

Duración Máxima: 20' con llenado de solicitud. Ej.: Marketing bancario.





REVISIÓN

Comercialización

Plan de Ventas

Estrategia Comercial

Comercialización del Siglo XXI

1. Explicar el proceso (de principio a fin) por el cual el producto/servicio, termina siendo comprado/contratado por un individuo u organización.
2. ¿Cuáles son las diferencias entre los conceptos de: características, Ventajas, Beneficios?
3. ¿Cuáles son los principales atributos deseables de las personas, de una empresa u organización, que están en contacto con clientes y proveedores?
4. ¿Por qué un cliente decide comprar nuestros productos o servicios, y por qué puede decidir dejar de hacerlo?
5. ¿Cuáles son las principales líneas de consideración a tener en cuenta al planear una estrategia comercial?
6. Defina los atributos de los componentes básicos de una estructura comercial.

Marketing Comunicacional

7. ¿Cuál es el criterio de comunicación que mejor se adapta a las empresas tipo PyMES?





8. ¿Cuáles son los criterios a tener en cuenta para conformar un Mix de Medios eficientes?
9. ¿Qué claves se deben tener en cuenta para definir aquello que queremos comunicar?
10. ¿Qué factores se deben considerar al definir al público objetivo?
11. ¿Qué medios se adaptan más a Empresas PyMES y cuáles a empresas de consumo masivo?





Seleccione la opción correcta.

1. La base fundamental de la comercialización se centra en:

- A. Los deseos y necesidades del consumidor
- B. El poder adquisitivo del consumidor
- C. El valor del producto/servicio que se está comercializando

2. Las tres esferas del producto remiten a ser:

- A. Auténtico – accesible – útil
- B. Básico – real – aumentado
- C. Básico – real – de calidad

3. Para realizar una adecuada formulación de una estrategia genérica se deben realizar la siguiente secuencia de pasos:

- A. Contemplar la consistencia interna – Tener una clara definición de los negocios actuales y futuros – Rever la complementariedad y refuerzos de las actuales políticas – Evaluar la correlación de la estrategia con el entorno- Alinear las políticas y objetivos con los recursos – Comunicar e implementar la estrategia comercial
- B. Tener una clara definición de los negocios actuales y futuros - Evaluar la correlación de la estrategia con el entorno - Alinear las políticas y objetivos con los recursos - Contemplar la consistencia interna - Rever la complementariedad y refuerzos de las actuales políticas – Comunicar e implementar la estrategia comercial

4. La ausencia de quejas por parte de los clientes es:

- A. Un muy buen indicador
- B. Un muy mal indicador



C. No es un factor fundamental a tener en cuenta al momento de evaluar el servicio ofrecido

5. El tipo de motivación que necesita el consumidor debe ser:

- A. Positiva
- B. Negativa
- C. Positiva y/o negativa

Soluciones:

1a- 2b- 3a -4b- 5c





Módulo 3. Calidad y Recursos Humanos.

Objetivos:

- Enumerar a los diversos factores que diferencian a las distintas empresas.
- Definir las diferentes culturas, dentro de los distintos aspectos.
- Definir aspectos dentro de la competitividad de los Recursos Humanos.
- Enumerar los diferentes puntos a tener en cuenta para establecer un Grupo de Gestión.
- Lograr puntualizar los temas más importantes para producir con calidad ISO 9000.
- Enunciar los motivos y principales factores que presentan los cambios en la Legislación Laboral.

Cambio organizacional Nuevas Modalidades en Recursos Humanos

Lic. Luis Villa

Director Luis Villa & Asoc.

Consultor de Empresas.





Grupos de Gestión

Lic. Miguel Ángel Botindari
Gerente de capacitación BNL
Director MAB & Asociados.

Calidad ISO 9000

Ing. Enrique García
Registro Quality Engineer.
California USA.
Miembro de la IAQ
Internacional
Academy of Quality

Legislación Laboral: Nuevos Contratos

Dr. Fuentes de Rioja
Presidente Depto. Política Social UAI
Director:
Centro de Estudios Laborable UADE.





CAMBIO ORGANIZACIONAL

La conducta empresarial frente a los cambios paradigmáticos.

Vamos a tratar básicamente dos temas. Por un lado, un marco conceptual sobre los Recursos Humanos y por el otro, que cambios se deben realizar dentro de ese marco.

Dentro de los problemas del cambio, vamos a sintetizar solamente los aspectos centrales y luego nos referiremos a los aspectos más concretos de la vida cotidiana de una empresa.

Un cambio puede producirse bajo dos formas: una manteniendo la forma de pensar o “paradigma”, la otra, cambiando la forma de pensar es decir, cambiando el paradigma.

Si por ejemplo disponemos de una máquina cuyo mecanismo funciona con ruedas, palancas, planos inclinados, transmisiones y nos planteamos mejorar su rendimiento, seguramente deberemos mejorar la calidad de las piezas, cambiar las trasmisiones por otras más eficientes, incorporar componentes de mayor calidad, etc. Estos cambios nos permitirán lograr mayor velocidad, eficiencia y reducir los desperdicios.

Si ahora medimos el rendimiento inicial de la máquina y el posterior al cambio, evidentemente notaremos un progreso. Hemos generado un cambio mecánico, es decir, limitado al instrumento y manteniendo sin variantes la forma de trabajo.





Si a esa misma máquina le agregamos un componente electrónico, estamos dando lugar a un cambio que va más allá de la mecánica. Al introducir la electrónica, modificamos la forma de funcionamiento de la máquina. A este tipo de cambio lo denominamos **cambio paradigmático**.

El tipo de cambio que hoy se requiere es un cambio de índole paradigmática, es decir, necesitamos cambiar y observar la realidad desde un punto de vista diferente al que estábamos acostumbrados.

Cuando hablamos de paradigma nos referimos a un conjunto de reglas, procedimientos y normas a los cuales estamos acostumbrados, determinando una manera de pensar. Este paradigma establece un marco que nos indica cómo actuar con eficiencia dentro de límites establecidos. En segundo lugar, afecta nuestros juicios y procesos de toma de decisión. Tercero filtra nuestra percepción, la manera particular de hacer las cosas y la manera de enfocar la realidad. Finalmente, establece nuestra propia manera de pensar y de actuar.

Todas las épocas de la historia tienen su propio paradigma y quienes vivenciamos esa época histórica, generalmente pensamos de acuerdo al paradigma vigente. Entonces, si estamos pensando de la misma forma es porque compartimos el mismo paradigma, pero si tenemos un paradigma diferente del de la época en que vivimos, seguramente tendremos un conflicto.

Empresa tradicional y de “alto desempeño”





Vamos a ver la conducta y el comportamiento de la empresa desde un paradigma dado y la conducta y el comportamiento de otra empresa, bajo otro paradigma. Tenemos una organización basada en el control, que sería la representación de la empresa tradicional y otra organización de alto rendimiento, que sería una organización que responde al nuevo paradigma.

- El primer factor a analizar se refiere a la **autonomía del personal**. En una empresa tradicional basada en el control, el espacio para la solución con autonomía está limitado a órdenes jerárquicas. Por el contrario, en empresas de alto rendimiento hay un amplio espacio de soluciones, es decir, para un mismo problema se pueden presentar una cantidad importante de alternativas. Y todo eso estará dentro de estrategias y valores compartidos, quiere decir que todo el personal conoce las estrategias de la empresa y los valores que esta quiere sostener.
- Con respecto al **liderazgo**, es de estilo directivo y controlador en la empresa tradicional, mientras que en una empresa de alto rendimiento es participativo, con directrices y valores compartidos, con un concepto general de qué es la empresa y hacia dónde va, con mayor autonomía y con cierto grado de libertad dentro de un marco preestablecido.
- El tercer valor es la **información**. En la empresa tradicional es restringida a ciertos niveles de poder, en cambio en las empresas de alto rendimiento hay una gran difusión de temas tales como calidad, ventas, plan de negocios, etc.



- Otro factor se refiere a los **sistemas y procesos**. En la empresa tradicional son rígidos, poco sofisticados y orientados al logro de volumen y costos. En cambio, en las empresas de alto rendimiento los sistemas y los procesos están orientados para apoyar y facilitar la gestión y la toma de decisiones.
- El otro factor es la **actitud**. Generalmente, en la empresa tradicional la actitud es de reacción frente a órdenes, es decir, necesito el permiso de mi supervisor; en cambio en una empresa de alto rendimiento hay una participación activa en la toma de decisiones y frente a situaciones de riesgo. En la empresa tradicional el riesgo lo asume el jefe, mientras que en la empresa de alto rendimiento el riesgo es asumido con mayor autonomía por todos los niveles de la organización.
- La **estructura organizacional** presenta áreas funcionales compartimentadas y jerarquías en la organización tradicional, mientras que en las de alto rendimiento es usual observar equipos multifunción.
- Un factor decisivo se refiere a las **medidas de rendimiento o performance**. En la empresa tradicional no se trabaja por objetivos. En principio, hay un objetivo global pero no tiene una especificación correcta, no están marcados los tiempos y no están comunicados a las personas adecuadamente. En cambio, en las empresas de alto rendimiento todos los objetivos están desagregados por sector y por persona, de tal forma que el cumplimiento de dichos objetivos va a tener como consecuencia un pago por resultados, por haber obtenido esos objetivos. Esta es la forma de empezar a diseñar un plan de trabajo donde cada una de las personas tiene claramente definido cuál es su rol y su valor agregado.



- Por último, están las **medidas de éxito**. En la empresa tradicional se orienta hacia adentro o sea mirando al supervisor. En cambio en las de alto rendimiento están orientadas a lo externo, hacia el cliente.
- Las empresas de alto rendimiento tienden a una mejora continua en cuatro temas claves: costos, calidad, plazos y rentabilidad.

Cultura fabril y cultura de servicios

Vamos a hablar de lo que se llama cultura fabril y de servicios.

En general, la supervisión en la empresa con una cultura fabril, toma la forma de un estilo “controlador”. En realidad, toda la estructura de poder en una compañía esta dedicada a controlar. Este es el caso típico en el cual el nivel jerárquico superior piensa y el inferior ejecuta, mientras que los del medio controlan. Por el contrario, en la cultura de servicios todos están pensando en conjunto y por ende la supervisión se dedica a tareas de apoyo o ayuda, liderando a las personas, es decir, ayudándolas a ejecutar.

La cultura fabril se centra en la fabricación. En la cultura de servicios el contacto con el cliente es el punto de partida para toda la actividad gerencial. Mientras que en el primer caso se mira a la compañía desde adentro hacia adentro, la cultura de servicios lo hace desde afuera hacia adentro.

El tercer factor es Procesos vs. Resultados, en donde en una hay medidas normativas, predefinidas, pautas de comportamiento perfectamente





establecidas y desempeños relacionados con la actividad. En cambio en la cultura de servicios lo que importa es si todos comparten los valores y el desempeño está en relación con los resultados. La diferencia reside en que la organización “fabril”, se evalúa bien a un jefe si sabe planificar, si sabe organizar, si es puntual, si se comporta bien con su jefe, mientras que en la cultura de servicios se mide más bien por los resultados.

Se supone que si obtengo buenos resultados, estoy utilizando la metodología de planificación y organización adecuada. El rendimiento se mide en base a resultados que obtengo. Son dos concepciones virtualmente distintas. Puedo hacer muy bien la planificación, la organización y relacionarme con mi gente adecuadamente, pero tener malos resultados.

Se supone que si obtengo buenos resultados, estoy utilizando la metodología de planificación y organización adecuada. El rendimiento se mide en base a resultados que obtengo. Son dos concepciones virtualmente distintas. Puedo hacer muy bien la planificación, la organización y relacionarme con mi gente adecuadamente, pero tener malos resultados.

En la cultura fabril se piensa fundamentalmente en la calidad del producto. En cambio, en la cultura de servicios, se piensa en la calidad del producto y en la calidad del servicio. Hoy en día hay una fuerte discusión sobre este tema. Muchos separan calidad de producto y calidad de servicio, mientras que otros, entre los cuales nos encontramos juntan ambos aspectos en el servicio, porque en última instancia el producto es la materialización del servicio al cliente.





El quinto factor tiene que ver con el aspecto de la organización. En la cultura fabril es introvertida y centrada en la actividad o sea la organización esta armada en función de la actividad que se realiza, en cambio en la cultura de servicios esta impulsada por el servicio y centrada en el cliente. Todo nace del cliente hacia adentro, el análisis del problema, la constitución de la organización, las cosas que tenemos que hacer, el modo particular de hacerlo, esta en relación con lo esperado por el cliente.

Otro factor se refiere a la dirección. En la cultura fabril, la dirección define estrategias, establece pautas, prepara planes, e indica procedimientos, hace todo. En la cultura de servicios la dirección de la empresa define las estrategias y sienta las pautas para lograr los objetivos. El cómo hacerlo es problema de los empleados, jefes, gerentes, etc. Entonces aquí hay mucho más permiso, mucha más autonomía para trabajar y existe la posibilidad que los empleados apliquen su creatividad para lograr los objetivos.

La calidad se busca a través de estándares internos. Yo conozco el producto, yo tengo la experiencia, yo sé cómo se manufactura. ¿Quién me puede decir qué elementos de calidad tiene que tener el producto que fabrico? En cambio, en la cultura de servicios la calidad esta definida de acuerdo a la perspectiva del cliente. A partir de esa perspectiva es que manufacturo el producto.

En la empresa tradicional se diferencia al “personal” interno de los “clientes” externos. En la empresa moderna existe el cliente interno y el cliente externo.





El modelo de gestión tradicional cuenta con pasos predeterminados, mientras que la cultura de servicios posee mayor autonomía de decisión.

El por qué del cambio:

El cambio es una oportunidad para crecer, desarrollar, innovar y para que la sociedad perciba un aporte real de valorización a través nuestros productos y servicios.

Si continuamos produciendo los viejos “coladores de alambre”, seguramente los clientes no van a percibir que estamos generando respuestas innovadoras a sus nuevas necesidades y expectativas. Entonces, el cambio debe realizarse en base a “cambios paradigmáticos”, que nos sirvan como motivadores para mejorar y para hacer un aporte a la sociedad.





NUEVAS MODALIDADES EN RRHH

El desafío de los Recursos Humanos.

El tema central en relación con los Recursos Humanos es cómo mejoramos su competitividad, definida ésta como productividad (mayor rendimiento con menos recursos), calidad (hacerlo de acuerdo a la perspectiva de calidad de cliente), innovación (hacerlo distinto) y flexibilidad (tener una organización que podamos adaptar a los cambios)

Si logramos ser más productivos, aceptar que el cliente sea nuestro juez, hacerlo diferente que la competencia y hacer que nuestra organización cambie de acuerdo a las necesidades del mercado, habremos avanzado muchísimo en el nuevo paradigma: logramos que los valores centrales de nuestra empresa estén orientados a cumplir rápidamente con las necesidades del cliente.

Ahora bien, ¿cómo logramos esto a través de los Recursos Humanos?

Tenemos que pensar en dos aspectos. En primer lugar, en los procesos sobre los cuales trabajarán los Recursos Humanos y por otro lado en el comportamiento de los Recursos Humanos. Si nos referimos a los procesos debemos analizar cómo se hacen las cosas en nuestra empresa. Si analizamos esto con una metodología adecuada, seguramente encontraremos ordenamientos distintos a los que tengo actualmente, actividades que eran innecesarias, dotaciones no acordes a la cantidad y la calidad del producto o servicio que estoy brindando.

138





Esta revisión del proceso de trabajo debe realizarse “de atrás hacia delante”, es decir, partir de lo que necesitamos lograr para luego mirar “hacia adentro” de la organización con el propósito de analizar cuál es el mejor proceso para lograr el objetivo. Lo importante es priorizar las necesidades del cliente y no solo el punto de vista interno.

En este tema de los procesos se podría hablar de cuatro aspectos:

1. Pensar el resultado deseado y a partir de allí analizar que debemos hacer para lograrlo.
2. El resultado que deseamos obtener debe partir del cliente.
3. Cuando comience a funcionar el proyecto con el nuevo diseño, preguntémosle al cliente si lo hicimos bien.
4. Hagámoslo sentir al cliente que es nuestro “socio”.

Esto en cuanto al proceso interno. Veamos ahora el tema del comportamiento de los Recursos Humanos y para ello consideramos los siguientes siete puntos.

Gestión de Recursos Humanos

Los factores claves

- Capacitarlos para que puedan operar el negocio. Tenemos que asegurarnos de que el personal sepa qué debe hacer y cómo lo tiene que hacer, a fin de que pueda operar el negocio.





- Darle autonomía para que realmente lo pueda hacer. Que pueda aplicar lo aprendido.
- Brindar un liderazgo de apoyo. Motivar el desarrollo y brindar el apoyo necesario para el logro de objetivos.
- Brindar la información necesaria para realizar el trabajo
- Comunicar al personal la misión, Visión y los valores de la empresa. Cómo somos, dónde queremos llegar y de qué manera, cual es nuestro aporte a la sociedad.
- Fijar objetivos claros y alcanzables.
- Compensar al personal en función de los resultados.

Crecimiento y desarrollo.

Diferenciamos en principio entre crecimiento y desarrollo. El crecimiento debe ser entendido como crecimiento “vertical”, mientras que el desarrollo se produce “a lo ancho” y es en principio ilimitado, pues depende de las propias capacidades.

Es importante que crecimiento y desarrollo vayan juntos. Una empresa necesita crecimiento y desarrollo, pues el aumento del crecimiento es sustentable en la medida que haya desarrollo.





Ese crecimiento se basa fundamentalmente en las personas. Si logramos que las personas se desarrollen, se desarrolla la empresa; si no logramos que las personas se desarrollen, difícilmente la empresa pueda progresar.

La mejora continua es de importancia crucial para el refinamiento continuo de los procesos, satisfaciendo las crecientes expectativas del cliente en cuanto calidad, valor y servicio. La mejora continua tiene por objetivo que el requerimiento y las expectativas de los clientes sean cada vez mejor satisfechas, observando desde afuera hacia adentro, cómo lo hacen las empresas modernas de alto rendimiento. Este proceso de mejora continua logra que nuestros productos y servicios aporten cada vez más valor para la cadena de valor de los clientes.

Mejora continua y reingeniería

Otro tema a tener en cuenta es el de la reingeniería. Nosotros creemos que para llevar adelante el cambio en la empresa, el proceso de reingeniería es fundamental, cómo también lo es el de la calidad. Los procesos de calidad se focalizan en la mejora continua, los de reingeniería apuntan a diseñar todos los procesos de nuevo. Para las empresas con buen desempeño y que están adecuadas al mercado se le sugiere hacer un proceso de mejora continua. A las empresas con dificultades a nivel de los procesos se les recomienda hacer un proceso de reingeniería.

Empowerment





Empowerment significa bajar al menor nivel jerárquico posible de la organización la toma de decisiones. Antes hablábamos de autonomía. En la empresa moderna los empleados trabajan con autonomía, pero lo interesante de este método es que la decisión se tome en el lugar donde las cosas ocurren.

Hay una cantidad de decisiones operativas de todos los días, que pueden ser tomadas por los empleados en el lugar de trabajo.

Un aspecto importante de empowerment se refiere al autocontrol, el cual requiere de la capacitación necesaria para la toma de decisiones por parte del individuo. Este es otro aspecto del perfil del nuevo empleado, para la nueva empresa, en la nueva sociedad. Entonces a partir del autocontrol, no necesita que nadie controle su accionar diario.

Coaching

El coaching es un atributo necesario del líder, es decir, de la persona, que tiene la capacidad de acompañar y disparar el crecimiento de otro. Ser el tutor, habilitarlo, ser el sponsor, entrenarlo personalmente. Esta es la tarea del líder. Si lográramos en nuestra compañía que los distintos líderes fueran un “coach” de su gente, le estaríamos otorgando a su personal los instrumentos para su desarrollo.

De todos estos aspectos que hemos estado viendo, lo que importa, independientemente de cómo se haga, es saber que estas son las formas probadas, las formas que nos dan flexibilidad y que nos permiten crecer e innovar.





Lo importante es darle la mano al cliente, al proveedor, al empleado, para que juntos formen una cadena de valor o tengan algo concreto para aportar. Así juntos podrían crecer y desarrollarse. Solo de este modo podrán ser competitivos.



GRUPOS DE GESTIÓN

Grupos de Gestión

En todos los procesos de transformación empresarial la base y lo más importante que hace a todos y cada uno de estos procesos es la gente.

Para trabajar con la gente, sea cual fuera la sofisticación de las herramientas que se utilizan, es necesario plantearse de qué manera se puede lograr que todas las personas que integran la organización estén alienadas en función de los objetivos estratégicos de la misma. Es por esto que aparece el concepto de grupos de gestión. Esta es una herramienta que de alguna forma permite instrumentar un plan de mejoramiento continuo de la calidad y la productividad dentro de una organización.

El grupo de gestión constituye la unidad básica de aprendizaje y solución de problemas. Promueve y mantiene la calidad en el lugar de trabajo, interpretan plenamente las repercusiones y consecuencias de las actividades que se realizan. En síntesis conforman una unidad operativa.

Los grupos de gestión están conformados por el jefe y por todas las personas que dependen en forma directa de él. Sus responsabilidades son fijar objetivos, analizar problemas, detectar necesidades, analizar y mejorar procesos de trabajo.

Ahora bien, si queremos imaginarnos cómo funcionan estos grupos de trabajo, supongamos que estamos en una empresa con una organización



tipo, con las áreas de administración, comercial, producción, recursos humanos y estos están liderados por un gerente que coordina. Este sería el primer grupo de gestión en la organización al que podemos llamar al Comité de Dirección. Este grupo puede contar además con una facilitador, un instructor, un asesor que trasmite metodologías y técnicas, que le va a permitir funcionar como grupo de gestión.

Capacitación en “cascada”

Cuando hablamos de metodologías y técnicas, estamos hablando de técnicas de conducción de grupo, de procesos de solución de problemas, de herramientas de conducción. Es decir, todas aquellas metodologías y herramientas que van a permitir a este grupo ponerse en funcionamiento y hacerlo en forma eficiente.

Una vez que el equipo recibe formación y comienza a actuar, posee los conocimientos necesarios y la seguridad para trabajar en grupo.

Luego se forma un grupo de segundo nivel en la organización, que recibe las mismas herramientas y la misma formación que el grupo directivo. Así podemos bajar en cascada a todos los niveles de la organización, de tal manera que se establece una comunicación entre los distintos niveles a través de los líderes de los respectivos grupos que han sido formados.

De esta forma estamos favoreciendo la integración, la comunicación, la participación, la creatividad y todos aquellos elementos que hacen a la formación de los recursos humanos y a la calidad de vida de la organización.





Pero además de todas las herramientas de trabajo, es fundamental contar con un código de ética, con principios de funcionamiento que se acuerden internamente dentro de estos grupos, a efectos de minimizar los conflictos que pudieran surgir de la dinámica de trabajo.

¿Cómo funcionan los grupos de trabajo?

¿Cómo funcionan los grupos de gestión en la práctica?

Las reuniones de análisis de gestión son el punto clave de este proceso. Un grupo de gestión tiene que reunirse y fijar un cronograma de reuniones en forma periódica, dado que el equipo como tal cobra vida a partir de las reuniones. Cada grupo define el funcionamiento con un cronograma sucesivo de reuniones y establece la frecuencia de las mismas.

La primera reunión de gestión se ocupa de la planificación.

La misma consiste en que cada jefe de grupo de gestión se plantee qué va a tratar en esa reunión, quienes van a participar, que función va a tener, cómo va a trabajar, la duración y el lugar.

Hay dos roles fundamentales de toda reunión de gestión, el coordinador de reuniones y el secretario de acta, quien genera la minuta de la reunión. Esta es una de las herramientas fundamentales y básicas que empieza a aparecer en este tipo de reuniones de gestión.





Vamos a utilizar técnicas de trabajo en equipo tales como “torbellinos de ideas”, solución de problemas, mejora de procesos, análisis causa – efecto, distintas herramientas e instrumentos que van a ser utilizados de acuerdo al objetivo y al tema que se trate.

La duración de la reunión también es importante; en grupos con poca experiencia pueden durar dos horas y media, mientras que en grupos más entrenados una hora y media aproximadamente. Otro tema importante en este tipo de reuniones es el lugar. El sitio debe ser adecuado, por lo tanto no debe haber interrupciones, para no interrumpir la secuencia de estas reuniones.

Los contenidos que se suelen analizar en una reunión de gestión son, por ejemplo, el análisis de procesos, el clima laboral interno, las relaciones interpersonales que pueden estar afectadas por la relación laboral. Se listan problemas, se hacen seguimientos y cumplimientos de objetivos, se establecen las conclusiones y todo esto ayudado por instrumentos que incorporan a medida que el grupo se desarrolla.

La minuta de reunión es de alguna manera la síntesis y la historia del proceso del grupo. Es la herramienta con la cual el grupo va a generar una serie de acuerdos y va a servir para generar el ordenamiento, la agenda y el cronograma de la próxima reunión. Es decir, que la minuta pasa a ser un elemento básico del equipo.

Los roles





Dijimos que uno de los roles más importantes dentro de los grupos de gestión es el rol del coordinador. Generalmente, el coordinador es el jefe del grupo, no necesariamente tiene que ser así, pero lo es.

El rol del coordinador es presentar los objetivos, hacer cumplir el plan de trabajo, establecer las conclusiones finales y en relación con los participantes es quien pone orden, quien evita que se desvíe del objetivo.

El rol del secretario de actas tiene que establecerse previamente a la reunión. El secretario de actas utiliza una planilla guía en la cual incluye a los participantes, la fecha de la reunión, los temas a desarrollar, la fecha de la próxima reunión y los objetivos que se van a tratar. Estos son los puntos organizativos que tienen que establecerse en cada reunión.

Cada coordinador de grupo va a establecer en función de los distintos objetivos de trabajo, qué informa a la línea, a las distintas personas y un tablero de control por el cual monitorea los objetivos. A su vez, cada participante del grupo tiene una planilla de objetivos con la cual identifica acciones para el logro de los mismos planteados por el coordinador.

La importancia de los grupos de trabajo

Ahora bien, ¿cuál es la importancia de trabajar en equipos con objetivos comunes? Esto está relacionado con los procesos de transformación organizacional que se viene operando y desmitificando el concepto de que la persona solamente es un sujeto que en una organización aporta su trabajo





individual, pues lo que se busca ahora es que aporte su intelecto, su creatividad y su capacidad para el trabajo en equipo.

Entonces, la forma de generar una mejora continua de procesos es a través de quines mejor lo conocen. Por eso, si alguien quiere mejorar un proceso de trabajo para hacer a la empresa más eficiente, hay que preguntarles a los que conocen dicho proceso. Si en un sector, tanto productivo, administrativo, o comercial, queremos hacer un proceso más eficiente, es la persona que esta operando ese proceso quien me puede brindar la idea.

Es tal vez el operario de línea, el vendedor, quien nos tiene que aportar la idea. No solamente vamos a lograr una idea operativa, sino también lograremos que la persona se involucre en la tarea que esta realizando y generamos como secundario un efecto de motivación, lo comprometemos de alguna manera con la organización y lo hacemos partícipe de la mejora que quiere realizar.





CALIDAD ISO 9000

Normas ISO de la Serie 9000

Agosto 1996

Es importante, antes de hablar de las Normas ISO 9000, definir los términos fundamentales que hacen a la mejor comprensión de la Norma.

Así nos podemos preguntar:

- ¿Qué es la calidad?
- ¿Qué es el control de calidad?
- ¿Qué es la gestión de la calidad? Y
- ¿Qué es el aseguramiento de la calidad?

Este último término tiene una importancia fundamental porque las normas se refieren específicamente a este tema de Aseguramiento y al de Gestión de la Calidad.

De la calidad podemos decir que ha merecido diversas interpretaciones de acuerdo con los distintos especialistas y enfoques.

Por ejemplo:

Definiciones de calidad

Juran: Aptitud para el uso

Deming: Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades del Mercado.

Crosby: Cumplir con las especificaciones





Taguchi: Pérdidas mínimas para la sociedad.

ISO – Internacional Standardization Organization:

Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer necesidades explícitas o implícitas.

Definiciones y Conceptos Fundamentales:

Calidad:

Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer necesidades explícitas o implícitas.

Sistema de calidad:

Conjunto de la estructura organizativa, responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos para implementar la gestión de la calidad.

Gestión de la calidad:

Aspecto de la función general de la Gestión que determina e implementa la política de calidad.

Política de Calidad:

Orientaciones y objetivos generales de una empresa en lo referente a la calidad tal como son expresados formalmente por la dirección.





Podemos preguntarnos ¿Por qué son importantes las normas ISO de la serie 9000 y por qué conviene certificar los sistemas de calidad de las empresas con tales normas?

Los últimos años vieron el crecimiento del comercio internacional que se expandió rápidamente como resultado del progreso tecnológico en los transportes, las comunicaciones y la informática. Esta tendencia se acelera con la reducción de las barreras comerciales y la liberación de las económicas de los países ex – socialistas.

Se desarrollan sistemas de fabricación multinacionales. Los componentes y subsistemas de compañías de diferentes países son utilizados por organizaciones manufactureras grandes para producción de equipamiento, lo cual implica un nuevo factor de crecimiento del comercio internacional. Frente a la intensa competencia y los costos de la mano de obra cada vez mayores en Europa, Estados Unidos y en Japón, los grandes fabricantes de estos países están confiando cada vez más en los países en desarrollo, para aprovisionarse de los componentes y subsistemas en el área de la tecnología baja e intermedia. Por la misma razón se elevará la razón se elevará la demanda de una amplia gama de productos de consumo hacia las empresas de los países en vías de desarrollo.

La aceptabilidad como proveedores por parte de estas empresas dependerá de si pueden cumplimentarse las normas internacionales de calidad.

Además, deberán dar un aseguramiento positivo acerca de su capacidad para lograr los compromisos de calidad y entrega. En el entorno de este





mercado, el establecimiento de sistemas de calidad certificados conforme a las normas ISO 9000 se convertirá en una necesidad ineludible para introducirse y sostener negocios en los mercados exportadores.

Nuestro País

La tendencia a exigir que las empresas dispongan de sistemas de calidad que respondan a Normas ISO, se esta expandiendo a todo el mundo. Ya no solo la Comunidad Europea ha adoptado esas normas bajo la denominación de Normas EN 29000, sino que esas normas se convertirán en las normas del Mercosur y seguramente en otros mercados regionales, visto el esfuerzo que efectúan las empresas de las distintas áreas geográficas para satisfacerlas.

La Argentina deberá adoptar esas normas para sus empresas vistas no sólo como un seguro para las exportaciones sino como una herramienta de mejoramiento de la calidad, de reducción de costos y de mayor competitividad, no solo en el comercio de exportaciones e importaciones sino también para competir en su propio mercado.

Pero llegar a introducir mejoras en la calidad cuesta caro ¿estaremos en condiciones de obtener mayor calidad en forma económica?

El mayor impedimento para elevar la calidad en la industria de los países en desarrollo es la falta de concientización del fabricante, de sus beneficios económicos. La calidad normalmente es considerada como un objetivo socialmente deseable, pero su contribución a la rentabilidad del negocio es considerada marginal. Esto es el resultado de una gran cantidad de





conceptos erróneos. Uno de ellos es que una calidad más alta cuesta más caro.

Sin embargo, de acuerdo con lo que comprobaron los industriales de Japón hace ya mucho tiempo, el mejorar la calidad engendra una mejora en la productividad.

Esta observación surgió del trabajo de un grupo de ingenieros japoneses que estudiaron la bibliografía sobre control de calidad de los ingenieros de los Laboratorios Bell. Los resultados fueron alentadores, indicando que efectivamente la productividad aumenta al reducir la variación, tal como se profetizaba en los métodos y la lógica del libro de Shewart (Economic Control of Quality Manufactured Product)

Como resultado de la visita de Deming en el verano del 50', la siguiente reacción en cadena quedo grabada en Japón como un estilo de vida. Esta reacción en cadena estaba en todas las pizarras de todos los directivos japoneses desde julio de 1950 en adelante.

¿El concepto de sistema de calidad de las empresas y las exigencias del cumplimiento con las normas es novedoso?

Un sistema de calidad tiene como fin integrar todos los elementos que influyen la calidad de los productos o servicios proporcionados por la compañía.





El sistema de Calidad (ISO 8402) comprende la estructura organizacional, las responsabilidades, los procedimientos, procesos y recursos necesarios para implementar la gestión de la calidad.

La mayoría de los fabricantes o proveedores desean lograr la calidad y dedican considerable esfuerzo para lograrla. Asignan mucho esfuerzo a actividades de inspección, de corrección y rectificación de defectos y fallas durante la fabricación, cuando es posible. Pero hay casos en que no es posible reparación.

La inspección, por sí sola, no puede construir ni mejorar la calidad de un producto.

En rigor, la calidad se concibe, la calidad se diseña, la calidad se fabrica, la calidad se controla y la calidad se mejora.

En consecuencia, lo primero que se debe hacer es diseñar la calidad del producto y construirla con la fabricación.

La concientización por la calidad debe comenzar cuando se están identificando los deseos, expectativas y necesidades del usuario, transformándolos en las especificaciones de diseño. Este esfuerzo para la construcción de la calidad debe continuar a través de todas las etapas que se desarrollan hasta llegar a la entrega del producto al usuario y aún después, para lograr la retroalimentación con éste. Esas etapas son las resumida en la espiral de la calidad de Juran.

Bucle de la calidad





El objetivo de un sistema de calidad es identificar todas las tareas relacionadas con ésta, adjuntar responsabilidades y establecer relaciones cooperativas. También apunta a establecer mecanismos para integrar todas las funciones de un sistema general. Cualquier sistema de aseguramiento de la calidad debe ser transparente, de modo que tanto la empresa como sus clientes entiendan claramente cómo esta intenta asegurar que sus productos satisfarán todos los requerimientos de calidad.

La creciente globalización del comercio hace esencial un sistema de aseguramiento de la calidad uniforme. Tal sistema haría posible para los proveedores de productos y servicios proporcionar evidencia objetiva a través del aseguramiento de la calidad que le permita satisfacer todos los requerimientos de la calidad.

La creciente globalización del comercio hace esencial un sistema de aseguramiento de la calidad uniforme. Tal sistema haría posible para los proveedores de productos y servicios proporcionar evidencia objetiva a través del aseguramiento de la calidad que le permita satisfacer todos los requerimientos del cliente.

Para satisfacer esta necesidad, ISO ha formulado las Normas ISO de la serie 9000, las cuales pueden ser utilizadas, como referencia para propósitos contractuales.

Estas normas se distinguen por el hecho de que su interpretación puede ser auditada y certificada por terceros, organismos certificadores.





Para facilitar la aceptación internacional de tales cuerpos, ISO ha creado normas complementarias para guiarlos en la auditoria de sistemas de calidad y de la gestión de programas de certificación.

La importancia de las normas de sistemas de calidad, se pone en evidencia por su adopción por un gran número de identidades de normalización del mundo entero.

La estructura de las Normas ISO

El concepto de sistema de calidad no es nuevo. Hace ya mucho tiempo que grandes empresa exigían a sus proveedores el cumplimiento con sus normas propias para el aseguramiento de la calidad.

La coexistencia de distintas especificaciones en lo referente al sistema de calidad para productos iguales o similares creaba una gran confusión en los proveedores que debía responder a especificaciones distintas y a diferentes criterios para el juzgamiento de sus sistemas. Las empresas de la industria nuclear, las de la industria automovilística, etc, tenían sus propias especificaciones.

Esto hacia que se mantuviera latente la necesidad de unificar normas para la implementación y para el juzgamiento de sistemas de calidad.

Esta necesidad se volvió obvia en la segunda Guerra Mundial en la procura del abastecimiento. Fue así que las autoridades de abastecimientos de municiones reconocieran la necesidad de ajustar la fabricación a estrictas





especificaciones de modo que los suministros fuesen reproducidos en cada lote de productos.

De modo que se implementaron sistemas para asegurar que los productos lograrán el resultado correcto todo el tiempo. Después de la guerra otras organizaciones de compra reconocieron la virtud de este método de fabricación. En particular, las organizaciones de alta tecnología donde un simple error podría resultar muy costoso o aún poner en peligro la vida, prontamente adoptaron propios requisitos de control de la calidad.

Con el tiempo estos sistemas de Gestión y Aseguramiento de la Calidad individuales proliferaron. Cada uno era diseñado por un cuerpo de compras pertinentes según sus propósitos. Los proveedores de estas compañías se encontraron tratando de satisfacer varios sistemas diferentes al mismo tiempo y luego comenzó la confusión.

Esto hace que los países como Gran Bretaña, editen sus normas de Aseguramiento de la Calidad para aplicaciones generales. La norma Bs. 5750, se publicó por primera vez en 1979.

La ISO no permanece inactiva y en 1987 publica las primeras versiones de las normas ISO de la serie 9000 que tienden a unificarse internacionalmente.

Urgidos por las crecientes actividades de certificación en Gran Bretaña y en Canadá, los estados miembros de la Comunidad Europea han adoptado el sistema de calidad. Tendencias similares están evolucionando en Estados





Unidos, en el Sudoeste de Asia y en el mundo. Las compañías y los gobiernos están ahora dedicando considerables recursos al desarrollo de infraestructura para hacer que el cumplimiento de estas normas sea un requerimiento tanto para los proveedores comerciales como gubernamentales.

Para las industrias ubicadas en los países fuera de la Comunidad Europea la certificación del sistema de calidad es considerada como un pasaporte para entrar al mercado de la Comunidad Europea. Aún, las grandes empresas de Estados Unidos y Japón con programas de calidad bien establecidos están buscando ser registradas en conformidad con las normas ISO 9000 para obtener una credibilidad mundial. Como resultado, el establecimiento de normas de calidad para industrias de países en desarrollo se ha vuelto absolutamente esencial si desean ganar una porción significativa de los mercados europeos y norteamericanos.

En estos mercados deberán competir con calidad en sus productos y por lo tanto en sus sistemas de calidad. Un buen sistema de calidad le permitirá a la empresa hacerlo bien la primera vez, ahorrando costos de producción.

¿Cuál es el verdadero alcance de las normas de la familia ISO 9000?

Normas de Sistema de Gestión

Lo más importante a enfatizar es que no son normas de especificaciones de productos, son completamente diferentes. Son Normas sobre el sistema de





Gestión y se refieren a como las organizaciones proporcionan calidad a sus productos o servicios a los clientes.

El proceso involucra a todos los departamentos y funciones en la organización que de un modo u otro pueden afectar a la calidad. No se limita solamente a las áreas de producción o procesamiento de una empresa.

Las Normas de Sistemas de gestión son, básicamente, la aplicación del sentido común para lograr eficacia operacional.

La mayoría de las empresas ejercen el control de calidad de laguna manera, estando generalmente conformes con su sistema.

Hacerlo bien desde la primera vez.

En su forma más simple, el principio Bien desde la Primera Vez, se logra como resultado de instrucciones claras a todas las personas que tengan efectos sobre la calidad e impongan disciplina en la ejecución de las instrucciones.

La idea es que todos tienen un rol que jugar en el aseguramiento de la calidad. Sien embrago, no debe quedar en exhortaciones o palabras lindas por parte del jefe; se basa en un modelo que detalla la contribución de cada rol y el seguimiento de su cumplimiento.



¿Cuál es el contenido de las normas de la familia ISO 9000?

NORMAS ISO 9001; 9002 Y 9003 (IRAM – IACC – ISO 9001; 9002 Y 9003)

Contenido

1. Objeto.
2. Normas para consulta.
3. Definiciones.
4. Requisitos para el sistema de calidad.
 - 4.1 - Responsabilidad de la Dirección.
 - 4.2 - Sistema de Calidad.
 - 4.3 - Revisión del contrato.
 - 4.4 - Control del Diseño. (*) (+)
 - 4.5 - Control de la documentación y de los datos.
 - 4.6 - Compras. (+)
 - 4.7 - Control de productos suministrados por el cliente.
 - 4.8 - Identificación y trazabilidad del producto.
 - 4.9 - Control de los procesos. (+)
 - 4.10 - Inspección y ensayos.
 - 4.11 - Control de los equipos de inspección, medición y ensayo.
 - 4.12 - Estado de inspección y ensayo.
 - 4.13 - Control de productos no conformes.
 - 4.14 - Acciones correctivas y preventivas.



- 4.15** - Manipuleo, almacenaje, embalaje, conservación y entrega.
- 4.16** - Control de los requisitos de la calidad.
- 4.17** - Auditorias internas de la calidad.
- 4.18** - Entrenamiento.
- 4.19** - Servicios. (+)
- 4.20** - Técnicas estadísticas.

(*) – No requerido por ISO 9002 (IRAM – IACC – ISO 9002)

(+) – No requerido por ISO 9003 (IRAM – IACC – ISO 9003)

Las normas de la familia ISO 9000 describen los elementos que conviene que contengan los sistemas de calidad pero no el modo en el cual un organismo específico debe implementar dichos elementos.

El interés principal de un organismo debiera ser la calidad de sus productos. Para tener éxito, un organismo debiera ofrecer productos que:

- 1.** Satisfagan una necesidad, un uso o un propósito bien definido.
- 2.** Satisfagan las expectativas de los clientes.
- 3.** Cumplan con los requisitos de la sociedad.
- 4.** Tengan en cuenta las necesidades del medio ambiente.
- 5.** Resulten disponibles a precios competitivos.
- 6.** Se obtengan en forma económica.





¿Qué posibilidad existe de aplicar las normas de la familia ISO 9000 en la pequeña y mediana empresa?

La implementación de las Normas ISO de la Serie 9000 no está condicionada al tamaño de las empresas.

Numerosos ejemplos en el orden internacional así lo atestiguan. La mejor respuesta a esta pregunta apareció en el Boletín oficial de la ISO en el que se narra el caso de una empresa francesa de ¡2 personas! Que obtuvieron la certificación ISO 9002.

Tampoco la implementación de las normas ISO en la empresa significa un aumento ni de papelería, ni de la burocracia. En efecto, en algunos casos puede significar una disminución de papeleo ya que se exige únicamente toda la documentación necesaria del sistema de calidad. Tampoco significa un aumento de la burocracia, sino un ordenamiento y una racionalización de las funciones.

Otro aspecto importante para destacar se refiere a las entidades de servicios. El servicio, considerado como un producto intangible, también puede ser certificado con las Normas ISO. Existen ejemplos mundiales de entidades de servicio como hospitales, entidades de enseñanza, las propias oficinas de ISO, etc. Que han certificado su sistema de calidad.

En nuestro país la cantidad de certificaciones por actividad al 30 de Junio de 1996, era el siguiente:





QUÍMICA Y PETROQUÍMICA	51	36.7
METALMECANICA	33	23.7
SIDERURGIA	16	11.5
ELECTRO – ELECTRONICA		
INFORMATICA Y TELECOMUNICACIONES	13	9.4
PRODUCTOS PARA LA ALIMENTACIÓN	9	6.5
SERVICIOS	7	5.0
PRODUCTOS DE CAUCHO	6	4.3
CELULOSA Y PAPEL	3	2.2
OTROS	1	0.7

TOTALES

139

100

Elaborado por la Subsecretaría de Acción de Gobierno de la Secretaría general de la Presidencia de la Nación, Dirección General de Estudios y Proyectos.



LEGISLACIÓN LABORAL: NUEVOS CONTRATOS

El contexto de la flexibilización laboral

El tema de la flexibilización laboral no es nuevo, se viene debatiendo desde hace muchos años en la Argentina. ¿Por qué se ha instalado esta discusión y por qué es necesario la flexibilización laboral?

En una economía abierta hay requerimientos distintos de los que podría haber en un modelo de economía cerrada. Economía abierta es gran mercado, es competencia y globalización. Y esta competencia implica un desafío para la empresa, el empresario y para el propio trabajador. Hay nuevas necesidades tecnológicas que aparecen con la incorporación de nuevas maquinarias, así como una concepción diferente del trabajo basada más en el conocimiento y en la motivación.

También se dan dos circunstancias muy claras en el mercado, una es la “satelización” o “segmentación” de los procesos productivos que otorga a la pequeña y mediana empresa un ámbito verdaderamente trascendente, con sectores productivos de mayor dimensión. Esto tiene una explicación histórica. La crisis energética de los años 70’ muestra como la gran empresa no tiene capacidad de adaptación frente a la crisis y en función de ello las nuevas organizaciones empresarias buscan integrarse con unidades menores más especializadas y de mejor rendimiento.

Otro aspecto se refiere a que hoy la competencia es de empresa contra empresa, ya no sectores contra sectores o de países contra países.



De estas dos vertientes surge un requerimiento al mundo laboral: la productividad. Mencionada muchas veces pero olvidada en la práctica de la organización del trabajo en la Argentina, esto genera consecuencias inmediatas desde el punto de vista del costo laboral, porque la relación de la productividad con el costo va a estar fuertemente teñida por lo que son los impuestos al trabajo, el tipo de beneficios que puede tener el trabajador además de su salario, el grado de litigiosidad, el grado de capacitación y las rigideces normativas o convencionales que impidan una buena organización del trabajo.

Modelos de contratación

Hay modelos laborales basados en un trípode: el nivel de empleo, el nivel de salarios y la productividad. Por algún lado los modelos ajustan si la productividad es baja, ajusta o por nivel de empleo o por salario; si los salarios son altos, probablemente quede comprometido el nivel de empleo, mucho más si hay salarios altos y baja productividad laboral, el nivel de empleo y la productividad van a estar comprometidas.

Hay modelos que resuelven los problemas a través de la movilidad interna, es decir, el trabajador no es fácilmente despedible, pero posee lo que denominamos “polifuncionalidad”.

La experiencia en Japón con la industria de alta tecnología, en la industria automotriz, muestra al operario con estabilidad en el empleo, como consecuencia de un compromiso entre el empleador y el trabajador.





Compromiso ligado a su capacidad de adaptación a cualquier tarea, movilidad funcional, es decir, que el operario desempeña las tareas que tiene que realizar. Horarios adaptados a las necesidades de producción, porque hay ciclos, hay ondulaciones de producción y de momentos bajos, estacionales.

Ante esta realidad, los sistemas de organización de trabajo de los años treinta como es nuestra ley laboral, aparecen desactualizados.

Por otro lado, hay casos de movilidad externa. Es el típico caso norte – americano, donde es muy fácil contratar y es muy fácil descontratar. No decimos despedir sino descontratar, porque despedir es cuando se invoca alguna causa o se efectúa alguna discriminación.

Curiosamente estos países de alta movilidad externa tienen bajos índices de desempleo, mientras que los rígidos para el despido tienen altos índices de desempleo.

Por otra parte, están los modelos tipo Italia, España y Argentina.

En el caso de Italia, mejorado con regulaciones, en España con una legislación rígida con excepciones y en argentina habiendo hecho algunas cosas con el propósito de modernizar el mercado de trabajo, fundamentalmente con una enorme flexibilidad de hecho.

La competitividad depende de la conjunción en el tema laboral de dos factores, por un lado, el tema impuestos al trabajo y por otro la flexibilidad, tanto en lo que hace a la movilidad interna como a la externa.





Esto adquiere particular relevancia en un país como la Argentina sí tenemos en cuenta el peso de los impuestos al trabajo. Últimamente se ha discutido mucho, incluso se imputa al sector empresario que se han bajado los impuestos al trabajo en la Argentina y no se ha generado más empleo.

Debe advertirse que la tasa de impuestos al trabajo era de 50% nominal, 33% a cargo del empleador y 17% a cargo del trabajador.

Brasil está más o menos en este nivel, es decir, también muy elevado, mientras que Chile está en el 20%.

Por lo tanto, cualquier reducción que se haya producido como al que se produjo, esta demostrando que la Argentina tenía una tasa muy alta y que a partir de esa reducción van a estar en un nivel más aceptable. Pero no se produjo el salto fundamental, si tenemos en cuenta que vamos a competir con países como Chile con el 20% de impuestos al trabajo, EE. UU que tiene entre 9 o el 15%, Corea o Japón.

Este es un factor importante, pero la reducción que se ha hecho no es aún sustantiva, pues según el Instituto de Investigaciones Industriales de la UIA la tasa promedio bajo del 50 al 46,7 promedio país.

La ley de Contrato de Trabajo tiene la forma de contratación por tiempo indeterminado o la forma de contratación por plazo fijo, trabajo eventual y trabajo de temporada. Se incorporó luego del período de prueba por tres meses, que por convenio colectivo se puede ampliar a seis meses.





Con la Ley de Empleo se crearon nuevas formas de contratación, trabajo – formación, lanzamiento de nueva actividad, formas de fomento del empleo atacando a situaciones particulares del mercado laboral.

El problema es que se introdujeron tantos condicionamientos que resultó una ley de empleos de 160 artículos y más de 90 artículos de reglamentación.

A posteriori se eliminaron condicionamientos para que la pequeña a empresa pudiera utilizar estas formas de contratos y se incorporó al Contrato Parcial y otra nueva forma de fomentar empleo. En este caso para menores de 25 años, mayores de 40, mujeres, discapacitados y excombatientes de Malvinas.

Paralelamente aparecieron dos formas adicionales que no son laborales, la pasantía y el aprendizaje que incorporó el aprendizaje como forma no laboral

Evidentemente, lo deseable no es que se desregule todo y que en el mercado de trabajo rija la ley de la selva. Lo deseable es que haya un piso mínimo de derecho al trabajo como en el Código Civil, los institutos de mínima que no podemos reducir y a partir de ahí que sea el contrato individual o el colectivo el que resuelva los temas.

Lo mismo sucede en el derecho colectivo, el modelo fue muy centralizado, característico de una economía cerrada.





La reforma laboral

Es preciso realizar una reforma laboral profunda, no contra los trabajadores sino a favor del trabajo. Mejorar los sistemas de formación y capacitación para hacer empleable a la gente, porque una cosa es ser desocupado no empleable y otra cosa es ser desocupado empleable. Se debe facilitar a los grandes creadores de empleo, siendo estos la pequeña y la mediana empresa, el acceso a la contratación, simplificando normas, flexibilizando, es decir adaptando el mercado de trabajo a las condiciones competitivas existentes.

La empresa tiene dos tipos de problemas: los externos y lo referido a la movilidad interna. ¿Cómo contrato y cómo despido? O se adopta un sistema de bajo costo de despido o nadie contrata, fundamentalmente en la pequeña empresa.

Ya que, sus necesidades de personal pueden estar ligadas a coyunturas económicas y no será posible incrementar la dotación de personal para no poder reducirlo luego, sea por problemas de costo indemnizatorio o por razones político - gremiales.

Otros problemas son los referidos a la movilidad interna que provienen del régimen laboral del año treinta. En las nuevas formas de organización del trabajo se eliminan los escalafones y planteles rígidos.

En las nuevas formas de remuneraciones se agotó el sistema de salario básico y antigüedad como único sistema remunerativo.

Al aludir a los problemas que la empresa tiene con respecto a la llamada movilidad o flexibilidad, nos referimos a la organización del tiempo de





trabajo, la jornada laboral y el régimen de licencias. Es preciso generar una organización más racional del tiempo de trabajo.

Tradicionalmente la Argentina tenía un sistema de regímenes de licencias, abundantes permisos, horas gremiales, días de faltas y muchos espacios dentro de la propia jornada, era normal que dentro de la jornada de 8 horas se trabajasen poco más de seis horas en forma efectiva.

Esto conspira claramente contra la productividad. Entonces, hay un problema de normativa para mejorar el sistema y un problema también de reflexión empresarial para reorganizar sus tiempos de trabajo.

Hoy resulta más claro al empresario la polivalencia funcional, cómo organizar el trabajo en grupos o la calidad total. También son sustantivos el régimen de organización interna, la polivalencia y finalmente, los sistemas remuneratorios.

No cabe la menor duda que la remuneración a rendimiento es un aliciente para el trabajador, es decir, la participación del salario básico y la antigüedad deben tener un peso determinado y lo otro debe estar ligado a la productividad efectiva, conjugando todas las variables.

Es necesario combinar no solo las variables que hagan al volumen de producción, sino también a la calidad, a los deshechos, a los rechazos, a la higiene y seguridad, es decir, a la protección individual, e incluso se combina en la fórmula el presentismo, la presencia efectiva en el trabajo.





Esto requiere otro marco legal, pero también requiere otra actitud del empresario. En la conferencia industrial hubo un experto coreano, quien relató que el presidente de Corea ordenó una **reforma** del régimen laboral para lograr mayor competitividad. Lo propuesto no solo alcanzó a las instituciones, sino también al cambio de actitudes.

El tema de la flexibilización es por un lado normativo y por el otro requiere de un cambio cultural y de actitud.

La mayor movilidad interna va a permitir un sistema laboral más fluido para los trabajadores. El tema de la movilidad externa, contratar, descontratar, va a ir generando un mercado laboral más fluido para quienes no posean empleo.

Las alternativas para el cambio

Nuestra experiencia profesional indica que para adaptar el Derecho Laboral hay dos caminos. En cuanto a los problemas de movilidad interna, un camino es el de la derogación legal, es decir, cambiar la ley. Otra alternativa es la disponibilidad convencional, es decir, que en el convenio colectivo se puede avanzar sobre la ley, acortando o permitiendo el fraccionamiento o el goce de las vacaciones en distintas épocas del año, que previstas por la ley.

De este modo, Sindicato, Empresa o Cámara Empresaria se ponen de acuerdo sobre estos puntos y derogan la ley si se quiere. Entonces tenemos derogación legal o disponibilidad convencional.





En cambio, en los temas de movilidad externa, sí se tiene que resolver por ley. Un sistema de indemnización por despido como tiene la Ley de Contrato de Trabajo, conspira evidentemente contra el ingreso a un trabajo. En Europa, se nota una gran dificultad para contratar y despedir, con lo cual se llega a tasas de desempleo del 12% en Alemania hasta el 23% en España.

Pero además, no solamente la tasa es alta, sino que el desempleo dura mucho y el trabajador desempleado puede estar en tal condición más de 40 meses. Pese a que hay normas por las cuales se puede decretar la nulidad del despido, por ejemplo en España, cuanto más rígido es el sistema más largo y más amplio es el desempleo.

En el otro extremo esta EE.UU que tiene un sistema de contratación – despido muy sencillo y la tasa de desempleo es del 5 %, pero además el desempleado está como máximo entre 10 y 11 meses en ese estado, la cuarta parte que en Europa.

Otra alternativa, que puede ensayarse para resolver los problemas de ingreso al mercado laboral, sobre todo en los sectores de baja productividad o baja capacitación, son los regímenes diferenciales de salarios o contratos promocionados, que se usan con carácter temporario. Esto es ley en Argentina ya que, se aprobó el contrato de trabajo a tiempo parcial y la ampliación del período a prueba.

De alguna forma, maneras especiales para atender necesidades especiales. No sólo de la empresa sino también de los trabajadores, porque el





estudiante o la mujer que se han incorporado al mercado de trabajo en la Argentina requieren y demandan otras formas de empleo.

Esta experiencia que hemos señalado lleva a una serie de reformas que se han realizado, implicando cambios sumamente positivos, como las nuevas modalidades de contratación y la reforma de la Ley de Quiebras que permite la continuidad del contrato de trabajo.





REVISIÓN

Cambio Organizacional

1. ¿Qué significa que un cambio sea de índole paradigmática?
2. Liste las diferencias entre una empresa tradicional y una empresa de alto rendimiento. Realice este trabajo en base a los ocho factores a través de los cuales se establecieron las diferencias indicadas.
3. Establezca las diferencias entre una cultura fabril y una cultura de servicios en los siguientes aspectos:
 - a) Procesos Vs. Resultados
 - b) Organización
 - c) Dirección
 - d) Calidad

Nuevas modalidades en Recursos Humanos

4. Indique detalladamente qué significa que una organización sea competitiva.
5. Cuando trabajamos para mejorar la competitividad de los Recursos Humanos, lo hacemos en dos planos, el de los procesos sobre los cuales accionan las personas y sobre el comportamiento de las personas. Detalle los cuatro aspectos a tener en cuenta en el análisis.
6. Indique y explique brevemente cada uno de los siete aspectos a tener en cuenta por parte de la empresa para mejorar el





comportamiento de las personas, en términos de mejorar su competitividad para operar el negocio. Factores claves.

7. Explique las diferencias existentes entre crecimiento y desarrollo.

Grupos de Gestión

8. ¿Qué es un Grupo de Gestión?
9. ¿De qué se ocupa?
6. ¿Quiénes lo componen?
7. ¿Cuál es el rol del conductor en una reunión de Gestión?
8. ¿Cuánto tiempo dura una reunión de gestión?
9. ¿Cuáles son las herramientas básicas para organizar las reuniones?
10. ¿Qué debería figurar en una minuta de reunión?
11. ¿qué debería contener un Tablero de Control?
12. ¿Por qué es importante formar Grupos de Gestión para procesos de transformación?
13. ¿Quines deberían conformar el 1º Grupo de Gestión en una Empresa?

Calidad ISO 9000

10. ¿Qué entiende por calidad?
11. ¿Cómo se describiría la **Reacción en Cadena de Deming**?
12. ¿Cómo describiría el **Bucle de la Calidad**?
13. ¿Es nuevo el concepto de Sistema de Calidad?
14. ¿Cómo definiría al Sistema de Calidad?
15. ¿Cuál es el verdadero alcance de las Normas de la familia ISO?



16. ¿Cuáles son las normas ISO utilizadas para situaciones contractuales y cuáles las usadas para cuando no hay situaciones contractuales?
17. ¿Qué diferencia se establece entre Aseguramiento de la Calidad y Gestión de la Calidad?
18. ¿Cuáles son los requisitos del Sistema de Calidad establecidos en la norma ISO 9001?
19. ¿Cuál es la Norma ISO que se refiere específicamente a la Gestión de la Calidad y Elementos del Sistema de Calidad?

Legislación Laboral: Nuevos Contratos

28. Una economía abierta y más competitiva requiere cambios en al legislación laboral. Enuncie los motivos fundamentales de este cambio, diferenciando entre los factores internos y externos a la empresa.
29. ¿Cuál es la relación entre productividad, flexibilidad laboral y nivel de empleo?
30. ¿Cuáles son las ventajas de la polifuncionalidad?
31. ¿Qué diferencia hay entre los sistemas de contratación laboral europeo y americano y cuál es su impacto en términos de tasa de desempleo?
32. ¿Qué modificaciones positivas se introdujeron en la legislación laboral en Argentina y cómo impactan en términos de costos laboral?
33. Enuncie y priorice los principales factores que inciden en forma negativa a la hora de emplear nuevo personal. Considera que la flexibilización alienta la demanda de trabajo, ¿qué cambios adicionales implementaría?



Complete las oraciones con el concepto correcto

1. Un _____ refiere al conjunto de reglas, procedimientos y normas a las cuales estamos acostumbrados, determinando una forma de pensar.
2. Las empresas tradicionales centran su organización en el _____ mientras que las empresas que tienden a una transformación están cada vez más centrando su organización en _____.
3. Los procesos de calidad se focalizan en la _____ mientras que los de reingeniería apuntan a diseñar _____.
4. _____ significa bajar al menor nivel jerárquico posible de la organización la toma de decisiones.
5. En toda empresa, la unidad básica de aprendizaje y solución de problemas la constituye el _____.
6. Existen modelos laborales de contratación basados en un trípode: el nivel de empleo, el nivel de salarios y la _____.

Soluciones:

- 1- Paradigma. 2- Control; Alto rendimiento/desempeño. 3- Mejora continua; Procesos de nuevo. 4- Empowerment. 5- Grupo de gestión. 6- Productividad.



MODULO 4. CONTABILIDAD y FINANZAS

Objetivos:

- Enumerar los Estados Contables Básicos.
- Determinar el objetivo de los Estados Contables.
- Lograr identificar Costos Directos y Costos Fijos.
- Establecer la importancia de contar con un Tablero de Control.
- Determinar qué entiende por simulación presupuestaria.

Estados Contables, cómo leerlos

Sistema de Información

Económico / Financiero

Herramientas de Información Gerencial

Cdor.Salvador Ruggeri
Director
Salvador Ruggeri & Asoc.
Auditores y Consultores

Costos Operativos

Tablero de Control y Simulación

Dr. Claudio Di Vérolí
Dr. Cs de la Gestión
(Londres)





Asesor de Empresas en
Costos y Planeamiento.



ESTADOS CONTABLES, CÓMO LEERLOS

Los Estados Contables

Lo primero que vamos a observar en cualquier balance general va a ser el rubro de disponibilidades. Nos vamos a encontrar después con las inversiones, con los créditos por ventas, otros créditos, bienes de cambio y probablemente, algún otro activo.

Los activos más corrientes están conformados por aquellos créditos por ventas, otros créditos, ciertos bienes de cambio, algún tipo de inversiones no corrientes, bienes de uso y activos intangibles.

Los pasivos también poseen la clasificación de corrientes y no remuneraciones a pagar, cargas sociales a pagar, cargas fiscales a pagar, dividendos a pagar, anticipos a Clientes, otros pasivos y provisiones.

En cuanto a los pasivos no corrientes podemos encontrarnos con la misma clasificación o la misma exposición que encontramos en los pasivos corrientes. Adicionalmente vamos a encontrar el patrimonio neto, que está conformado por el capital, reservas y resultados acumulados.

Resumiendo, el balance general no es nada más ni nada menos que el estado de situación patrimonial, que nos muestra cómo está compuesta la riqueza de una empresa en un momento determinado, el momento de medición que es la fecha de cierre de un período.

Entonces, el estado de situación patrimonial es el Primer Estado Contable Básico. El segundo de ellos es el Estado de Resultados, el cual nos suministra información de las causas que generaron el resultado que se determinó en un período. Los resultados pueden clasificarse en ordinarios y extraordinarios. Los ordinarios son todos los resultados de la empresa ocurridos durante el ejercicio del período, excepto los Resultados Extraordinarios. Estos últimos comprenden resultados atípicos, excepcionales, acaecidos durante el ejercicio de sucesos infrecuentes en el pasado y en los que se espera que no se incurran en el futuro.

Algunos puntos importantes que tenemos que señalar es que es fundamental la segregación de los Resultados Extraordinarios de los Ordinarios. De lo contrario nos podemos llegar a encontrar con distorsiones en el momento de evaluar la rentabilidad de nuestra empresa.

Los Resultados Ordinarios están conformados por los ingresos que se obtienen, por la facturación de nuestros servicios y de nuestros productos, a los cuales se le restan los costos incurridos. Esto comúnmente se denomina resultado o utilidad bruta. A este resultado bruto se le extraen los gastos operativos, que van a ser aquellos gastos de administración, de comercialización y los resultados financieros.

Así llegamos a un subtotal que denominaremos el resultado operativo, al cual se le adicionan o se le restan aquellos resultados ocasionados por actividades secundarias, que comúnmente se denominan otros ingresos u otros egresos. Así obtenemos el resultado ordinario, al cuál se extrae el impuesto a las ganancias para adicionarle o extraerle a continuación los

Resultados Extraordinarios, a los cuales también se le restan la incidencia del impuesto a las ganancias. Y esto dos resultados terminan dándonos la utilidad o quebranto neto de nuestras operaciones.

El tercer estado contable básico es el estado de evolución del patrimonio neto. Este es un estado dinámico que nos muestra las causas de la variación de la riqueza de nuestra empresa, de uno a otro ejercicio.

Sintéticamente podemos decir que las causas de variación de la riqueza serán los resultados obtenidos en ese período o bien aquellas transacciones relacionadas directamente con los accionistas, como por ejemplo los aportes de capital, la distribución de resultados dividendos.

Nos restaría hablar del cuarto y último Estado Contable Básico, que es el Estado de Origen y Aplicación de fondos. Como su nombre lo indica es un estado contable financiero, es aquél que nos provee información respecto de las actividades de financiación e inversión de la empresa, en el ejercicio en cuestión. Nos permitirá concluir sobre la evolución financiera de la empresa entre dos momentos determinados, brindándonos información y elementos de juicio para predecir un eventual comportamiento futuro.

Al igual que el Estado de Resultados, el Estado de Origen y Aplicación de Fondos es lo que nosotros denominamos un estado dinámico, porque así cómo nos habla de las decisiones de inversión y financiación, que se dieron a lo largo de un ejercicio, de ahí el dinamismo. ¿Por qué? Ustedes recuerdan que habíamos dicho que el Estado de Origen y Aplicación de Fondos y el Estado de Resultados son dos estados dinámicos, es lo que nosotros



podemos denominar una película. La película que nos cuenta la evolución de los resultados por un lado y la evolución de la financiación de la empresa por el otro.

Pero cuando nosotros terminamos de conocer los Estados Contables Básicos, tenemos que tener presente que es absolutamente relevante conocer cómo han sido confeccionados los mismos. Porque uno de los principales errores que cometen los lectores de los Estados Contables es comenzar su lectura por el estado resultado. La ansiedad nos lleva a que lo primero que observamos es si la empresa ha ganado o ha perdido en ese ejercicio.

Si, recordamos, comenzamos hablando de la memoria. La memoria es fundamental porque el Directorio de la sociedad nos sitúa en el marco en el cual la empresa desarrolló sus actividades. Si bien no forma parte del paquete de los Estados Contables, la ley de sociedades hace que el directorio sea responsable de la emisión de la memoria, dónde nos da este marco de operación, cómo se desarrolló la marcha societaria y hacia donde va la empresa en el futuro.

Inmediatamente, tenemos que considerar el dictamen del auditor, porque es la opinión de un profesional independiente, sobre la razonabilidad del paquete de Estados Contables, donde el prestigio profesional de este contador público nos va a dar confiabilidad sobre el contenido de los Estados Contables.





Y por último lo que vamos a ver a continuación, son las bases de confección, fundamentalmente los criterios de evaluación que tenemos que tener en cuenta para armar este paquete de Estados Contables.

Información Complementaria:

Utilidad de los Anexos a los Estados Contables

Nos llegó el turno de hablar de la información complementaria al paquete de Estados Contables. Esta información complementaria consiste en un cuerpo narrativo o anexos médicos donde se desagrega la información contenida en los cuatro Estados Contables Básicos. Es así que nos vamos a encontrar con notas o bien con cuadros.

En esta información complementaria encontramos información sumamente valiosa para poder comprender y analizar, cómo han sido confeccionados estos Estados Contables Básicos, porque los mismos nos muestran información resumida.

Todas las aperturas de los rubros y conceptos van a estar en estos cuadros. Pero lo que es más relevante es que dentro de esta información complementaria vamos a encontrarnos con lo que se denominan los criterios de evaluación. Como su nombre lo indica, los criterios de evaluación no son nada más ni nada menos que exponer pautas que han sido tenidas en cuenta para asignarle el valor a los bienes que posee nuestra empresa, o bien cómo se han valuado los pasivos que tiene nuestra empresa.



Adicionalmente existe cierto tipo de requerimientos y normas legales, que hay que considerar: conocer los bienes de responsabilidad, los de disponibilidad restringida, las contingencias, todo cambio que afecte la variabilidad de los Estados Contables entre un ejercicio y otro, los hechos posteriores al cierre del ejercicio que sean significativos para el patrimonio de nuestra empresa, compromisos futuros asumidos, la evolución de nuestros bienes de cambio, la evolución de nuestros bienes de uso y toda otra información comparativa que sea relevante informar.

Detengámoslos unos segundos para enfatizar en forma muy marcada los puntos mencionados: la apertura de los rubros y los criterios de evaluación.

Cuando nosotros hablamos de apertura de los rubros, también debemos considerar las bases de presentación de este paquete de Estados Contables, qué normas hemos tenido en cuenta para su confección.

Obviamente, un paquete de Estados Contables de un banco no va a ser igual a un paquete de Estados Contables de una empresa industrial. Existen normas emanadas de un organismo de control que regulan el armado y el formato de estos Estados Contables.

Las mismas tienen que ser expuestas para que el público en general, cualquier empresario, cualquier persona que tome esta información, sepa cómo ha sido elaborada, qué normas y qué criterios se han considerado.

Volvemos a enfatizar respecto al error más común que tiene todo lector de Estados Contables: comenzar a través de la lectura de la rentabilidad de la empresa, que es la última línea del Estado de Resultados. Si nosotros no



tenemos en claro las normas y los criterios considerados para la valuación de los bienes, vamos a cometer seguramente un error en nuestros análisis, porque es absolutamente fundamental conocer con qué norma le asignamos valor a los bienes.

No sucede lo mismo con mi stock de mercadería si ha sido valuado a un costo histórico o a un valor corriente, que es el valor que tiene mi producto en el mercado. Y esto es absolutamente relevante, porque de lo contrario podemos llegar a conclusiones erróneas. Una empresa nos puede Mostar una determinada rentabilidad, pero si medimos los resultados cambiando los criterios de valuación dentro de las normas en vigencia, tal vez el resultado sea otro.

Quisiera resumir lo que hemos visto hasta ahora. Mencionamos cuáles son los Estados Contables, que el paquete de Estados Contables es el principal producto terminado del sistema de información que tiene una compañía. Este está compuesto por cuatro Estados Contables Básicos: **el balance General o Estado de Situación Patrimonial, el Estado de Resultados, el Estado de Evolución del Patrimonio Neto y el Estado de Origen y Aplicación de Fondos.**

Además tenemos la información complementaria, notas y anexos ya sean, narrativos o mediante cuadros. Pero con el conjunto de Estados Contables vamos a recibir la memoria del Directorio, que es la reseña de las operaciones, y la reseña del marco en el cuál la empresa desarrolló su actividad, así como los planes futuros.

Y algo fundamental: el dictamen del auditor. Cualquier paquete de Estados Contables que no contenga el dictamen del auditor, la opinión de un





contador público respecto de la razonabilidad de los mismos, no debemos considerarlo cómo tal, porque es fundamental que la información sea confiable. Porque un paquete de Estados Contables lo leemos para tomar una decisión.

En el mundo de los negocios las decisiones se toman con información y los principales atributos que debe tener la información que nosotros tenemos que analizar son la confiabilidad y las oportunidades. Si quiero leer cual es mi riqueza tengo que leer el estado de situación patrimonial, si quiero saber dónde he ganado y donde he perdido, tengo que obtener esta información mediante la lectura del Estado de Resultados, si quiero saber cuál ha sido el movimiento financiero de mi empresa, tengo que analizar el Estado de origen y aplicación de fondos.

Para resumir, el objetivo de un paquete de Estados Contables es brindar a los lectores del mismo una opinión económica y financiera de una empresa en un momento determinado.



SISTEMA DE INFORMACIÓN ECONÓMICO/FINANCIERO

El Sistema de Información Contable

Vamos a hablar de la información que necesitamos para manejar en forma eficiente la gestión de una empresa.

Antes de abordar este tema, tenemos que alertar a los empresarios respecto de los vicios más comunes que tienen lugar en las empresas cuando hablamos del manejo de información.

La información que vamos a utilizar para el control y la toma de decisiones surge de nuestro sistema de información contable, el cual va a ser base de los informes contables. Suele suceder que cuando el sistema de información de la empresa no es bueno, los informes que provienen del área de administración y finanzas no coinciden con otros informes operativos, por ejemplo los que provienen del área comercial.

¿Qué ocurre en estos casos? Podemos encontrarnos en una reunión de Directorio donde el gerente Comercial maneja una cifra de ventas y el Gerente de Administración de Finanzas maneja otra cifra de ventas para el mismo período. ¿Qué es lo que ha ocurrido en esta empresa? El sistema de información no está correctamente estructurado y cada una de las distintas áreas ha generado su propia información. Cuando nos reunimos para evaluar nuestra performance, para tomar nuevas decisiones, vamos a perder mucho más tiempo en analizar la constancia de la información que en las decisiones específicas.



El número uno de toda compañía debe tener una clarísima y breve concepción de lo que es el proceso contable. Partimos del proceso contable porque es el fundamento del sistema de información de nuestra empresa. Tenemos que tener un único sistema que debe proveer la información a los distintos sectores de la empresa.

Las transacciones económicas se basan en documentos comerciales, las facturas, recibos y remitos. Toda esta documentación comercial o mercantil, será clasificada y agrupada en forma homogénea. Una vez que se ha procedido a su clasificación, debe ser seguido de un proceso de registración. Dicho proceso nos va a permitir, dependiendo de nuestros medios de procesamiento, emitir u obtener los primeros resultados o “salidas” de este sistema de información. Estas salidas crudas se denominan los balances de saldo y son la piedra fundamental con que se confeccionarán distintos informes.

Las empresas tienen requerimientos específicos de información para poder gerenciar y manejar el negocio. La información es requerida tanto por usuarios internos como externos a la organización, que va a utilizar la información contenida en el paquete de Estados Contables.

Partiendo de un balance de saldos se obtienen las dos salidas fundamentales del sistema de información de una empresa, la información destinada a satisfacer los requerimientos de usuarios internos, lo que comúnmente se denomina contabilidad gerencial y la información destinada a satisfacer los requerimientos del público en general y organismos de





control, lo que se denomina la contabilidad patrimonial o financiera, básicamente los Estados Contables.

El Sistema de Información Gerencial

Veamos qué es un paquete de Información Gerencial y cual debería ser su contenido mínimo, a efectos de conocer donde estamos. Esto implica tener una determinación de la riqueza de mi empresa y la información que necesitamos es el Estado de Situación Patrimonial. Pero si queremos evaluar la marcha de las operaciones, necesitamos información adicional, como mínimo dos informes. Uno que refleje la rentabilidad, es decir, si nuestro negocio está ganando o perdiendo y para ello necesitamos conocer nuestra rentabilidad mediante un Estado de Resultados, preferentemente abierto por líneas de producto o actividad. Por último, necesitaremos la información financiera mínima, es decir, el **“cashflow”**.

Es importante tener en claro cuantos negocios tenemos dentro de nuestra empresa, dado que podemos tener varias listas de productos o varias actividades distintas.

Los resultados de las líneas de producto se muestran totalizados en el Estado de Resultados del paquete de Estados Contables. Estamos hablando de que tenemos un total que nos dice en este año, en este mes, en este trimestre, ganamos \$X. pero nosotros como Gerentes, como responsables por la gestión queremos saber qué rentabilidad tuvimos con cada una de las distintas líneas de producto o la rentabilidad por boca geográfica, si





tenemos una empresa que tiene cinco sucursales, nos va a interesar que sucursal es más rentable.

El objetivo de todo sistema de información gerencial es brindar información para el control y para la toma de decisiones. La información debe ser oportuna y estar referida a un período dentro del cual efectuamos nuestras mediciones, para poder confrontar nuestra performance con lo estimado.

En cuanto a la confiabilidad, esta va a tener mucho que ver con el grado de razonabilidad que tenga la información que tengamos a nuestro alcance.

¿Dónde está el secreto para poder obtener la información sobre la rentabilidad de nuestro negocio? El secreto va a estar en la correcta distribución de los costos y los gastos.

La Asignación de Costos

Llegó el momento, entonces de hablar de la estructura de un Estado del Resultado Gerencial. Este va a estar abierto por líneas de productos, de actividad y por zonas geográficas. Va a ser un cuadro que va a tener la misma estructura básica del Estado de Resultados, comenzando por las ventas y restándole el costo de ventas. Después van a venir los gastos. Y aquí es donde tenemos que tener el meollo de nuestra problemática, porque dentro de los gastos vamos a encontrar fácilmente asignables.

Los costos en general son fácilmente asignables a cada línea y ciertos gastos de comercialización también, pero cuando se trata de los gastos



administrativos, de los resultados financieros, en general de nuestros gastos de estructura, que es el componente fijo, la gran problemática que tienen las empresas hoy es cómo hacemos para asignar los mismos a las distintas líneas de producto.

Este aspecto es muy importante si queremos obtener un buen panorama abierto por líneas. Veamos un ejemplo sencillo. Es una mala práctica habitual, cuando no queremos invertir tiempo ni inteligencia en el armado de este informe, decir que es razonable “prorratar” los gastos de estructura en función de las ventas de cada línea. Gran error.

Supongamos por un momento que tenemos una empresa con tres líneas bien diferenciadas y en una de estas líneas tenemos muchísimos Clientes, los cuales nos demandan una carga importante de tareas, desde la atención en nuestros centros de cómputos, la cantidad de facturas que tenemos que emitir, la gente afectada al área de cuentas corrientes, etc., mientras que en las otras dos líneas tenemos un solo Cliente, o diez Clientes en la última línea.

Si las tres líneas tuvieran un volumen simétrico, le estaríamos asignando la misma proporción de gastos de estructura a la línea A, a la B y a la C. Esto no es correcto, pues no es lo mismo administrar a un Cliente, que a diez, que a diez mil.

Tampoco es lo mismo una factura, diez o mil. Este es el concepto fundamental que tenemos que internalizar cuando queremos obtener un buen Estado de Resultados abierto por líneas: la asignación más adecuada de los gastos de estructura es a cada una de las líneas de actividad.

Estábamos hablando de la segmentación del Estado de Resultados. Segmentación es el nombre técnico que tiene la apertura por líneas del Estado de Resultados. También se dice que cuando estamos abriendo por líneas un Estado de Resultados lo que estamos realizando es un análisis horizontal, porque estamos explotando horizontalmente en distintas columnas nuestro estado de resultado. También podemos decir que es común que los empresarios efectúen un análisis vertical, que consiste en ponderar las distintas líneas sobre las cifras de venta.

Por último, podemos precisar el Estado de Resultados, mediante el análisis global que nos muestra la utilidad o el quebranto neto total sobre las ventas totales de nuestra empresa.

El Cash-Flow

Una vez establecida la segmentación del Estado de Resultados pasamos al último de los tres componentes básicos de cualquier paquete de información contable gerencial: el **Cash Flow**.

El Cash-Flow contiene la información financiera, lo que ha ocurrido en el último período de nuestro análisis. El Cash-Flow nos va a indicar que ha ocurrido con el dinero. Todo hombre de negocios es sensible al movimiento de dinero, porque muchas veces viene el contador a decirnos: “Hemos ganado x cantidad de plata”.

Pero el empresario siempre pregunta: ¿Dónde está la plata? Para responder a esta pregunta es que necesitamos darle al empresario un Cash-Flow, que

muestra lo que ha ocurrido con el movimiento del dinero en el período en cuestión. Partimos del saldo inicial del período.

A estos saldos iniciales le vamos a adicionar los ingresos, que van a estar compuestos por todas las cobranzas, restándoles los egresos, es decir, los pagos que se produjeron efectivamente en el período bajo análisis.

Vamos a obtener un subtotal que nos indica cómo nos fue con nuestra actividad financiera básica. Puede suceder que las “erogaciones” hayan excedido a los ingresos de fondos, en cuyo caso vamos a tener que financiar este defasaje recurriendo a la toma de préstamos, al endeudamiento o bien al aporte de capital que los socios de nuestra empresa consideran menester efectuar.

La situación puede haber sido a la inversa, los ingresos superaron a los egresos y hemos decidido efectuar colocaciones financieras. Es por ello que al subtotal que obtenemos partiendo de las disponibilidades al inicio, más los ingresos menos los egresos, se lo denomina subtotal, analizándolo con la gestión financiera del período.

Es habitual que las empresas tengan políticas de caja, es decir, el monto que las empresas deciden atesorar con el objetivo básico de que todos los activos estén remunerados.

Es muy importante una buena lectura y una buena exposición del caso, porque cuando a un empresario se le da un paquete de información y se le dice cual es su riqueza, él siempre va a preguntar dónde está mi ganancia.



Se asocia el resultado a las disponibilidades, a los créditos, al stock. La información básica que tenemos que brindar debe ser dada con claridad.

Resumiendo, con estos tres informes básicos estaríamos en condiciones de gerenciar cualquier emprendimiento, si bien es importante destacar que estamos hablando de información pasada.

Nos falta ahora perfeccionar este paquete de información con el esquema de la gestión presupuestaria.





HERRAMIENTAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL

Gestión Presupuestaria

Una vez que conocemos el contenido de un *paquete de información gerencial* necesitamos completar el mismo con otras *herramientas*.

Nada mejor que contar con un *Esquema de Gestión Presupuestaria*.

Para hablar de Gestión Presupuestaria tenemos que hablar de *presupuesto*.

¿Qué es un presupuesto?

Un presupuesto es la expresión concreta del plan integrado de operaciones. Es la traducción económica y financiera de los planes futuros de nuestra empresa. Debemos plantear el ámbito del presupuesto. Nosotros en nuestra empresa podemos encontrarnos con un plan o un presupuesto integral que va a involucrar toda la actividad de la compañía o bien lo podemos parcializar.

¿Cuál es la ventaja de trabajar con un Esquema Presupuestario Integral?

Anticiparnos a las situaciones que nos pueden llegar a ocurrir. Esto significa que si nosotros contamos con un presupuesto, nuestros reflejos van a ser mucho más rápidos cuando tengamos que tomar cierto tipo de decisiones.

Existen fundamentalmente dos *presupuestos*:





- Económico
- Financiero

Cuando hablamos de **Presupuesto Económico**, ¿qué estamos diciendo? Estamos proyectando el Estado de Resultados de nuestros negocios, proyectando nuestra cuenta económica para medir la rentabilidad estimada si se dan las variables y los supuestos macro y macroeconómicos que creemos que nos ocurrirá.

Trabajar con un esquema presupuestario nos permitirá asignar recursos, nos va a permitir determinar niveles de eficiencia y programar nuestras actividades.

¿Cómo es la estructura básica de un Presupuesto Económico?

Partiendo de la estructura del Estado de Resultados vamos a proyectar lo que esperamos que ocurra. Vamos a estimar nuestras ventas, costos, gastos e impuestos para llegar a la utilidad final esperada.

Pero aquí es importante considerar que si nosotros analizábamos el paquete de información gerencial contable en forma desagregada, segmentando nuestro Estado de Resultados, también vamos a segmentar nuestro presupuesto y cuenta económica. Porque cuando obtengamos la información real, lo que efectivamente nos ocurrió, valorizado ello a través del Estado de Resultados abierto por línea y comparemos nuestro presupuesto económico con nuestro Estado de Resultados, vamos a poder determinar los desvíos en el plan, en nuestras estimaciones y vamos a

198





analizar cada una de las causales, para retroalimentar nuestro sistema de información y poder corregir en el futuro aquellos desvíos ocasionados en ineficiencias internas u ocasionados en variables exógenas, fuera del control de nuestra empresa.

Pero es muy importante para poder efectuar estas comparaciones, confrontar la información real con la información proyectada, en forma oportuna. No tiene ningún sentido efectuar este control presupuestario 30 días después de haber finalizado un período mensual porque no nos queda tiempo para corregir el rumbo.

Insisto nuevamente en la **oportunidad**. No tiene sentido una gestión basada en el control presupuestario, cuando las comparaciones no se efectúan en el tiempo adecuado.

Cada empresa tiene su propia fisonomía. Los empresarios en general siguen en forma permanente la evolución de las ventas diarias, pero también en los tiempos que corren la presión es muy elevada para poder obtener el control presupuestario de nuestra cuenta económica, el control presupuestario de un Estado de Resultados abierto por líneas, en los primeros 10 días a más tardar del período que finaliza.

Hay algunos puntos que son muy importantes, fundamentalmente la correcta *apertura de los gastos* y el *control específico* sobre los mismos.





En los tiempos que corren la presión sobre los gastos de estructura es muy elevado. Aquí, cuanto más oportunos somos, más rápido podremos definir cursos de acción para corregir estos desvíos.

El **presupuesto financiero** es una herramienta cada vez más requerida. Sin ir más lejos, hoy las entidades crediticias, los bancos, lo requieren a toda empresa para el otorgamiento de cualquier tipo de financiación, porque las mismas normas del Banco Central de la República Argentina están exigiendo a los bancos analizar el repago de estas acreencias, cual es el flujo proyectado de todo negocio. Razón por la cual muchos empresarios han descubierto en estos días, que si no cuentan con esta herramienta no pueden acceder a un financiamiento bancario serio.

Un **Presupuesto Financiero** es exactamente igual al **flujo de fondos** que vimos con anterioridad. La **diferencia** va a estar en que este flujo de fondo va a ser **proyectado** porque lo que estamos persiguiendo es la proyección de los ingresos y de los egresos de fondos de nuestra empresa. Esto permite identificar nuestras fuentes de financiamiento, los excedentes pero fundamentalmente las situaciones críticas.

Las situaciones críticas son aquellas donde se producen defasajes de caja. Y son las situaciones en las cuales más tenemos que enfatizar.

¿Cuál es la estructura básica de un presupuesto financiero?

Se parte de los fondos, de las disponibilidades al inicio, se adicionan los ingresos estimados y se detraen los egresos estimados con el mismo nivel

200





de apertura que teníamos en nuestro flujo de fondos histórico y determinamos el superávit o un déficit de fondos, para, mediante la gestión financiera estimada, efectuar la colocación de excedentes o bien tomar los fondos necesarios para atender en forma normal nuestro giro social.

Los fondos del cierre van a estar directamente relacionados con las políticas de caja que haya definido nuestra empresa. La estructura del presupuesto financiero tiene que estar dimensionada de forma tal de poder comparar con facilidad los cortes en los distintos períodos que nosotros estimemos con la información real que vamos a obtener para cada uno de esos períodos.

Pero aquí es donde se puede notar la “muñeca” de la persona que ha hecho esta proyección.

En general, los cortes si bien son mensuales, cuando estamos dentro de un esquema presupuestario anual, el Gerente Financiero (quien es el responsable básico de la proyección de los fondos de nuestra compañía) o el Tesorero, cuando confeccionan o trabajan en la preparación de esta herramienta le van a efectuar cortes semanales, porque bien puede ocurrir que medidos en un lapso mensual tengamos una posición superavitaria.

Pero las empresas no atienden una sola vez por mes, efectúan transacciones diarias, todos los días tienen vencimientos. Y cuando tenemos esta primera herramienta, el Tesorero o el Gerente Financiero va a tener que trabajar arduamente en calzar erogaciones con ingresos estimados, porque de lo contrario podemos llegar a encontrar un mes superavitario de caja promedio, pero con las primeras tres semanas deficitarias tuvimos que

201





acudir a la toma de fondos con una pérdida económica, dado que el endeudamiento tiene un costo.

Es por ello, que cuando se estructuran los presupuestos económicos y financieros, primero se formula el presupuesto económico, luego el financiero pero no puede cerrarse el presupuesto económico sin considerar como quedo financieramente al cierre de cada período. Y cuando hablamos de “muñeca” estamos hablando nuevamente de la habilidad que tengan nuestros responsables del área de finanzas para calzar ingresos con erogaciones.

El **control presupuestario** es sumamente sencillo porque ¿qué es lo que vamos a comparar? Lo que nosotros esperábamos que aconteciera en nuestros movimientos de fondo con lo que efectivamente aconteció.

Lo importante va a estar en el análisis de cada una de las diferencias que se han producido. Hay que remarcar la importancia de la oportunidad en el momento de efectuar este tipo de comparaciones porque vamos a retroalimentar en forma permanente nuestro esquema presupuestario a través de las decisiones que tomemos a futuro para corregir situaciones deficitarias o bien para optimizar nuestros excedentes. La colocación y el rendimiento de los mismos.

Presupuesto Financiero es la proyección de un estado financiero.
Presupuesto económico es la proyección de nuestra cuenta económica.

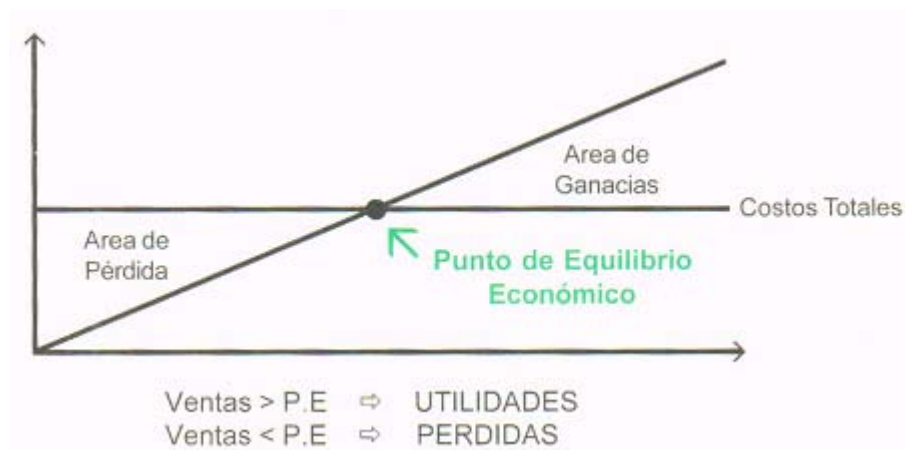


Las dos se tienen que efectuar en forma conjunta, no existe uno sin el otro. Y el producto final de nuestras proyecciones debería ser la obtención de un balance proyectado el cual nos va a reflejar cómo va quedar nuestro patrimonio, nuestra riqueza al cabo del período bajo análisis.

Punto de Equilibrio ¿Qué es?

Es el nivel de ingresos donde se igualan los ingresos con los egresos. En otras palabras, es el nivel de ventas que me permite recubrir los costos totales.

Cuando las ventas estén por encima de los costos totales, vamos a estar en las zonas de ganancias. Si las ventas están por debajo de los costos totales, vamos a estar en zona de pérdida.



Pero **¿cuál es la principal bondad que tiene trabajar con el punto de equilibrio?**

Permitir predecir sobre la base de información histórica el nivel de ventas para no ganar ni perder. En los tiempos que corren hoy en día, donde existe una elevada presión a la reducción de costos, a la reducción de gastos, manejar con habilidad esta herramienta puede ser sumamente atractivo. Existe una fórmula que nos permite determinar el punto de equilibrio.

Esta fórmula toma los costos fijos y los divide por uno menos los costos variables sobre ventas y determina el nivel de ventas en pesos donde no ganamos ni perdemos.

1-Costos Fijos

P.E = _____

1- Costos y Gastos Variables

Ventas

Si quisiera obtener el punto de equilibrio en unidades, tomo el punto de equilibrio en pesos y lo divido por el precio promedio de ventas de mis unidades, suponiendo que tengo más de una línea o más de una unidad en nuestra actividad comercial.

Pero ahora bien, una aplicación adicional a esta herramienta es poder estimar las ventas necesarias que tenemos que efectuar para alcanzar una determinada utilidad.

En nuestra empresa pretendemos obtener una ganancia anual de \$100.000 ¿por qué este monto? Porque tenemos una riqueza, una inversión patrimonial de \$1.000.000. Si entendemos como aceptable una tasa de rendimiento del 10%, pretendemos como mínimo obtener una utilidad de esta envergadura ¿Qué es lo que hacemos?

Pretendemos conocer cuánto tenemos que vender para poder alcanzar este nivel de utilidad. A los costos fijos le vamos a adicionar la utilidad esperada. Y vamos a dividir este numerador por el mismo denominador que vimos en la fórmula de punto de equilibrio, uno menos costos y gastos variables sobre ventas.

$$\text{Ventas necesarias para lograr RENTABILIDAD esperada} = \frac{\text{Utilidad Esperada} + \text{C.F}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas}}}$$

Esto nos va a permitir obtener el nivel de utilidad de ventas que nosotros tenemos que alcanzar para obtener esta utilidad deseada y nosotros vamos a tener que evaluar si este nivel de ventas es posible. Si no lo es, en función de lo que ocurre en el mercado, nuestro negocio está mal planteado en términos de utilidad, vamos a obtener una utilidad menor o vamos a estar en zona de quebranto porque si al precio de venta le extraigo los costos variables, voy a obtener el margen de contribución que me permite absorber en primer lugar los costos fijos y luego me daría la utilidad de nuestro negocio.



Es aquí donde nosotros tenemos que centrar nuestros esfuerzos. Porque si gerenciamos con propiedad nuestra empresa y reducimos los costos, ya sean los variables, los costos de los productos que comercializamos o nuestros costos de estructura, el componente fijo automáticamente va a tener que reformular la determinación de nuestro punto de equilibrio porque somos más eficientes y eso implicará que vendiendo lo mismo vamos a ganar más.

Ahora bien, ya que hablamos de punto de equilibrio, podemos hablar de **indicadores de rentabilidad** que también son herramientas. Porque una vez que tenemos los distintos informes sobre la rentabilidad de nuestra empresa, básicamente nuestro Estado de Resultados, podemos relacionar la utilidad de nuestra actividad sobre el patrimonio invertido que es la riqueza de la empresa en juego. Esto nos va a dar una medición de otras variables del mercado.

Si nuestra empresa tiene un rendimiento en términos de utilidades del 8 o 10% anual y nosotros podemos efectuar otro tipo de colocaciones con un rendimiento muy superior, tenemos que ser conscientes de que nuestra performance es inferior a otra alternativa financiera para poder gerenciar con propiedad nuestro negocio, podemos reducir si es factible nuestros costos de estructura o bien nuestros costos directos o variables.

Cualquier incidencia en la disminución de estos componentes nos va a permitir incrementar nuestra utilidad.





Resumiendo, como herramientas no nos olvidemos del presupuesto ya sea económico o financiero, utilizando también las bondades del sistema que implica trabajar con punto de equilibrio.





COSTOS OPERATIVOS

El manejo de costos operativos constituye una herramienta esencial para la pequeña y mediana empresa. Se trata de calcular costos actuales – o pronosticar costos futuros – de la empresa, por ejemplo el costo de producir un servicio o el costo de manufacturar un producto.

Los costos operativos sirven para distintos usos: fijar o negociar precios, escoger la mejor entre varias alternativas, calcular la rentabilidad de distintos aspectos del negocio, calcular gastos y también predecir ingresos o egresos futuros.

Requisitos para el Costeo

Para llevar a cabo la actividad de costeo se necesitan tres herramientas básicas. En primer lugar se precisa el concepto de costos directos, indirectos y fijos. En segundo lugar, los criterios a aplicar, es decir, qué tipo de costos se utilizan en distintas situaciones. Finalmente, se necesita conocer los mecanismos para el cálculo de estos costos.

Para hacer costos, lo primero es saber cuales son los costos más relevantes de la empresa. A continuación se distinguen los distintos tipos de costo y cómo se relaciona cada uno con las operaciones.

Luego se analiza cómo se obtiene la información y finalmente, cómo convertirla en el dato sobre el que se efectuarán los cálculos finales.

El ejemplo del Transporte





Veamos entonces cómo se hace esto en la práctica. Se ha escogido como ejemplo un caso de transporte de mercadería: en el mismo se dan muchas de las variadas situaciones que se pueden presentar. Este caso de costeo es muy útil para interrelacionar los distintos aspectos del cálculo de costos.

Costos Directos

En primer lugar están los **costos directos** o variables, que son los costos que solamente ocurren si se efectúa la operación que queremos analizar. En el caso del transporte, estos costos se producen si se realiza un viaje. Consideremos aquí como componentes principales de estos costos al combustible, las cubiertas, el chofer y los peajes.

Cabe aclarar que se considera al chofer como costo directo porque se supone un chofer contratado, al cual se le abona por hora de trabajo efectuado.

Veamos ahora en qué unidades se pagan los costos: el combustible se paga por litro, las cubiertas en pesos por unidad, el chofer por hora y finalmente los peajes dependen de cada viaje en particular.

Pero al efectuar un viaje el combustible se consume por kilómetro, al igual que las cubiertas. O sea, que en ambos casos el dato inicial se debe transformar a otra unidad para poder calcular el costo final. Más abajo se ve cómo se realiza esta conversión.





Costos Indirectos

En este contexto damos esta denominación a los costos que se producen mientras exista la unidad con la cual prestamos el servicio, por ejemplo una maquinaria. En el caso del Transporte se trata típicamente del camión con su patente y seguro.

Costos Fijos

Finalmente, costos fijos son aquellos que existen por el solo hecho de que la empresa exista, como los gastos administrativos.

En costos indirectos y fijos, tenemos en general un dato anual y necesitamos relacionarlo con otra unidad, que es la hora, para calcular los costos por hora de viaje. Entonces, el procedimiento es consignar en una planilla de cálculo los costos, en base a su unidad original y en siguientes columnas convertir estos costos a la unidad deseada.

Ejemplo Industrial

Si queremos mirar este ejemplo desde el punto de vista de una industria, los **Costos Directos** serían los costos de materia prima, de la energía consumida y del transporte contratado.

También puede haber otros gastos directos que están ocultos, como ciertos repuestos de maquinaria que se consumen periódicamente. Los costos





indirectos pueden incluir ciertos aspectos de mano de obra, seguros. Los **Costos Fijos** pasan a ser directamente los **Costos Administrativos**.

Conversión de Unidades

Como se dijo arriba se deben convertir las unidades de gasto en unidades de consumo. Para costos directos esto se efectúa mediante simples operaciones aritméticas (por lo general multiplicaciones y/o divisiones) tal como se muestra en el cuadro numérico DATOS INICIALES.

Para el caso de los costos indirectos y fijos, por lo general se los convierte de costos anuales a costos horarios, dividiendo primero por las 52 semanas del año y luego dividiendo por el número de horas semanales.

Una vez que los costos están en las unidades requeridas, se los lleva a un nuevo cuadro en el que se los relaciona con la (s) operación (es) a realizar, como viajes de transporte o producción industrial.

Para analizar el costo de una producción sencillamente se multiplican los insumos de cada operación por los costos unitarios. Para costos indirectos y fijos se los prorratea, en este caso sobre base horaria.

La planilla de cálculo es una herramienta que prácticamente no nos pone límites: se puede trabajar con decenas o centenares de productos/servicios distintos y contar con la cantidad de columnas que sean necesarias para realizar el costeo.





Estos costos totales de cada unidad de un producto o de un servicio tienen varios usos posibles en la gestión. Para la fijación de tarifas o precios de venta tiene sentido considerar todos los costos involucrados. En cambio para analizar operaciones comerciales en particular puede interesar que la operación deje algún margen, lo cual siempre será beneficioso aunque el mismo no cubra “su parte” de costos indirectos o fijos.

Rentabilidad

Una vez que se dispone de los costos por unidad producida, el resto del cálculo es por diferencia. Tarifa (o precios de venta) menos costos indirectos da el “**margen bruto**”. Deduciendo del mismo costo indirecto y fijo-siempre por unidad-se obtiene la **rentabilidad por unidad**. Todos estos valores unitarios, multiplicados por la cantidad de operaciones en un período, dan como resultado la **rentabilidad del período**.

Mejorando el Análisis

Un esquema sencillo como el que acabamos de ver puede mejorarse de distintas maneras. En primer lugar, por ejemplo, en lugar de prorratear costos indirectos y fijos por un número fijo de horas por semana, se puede dividir por las horas efectivamente trabajadas. Esto dará un resultado que puede parecer sorprendente: si se suprime una operación que parece no rentable, los costos fijos de la misma se redistribuirán automáticamente entre las otras operaciones y la rentabilidad total, lejos de aumentar, puede disminuir.





La explicación es que si se suprime una operación que, por más que no sea rentable, deja margen bruto, esto ya significa que es negocio, dado que los costos fijos, fijos son.

Otra mejora consiste en distinguir cuándo conviene incluir en un análisis los costos indirectos pero no los costos fijos. Por ejemplo, esto ocurre si se discute la rentabilidad de adquirir nueva maquinaria.

Conclusión

Estos procedimientos son una excelente herramienta primordial para que el empresario de la pequeña y mediana empresa trabaje sobre los conceptos de **rentabilidad marginal**, el concepto de punto de equilibrio, sin necesidad de conocimientos especializados de economía, sino simplemente jugando con los números.

Se pueden agregar nuevos rubros al cálculo de costos, se puede sofisticar en el cálculo de costos directos e indirectos y finalmente se puede utilizar la planilla de cálculo para obtener todo tipo de gráficos.

Una última recomendación importante. Dos décadas atrás, para efectuar un análisis de costos tan sencillo como el que se ha presentado aquí, se necesitaba acceder a una computadora, palabra- e instalación-imponente para entonces. Hoy cualquiera puede calcular sus costos con una simple computadora personal y un software de planilla de cálculos.





La recomendación es entonces la siguiente: no se detenga si no logra averiguar con exactitud un dato. Utilice aunque sea un dato aproximado. Las estadísticas nos demuestran que si se cometen varios pequeños errores, el resultado sigue teniendo un error pequeño.

Y vale más que nunca, lo que ya hace más de cien años dijo Charles Babbage, el hombre que por primera vez concibió y diseñó una computadora:

“Los errores que podamos cometer por trabajar con datos inexactos son siempre infinitamente menores que los que cometeremos si trabajamos sin datos”.



TABLERO DE CONTROL Y SIMULACIÓN

El problema de la evaluación estratégica

En la gestión de una empresa importa el largo, el mediano y el corto plazo. Para los últimos evidentemente no alcanza con la clásica evaluación y planeamiento anual que se efectúa en ocasión del cierre de ejercicio contable.

En las empresas grandes, los distintos sectores se encargan de emitir informes periódicos de control de gestión que eventualmente son centralizados. En la PYME, ello no es posible. ¿Cómo resolver entonces el problema de evaluar periódicamente la situación de la empresa?

Una solución tradicional es llevar a cabo –por ejemplo mensualmente– determinadas estadísticas sobre ventas, finanzas, etc. Aquí surgen varios inconvenientes:

- ❑ Algunas de esas estadísticas son laboriosas: ¿vale la pena? ¿Cuáles justifican el esfuerzo y cuales no?
- ❑ Suele estar ausente el vínculo entre la información y los objetivos empresarios que le corresponden.
- ❑ Si el empresario consulta la bibliografía, aparecerán dos problemas más:



- ⇒ Casi toda suele estar orientada a la gran empresa.
- ⇒ Distintos autores, en distintas épocas y lugares, han tenido diferentes opiniones al respecto.

Esto demuestra la oportuna que resulta una nueva metodología difundida a partir de 1993 por la prestigiosa **Harvard Business School**, denominada **“Tablero de Control”**.

A continuación les presentaremos la adaptación de esta metodología a la PYME:

¿Qué es y para qué sirve el Tablero de Control?

El **Tablero de Control** (TC) es un conjunto de indicadores que da a los gerentes un vistazo rápido pero completo del negocio. Se denomina así por la analogía con los instrumentos de un automóvil o un avión, que nos da un pantallazo comprensivo de la situación.

El **TC** no solamente nos provee la información del corto plazo sino que también nos permite estudiar cómo está evolucionando el negocio en el mediano plazo.

Según las características de la empresa, las cifras del TC se elaborarán por meses, bimestre o trimestre.

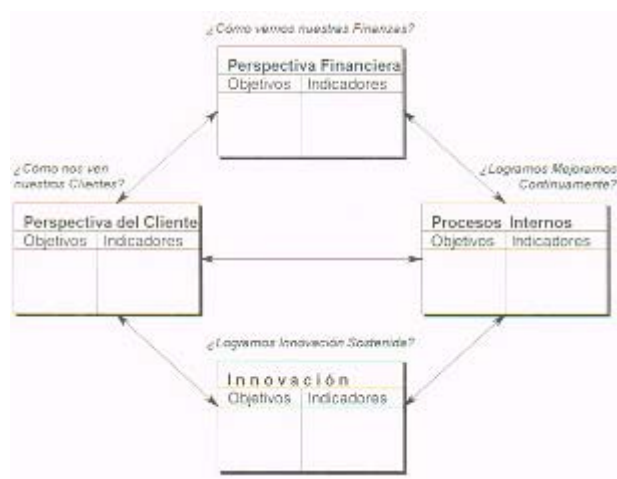
El **TC** se estructura en cuatro secciones:



- ❑ Perspectiva financiera
- ❑ Perspectiva del Cliente
- ❑ Procesos Internos
- ❑ Innovación

cuya interrelación se indica en el siguiente diagrama.

Tablero de control. Vinculando indicadores de gestión.



Para cada una de dichas secciones, el Empresario / Gerente

1. Confecciona una lista de objetivos esenciales cuyo cumplimiento se desea controlar.
2. Asocia cada **objetivo** UN indicador que lo monitorea. Como se verá más adelante, en unos pocos casos se utilizan dos o más indicadores relacionados entre sí.



3. Elabora la mecánica con la que se calcula el indicador.

A continuación pasaremos revista a la lista de indicadores que **típicamente** componen cada sección. El cálculo matemático en sí es elemental: la mayoría de los indicadores son porcentajes que se obtienen mediante una simple división.

Los términos utilizados son básicos de la “jerga contable”. De todos modos y para evitarle consultas a su contador, a continuación va un breve léxico al respecto antes de entrar en el tema de los indicadores.

Terminología Contable Utilizada

Rubro

Componente

Activo Corriente

- Dinero en caja y bancos
- Cuentas a cobrar
- Inventario de materiales y productos

Activo Total

- Activo Corriente
- Inversiones a largo plazo
- Bienes de uso





Pasivo Corriente

- Descubierto bancario
- Cuentas a pagar, incluyendo sueldos y jornales
- Provisión para impuestos

Pasivo Total

- Pasivo Corriente
- Préstamos y otras deudas a mediano y largo plazo

Patrimonio Neto

- Activo Total-pasivo Total

...y ahora sí pasaremos al primer grupo de indicadores:

Perspectiva Financiera

La vemos en primer término porque contiene, indicadores que son críticos para diagnosticar el “estado de salud” de la empresa, sobre todo en el corto plazo.





OBJETIVOS

INDICADOR

Liquidez	% Activo corriente/Pasivo corriente
Endeudamiento Neto a Corto Plazo	% Activo Corriente/Patrimonio
Endeudamiento Total	% Pasivo Total/Patrimonio Neto
Ventas Directos	Facturación bruta-Impuestos
Variación Ventas	Porcentaje Ventas/Idem período anterior
Rentabilidad	% Utilidad Neta /Ventas, donde Utilidad= Ingresos-Impuestos- Costos totales
Flujo de Fondos	Ingresos y egresos de Caja: *previstos *reales





Perspectiva del Cliente

Puede parecer extraño hablar aquí del punto de vista del Cliente: después de todo, en una PYME no voy a estar haciendo-por lo menos NO periódicamente –encuestas entre los Clientes.

Obviamente no se trata de encuestas sino de extraer, de la información que obtengo en la gestión cotidiana, indicadores focalizados en unos pocos aspectos primordiales – calidad, servicio y competitividad-que me informen sobre el cumplimiento de mis objetivos hacia el cliente.

OBJETIVOS

INDICADOR

Calidad	% Facturación rechazada por calidad Empaque o diferencia con lo pedido
Servicio	Confiabilidad de la entrega (Tiempo entre pedido y entrega)
Competitividad	%Precio Facturado/ Precio Promedio de los Competidores

Procesos Internos

Una vez examinada la empresa en sus aspectos financieros y comerciales, debo poner la mirada hacia los elementos interiores.





Es suficiente con pocos indicadores al respecto.

OBJETIVOS

INDICADOR

Seguridad	Número de accidentes graves por millón de horas-hombres trabajadas (en empresas medianas se debe incluir al personal mensualizado de oficinas, no solamente al personal de planta)
Productividad	% Producción/Capacidad Instalada
Globalización	% Ventas Exportación /Ventas totales

Cabe una aclaración respecto del indicador **Productividad**: arriba se indica un porcentaje de producción respecto de la capacidad instalada. Hay que hacer una importante aclaración: si una empresa tiene sistemáticamente y a largo plazo, una subutilización de su capacidad, entonces este indicador empieza a perder significado ya que deja de mostrar en qué medida rinden las instalaciones de la empresa.

En estos casos, en lugar de utilizar como divisor la Capacidad instalada, se puede tomar la Capacidad Operativa promedio del período bajo análisis.

Innovación





En los actuales entornos de rápido cambio, continua una modificación tecnológica y altísima competencia, la innovación es indispensable para mantener la competitividad. Es entonces primordial evaluarla con algunos parámetros específicos.

OBJETIVOS

INDICADOR

Nuevos Productos	%Ventas Product.Nuevos/Ventas Totales
Informática	% Informatización Lograda/Deseada
Mejora Continua	%Rechazos y Reprocesos/Promedio de ídem en el último semestre

Es deseable, desde todo punto de vista, no tener un nivel de informatización considerado fijo e inmutable como objetivo, sino plantearse cómo se desearía a la fecha tener informatizada a la empresa y en qué medida se lo ha logrado. Es decir, que el objetivo “informática” evalúa subjetivamente: en qué medida el empresario está satisfecho con la informatización lograda en la empresa.





Conclusiones

Al comienzo dijimos y lo reiteramos para finalizar, que este es un conjunto de indicadores típicos, resultado directo de una línea de investigación de la Harvard School of Business.

Sin embargo, los autores de las correspondientes publicaciones aclaran debidamente que estos indicadores son sólo **un punto de partida** y no deben tomarse de manera dogmática.

La experiencia irá indicando al Gerente/Empresario, a veces de entrada y otras luego de algo de experimentación, qué indicadores resultan poco significativos- o excesivamente laboriosos de producir-en su empresa y qué otros que no figuraban de entrada se deben incluir.

El tema es vasto y da para mucho, pero creemos que con esto el empresario de la PYME tiene con qué dar el “puntapié inicial” para iniciar un mejor **proceso de evaluación estratégica y control de gestión de su negocio**.

Simulación

No podemos cerrar el tema de la evaluación de una empresa sin hacer una breve mención de las modernas Herramientas de Simulación Empresarial.

Las herramientas de Simulación en la Empresa tienen utilidad sobre todo en el mediano y a veces en el largo plazo. Mencionaremos tres herramientas

224



primordiales que están en boga en este momento y que son bastante accesibles y fáciles de implementar en la práctica.

En primer lugar está lo que se podría llamar el clásico **Análisis Económico – Financiero de Proyectos**, con su adjunto el **Control de Proyectos de Inversión**. La base conceptual de este último es ya un clásico, pero la práctica ha cambiado mucho. Otros requerían laboriosos procesos manuales o grandes computadoras. Hoy hay muchas nuevas herramientas para que la pequeña y mediana empresa pueda trabajar cómodamente en el planeamiento de tareas: las **planillas de cálculo** y las aplicaciones de **software de Control de Proyectos** permiten sencillos y poderosos análisis para la planificación y seguimiento de un proyecto.

Un segundo tipo de simulaciones son los que se denominan **Modelos de Proyección o Simulación Presupuestaria**, que se usan asociados con distintos conceptos de estrategia empresarial a mediano y corto plazo. Esencialmente se trata de herramientas de simulación, a veces son productos de software, a veces se pueden desarrollar en una planilla de cálculo y el objetivo es que se produzcan para los próximos ejercicios de la empresa **Cuadros de Resultados y Flujos de Fondos**.

Una tercera herramienta es el análisis de decisiones con los llamados **Métodos Multicriterio**. Esta es la obra del Dr. Saaty, que nos ha visitado recientemente. Sobre la base de sus métodos, los colaboradores han desarrollado dos grandes paquetes de software orientados a la sencilla resolución de problemas de toma de decisiones en situaciones complejas o en situaciones en las cuales es muy importante el aprecio subjetivo que



distintos ejecutivos puedan tener sobre un problema para llegar a tener un consenso y una solución.

Todos estos temas son vastos y dan para mucho más, pero con lo que hemos visto hasta aquí ya el empresario y/o ejecutivo de la PYME tiene seguramente con que dar un puntapié inicial para comenzar el mejor Proceso de Evaluación Estratégica de su negocio.





REVISIÓN

Estados Contables, cómo leerlos

Sistema de Información Económico/Financiero

Herramientas de Información Gerencial

Estados contables, cómo leerlos.

1. ¿Cuáles son los estados contables básicos?
2. ¿Qué son las Notas y Anexos a los estados contables?
3. ¿Cómo se clasifican los resultados?
4. ¿Qué es un Estado Contable básico dinámico? De un ejemplo.
5. ¿Qué se entiende por criterios de valuación?
6. ¿Cuál es la utilidad del Estado de Origen y Aplicación de Fondos?
7. ¿Cómo se exponen los activos y pasivos?
8. ¿Cuál es el objetivo de los Estados Contables?
9. ¿Qué se entiende por “cash –flow”?
10. ¿Para qué sirve la segmentación del Estado de Resultados?

Costos Operativos.

11. ¿Cuáles son los criterios para identificar costos directos y costos fijos?
12. ¿Sabe usted cuándo corresponde utilizar solamente costos directos?
13. ¿Le resulta claro cuando debe trabajar con la totalidad de los costos involucrados, sean directos o no?



14. ¿Dispone usted de un método satisfactorio para calcular costos por unidad y costos totales de sus operaciones habituales?
15. En caso afirmativo, ¿es dicho método razonablemente sencillo?
16. ¿Ha determinado usted bajo qué cambios – inflación, nuevas cotizaciones, nuevas mezclas de insumos, etc.- debe recalculer sus costos?
17. En ese caso, ¿dispone de una mecánica que le permita dicha actualización en forma ágil?
18. ¿Sus mecanismos de costeo son los suficientemente generales como para permitirle incorporar nuevos ítems – productos, servicios, insumos, maquinaria – sin tener que reorganizar engorrosamente el esquema de cálculo?
19. Al respecto, ¿le proporciona la informática una solución adecuada y sin complicaciones innecesarias?
20. Cuando usted encara un nuevo proyecto de envergadura, ¿incluye también la mecánica de costos que le permita tomar decisiones óptimas sobre la marcha del mismo?

Tablero de Control – TC

21. ¿Por qué es importante contar con el TC a diferencia de los indicadores de contables usuales y económicos – financieros?
22. ¿Cuáles son las perspectivas que incluye el TC?
23. ¿El objetivo del TC es focalizarse en el corto, mediano o largo plazo?
24. ¿Cómo desarrollaría un TC aplicable a su empresa?



- 25.** Especifique entre 3 y 5 indicadores fundamentales para cada perspectiva, aplicables a su empresa.
- 26.** Indique cual es la importancia de cada perspectiva, especialmente la de innovación y procesos internos.
- 27.** ¿Qué se entiende por simulación presupuestaria? ¿Cuál es su utilidad en cuanto al desarrollo de planes de negocio?
- 28.** ¿Cómo se implementan las conclusiones que surgen del TC en la operación del día a día?





Complete el siguiente cuadro

Presupuestos	
Económico	Financiero
Características	



Tomando como caso de análisis su empresa, identifique:

Costos Directos:

Costos Indirectos

Costos Fijos









MODULO 5. OTROS

Objetivos:

- Determinar los factores a tener en cuenta para optimizar la Gestión de Impuestos
- Nombrar las herramientas que sirven para reducir la Carga Impositiva.
- Enumerar los modos de instrumentación de las coberturas de seguros de crédito a la exportación.
- Determinar las modalidades de seguro que son útiles para las actividades relacionadas con el comercio exterior.
- Establecer las razones principales que han producido el fenómeno de Alianzas Estratégicas.
- Determinar que alternativas utilizaría para expandir internacionalmente sus negocios.
- Establecer los cambios en el proceso de cambio generacional en las Empresas de Familia.
- Establecer los riesgos difíciles de resolver que pueden aparecer en el cambio de conducción generacional.

Aspectos Impositivos

Dra. Carmen de Avedaño
Presidente de la Comisión
Estudios Impositivos





Colegio de Gradados
en Ciencias Económicas

Seguros

Dr. Agustín de Vedía

Alianzas Estratégicas I

Alianzas Estratégicas II

Dr. Carlos Cleri
Decano. Escuela de Economía
y Negocios Internacionales.
Universidad de Belgrano

Empresas de Familia

Dr. Jean Pierre Salzmänn
Dr. Lank
Dr. Shwass





ASPECTOS IMPOSITIVOS

Introducción

La temática impositiva es muy vasta y por eso hemos seleccionado un aspecto que estamos seguros será útil para el desarrollo empresarial.

Analizaremos qué pueden hacer los empresarios para optimizar la gestión de impuestos de sus empresas.

El correcto cumplimiento de las obligaciones tributarias que el Estado en sus distintos niveles impone es, en la actualidad, una de las principales preocupaciones que inquieta al contribuyente.

Por correcto cumplimiento debemos entender no sólo pagar y satisfacer todos los requerimientos legales en tiempo y forma respetando al máximo las normas tributarias, sino lograr el menor grado de incidencia posible tanto en lo referido a resultados como a incidencia financiera dentro de la mayor economía posible.

Al decir mayor economía posible, nos referimos a cumplir con las obligaciones fiscales obteniendo una justa y adecuada menor incidencia de las mismas en la economía de costos de la empresa.

Esto es maximizar u optimizar el resultado de la gestión de impuestos.





Para ello, la legislación ofrece beneficios que deben utilizarse racionalmente, planificando la actividad para poder emplearlos en su máxima expresión.

En aras de optimizar la gestión de impuestos debemos tener en cuenta diversos factores que ayudan al adecuado planeamiento de la misma.

Gestión de Impuestos

- ☐ Adecuado conocimiento de la actividad.
- ☐ Exacta comprensión de la operatoria de la Empresa.
- ☐ Posibilidad de rediseñar el negocio.

En primer lugar es necesario el adecuado conocimiento de la actividad y del mercado en el que la misma se desarrolla como ser: la ubicación geográfica de la producción y el consumo, las alternativas de importación y de exportación.

En segundo término la **exacta comprensión de la operatoria** de la empresa ayudará a conocer las posibilidades reales con que nos tenemos que manejar a la hora de tomar decisiones: hablamos de la forma de fabricar y comercializar el producto o prestar el servicio, conocer las alternativas de financiación con que contamos (propia o ajena, del país o del exterior)

Todo ello nos permitirá evaluar la posibilidad de rediseñar el negocio para utilizar convenientemente las ventajas impositivas que el Estado nos ofrece.



En módulos anteriores se analizaron las herramientas necesarias para optimizar otras áreas y en fundamental son las que deben tenerse en cuenta cuando se trata de la gestión de impuestos.

También se analizaron otros institutos tales como Mercosur- Sociedades de garantía recíproca – leyes laborales, por lo que al mencionarlas y para no reiterar conceptos nos ocuparemos de su implicancia impositiva.

Para obtener resultados positivos es necesario

- ☐ Repasar algunos conceptos técnicos
- ☐ Identificar los problemas de los contribuyentes.
- ☐ Conocer los instrumentos.

En aras de obtener un resultado positivo de esta tarea será conveniente repasar algunas definiciones y conocimientos técnicos que nos ubiquen en el tema. Así como identificar los problemas que enfrentan los contribuyentes al intentar cumplir con sus obligaciones y conocer los instrumentos que nos brinda la legislación para cumplir con el objetivo fijado en este módulo.

Tributos

- ☐ Impuestos
- ☐ Tasas y contribuciones

Comencemos por recordar que **tributo**, siguiendo la definición del Profesor Dr. Jarach, es una prestación pecuniaria, coercible, establecida por ley, concepto este último de vital importancia por no existir tributo sin ley.



De esta forma de Estado, ya sea nacional, provincial o municipal obtiene los fondos necesarios para la realización de sus actividades y para cubrir el gasto público. Siendo estos, para una parte de la doctrina, los fines fiscales de la tributación.

Por otro lado, se utilizan los impuestos para lograr objetivos económicos y sociales influyendo sobre la conducta de los consumidores, los ahorristas y por supuesto los empresarios, que constituyen los fines extrafiscales de la tributación.

Dentro de la denominación de tributo encontramos los impuestos que siguiendo la definición del Código Tributario para América Latina, “es el tributo cuya obligación tiene como hecho generador una situación independiente de toda actividad estatal relativa al contribuyente”

Lo recaudado puede guardar o no relación con el contribuyente.

Sin ir más lejos, hasta hoy el impuesto sobre los bienes personales que toma como base los bienes propiedad de los contribuyentes, destina el producido del mismo a la financiación del sistema de jubilaciones y pensiones.

Tasas

En este caso el hecho generador está vinculado directamente con el contribuyente que lo abona.

Por ejemplo: el pago de la tasa de justicia que se efectiviza en el momento que se requieren esos servicios y para el contribuyente en especial que lo solicita.





Contribuciones: es el tributo cuya obligación tiene como hecho generar beneficios derivados de la realización de obras públicas o actividades estatales. Entre ellas encontramos desde la clásica contribución por mejoras hasta los fondos reguladores de la producción y de fomento.

Clasificación de los Impuestos

- ☐ Directos - Indirectos
- ☐ Reales – Personales
- ☐ Periódicos – Por única vez

Existen numerosas formas de clasificar los tributos, todas ellas discutidas, cuestionadas pero útiles para tipificarlos e identificar al efectuar un primer análisis el perfil con que un impuesto ha sido diseñado.

Directo: recaen sobre exteriorizaciones ciertas de capacidad contributiva. Son ejemplos válidos, los impuestos a las ganancias, a los bienes personales, inmobiliario.

Indirectos: gravan presuntas manifestaciones de capacidad contributiva como son el consumo y la transferencia de bienes. Aquí no cabe duda que encabeza la lista el Impuesto al Valor Agregado seguido del Impuesto sobre los Ingresos Brutos, sobre los combustibles, sobre el comercio exterior.

Reales: se crean con prescindencia de quién es el contribuyente. El clásico ejemplo es el impuesto inmobiliario que grava la tenencia de un inmueble





por una valuación dada y prescindiendo de cualquier otra característica del bien o del titular.

Personales: acá estamos en el polo opuesto en el cual los ejemplos son el impuesto a las ganancias y a los bienes personales. Al tipificar el impuesto real hablamos del impuesto inmobiliario que considera la tenencia del inmueble sin ninguna otra consideración. Mientras que al definir los impuestos personales mencionamos el impuesto sobre los bienes personales donde esa misma propiedad se toma juntamente con los demás bienes que posee el contribuyente.

Periódicos: se aplican sobre manifestaciones de riqueza de carácter permanente: Ganancias – Bienes personales IVA, Ing. Brutos.

Por única vez: si bien la base sobre la que se crea el impuesto puede ser permanente, el estado considera necesaria su gravabilidad para un momento determinado. Tenemos el caso de impuestos sobre la tenencia de determinados bienes ya sea tipo de tierras o parque automotor.

La Legislación Tributaria

Para identificar los problemas que enfrenta el contribuyente lo haremos desde la óptica de la legislación tributaria, que es:

- ❑ Inestable y Complejo
- ❑ De múltiples niveles de imposición
- ❑ Con funciones delegadas en exceso



Legislación inestable y compleja

Al comenzar esta exposición dijimos que los tributos deben ser establecidos por ley, condición sin la cual no se conciben porque no existen, este es el principio de legalidad.

Debemos agregar que también deben respetar otros principios como el de igualdad, proporcionalidad, neutralidad y adecuación y certeza.

Al hablar de adecuación, se interpreta que los impuestos deben ser establecidos en el momento y forma en que el contribuyente pueda pagarlos cómodamente, cuando tenga la mayor liquidez y deben relacionarse con el grado de desarrollo que ha alcanzado el país que lo sanciona.

El IVA es un ejemplo válido toda vez que se exige su ingreso cuando todavía no se cobro, en el caso del impuesto propio del contribuyente, situación que se agrava, cuando se trata de retenciones o percepciones que deben efectuarse sustituyendo a los entes recaudadores en función específica.

Al referirnos a la **certeza** o certidumbre entendemos que el contribuyente debe conocer sin lugar a dudas el monto de su obligación tributaria, lo que le permite regular su actividad económica. Las dificultades que se presentan consisten en que la legislación es muy compleja, de arduo análisis, cuando no contradictoria, situación que se agrava ante la inestabilidad de la misma.



Se ha producido un notorio deterioro del marco legal de los gravámenes que atenta contra el planeamiento efectivo de la actividad, más aún si se tiene en cuenta que los cambios en muchos casos son profundos y afectan decisiones ya tomadas respecto de inversiones o cambios estructurales de las empresas.

Múltiples niveles de Imposición

La forma federal de gobierno a la que adhiere nuestro país tiene como característica la convivencia de los poderes tributarios nacional, provinciales y municipales.

A nivel nacional los tributos son impuestos de acuerdo con las normas constitucionales por el Estado Nacional y son coparticipables con las provincias salvo los que tengan destino específico.

Los encargados de su administración y recaudación son la Dirección General Impositiva y la Administración Nacional de Aduanas.

Facultades análogas otorgan las leyes provinciales a sus respectivas direcciones de rentas.

Los municipios también están autorizados a imponer tasas y contribuciones siendo su marco regulado por las provincias. La división de los poderes no impide que en determinado momento, se superpongan tributos creando doble o múltiple imposición por la falta de armonización del sistema de





coordinación tributaria. Esto genera inequidades que deben evitarse a toda costa.

Funciones delegadas en exceso

La delegación de funciones o tareas propias de los entes recaudadores está admitida en la medida que no sea amplia y que se encuentre limitada en cuanto a su extensión.

En la actualidad, a través de la instrumentación de sistemas de retención, percepción y/o información se ha transferido al contribuyente una responsabilidad que no le atañe, tanto a nivel nacional como provincial, contradiciendo en este caso las normas del Pacto Federal Fiscal.

En efecto, al tratar de cobrar los impuestos de una forma más rápida y segura, tanto la Dirección General Impositiva como las Direcciones provinciales de rentas han instrumentado regímenes de retención de impuestos en cabeza de contribuyentes oportunamente seleccionados en función de su calidad de grandes contribuyentes.

De esta forma ingresan a las arcas, impuestos para los que todavía no se verificó el hecho imponible.

A primera vista puede parecer que el único problema se les generaría a los contribuyentes más pequeños, que son los que tienen que abonar los impuestos en un momento en el cual no los han generado, como ya se dijo,





ni el hecho imponible ni los fondos con los cuales hacer frente a dicha erogación.

Pero el problema es más profundo y también involucra a empresas medianas, pues para lograr su objetivo de recaudar antes y mejor han sido incluidos en estos regímenes los que han establecido penalizaciones para aquellos que no cumplan con esos mandatos que trascienden lo lógico.

En otras palabras, al costo que representa para las empresas actuar como agentes de retención, percepción y/o información se le suma el riesgo de incurrir en errores en el cumplimiento de tal obligación por las cuales pueden ser severamente sancionados. Con la salvedad que muchas veces esos errores se deben a deficiencias en la redacción de las normas que deben cumplir de modo tan coercitivo.

Los costos a que se obliga a los contribuyentes son de la más variada especie. En **dinero** necesitan más, personal, profesionales que los asesoren e implementación de sistemas. En **tiempo** deben utilizar horas valiosas en tareas complementarias, confección de declaraciones juradas, trámites e inspecciones.

Para morigerar su incidencia se deben utilizar armas que se encuentran en las propias normas como ser solicitar certificados de no retención y/o percepción en el caso muy común de que se generen saldos a favor del contribuyente en forma recurrente. Asimismo se debe estar muy atento y recalcular anticipos en el caso de considerar que la obligación final del impuesto de que se trate no alcanzará los niveles esperados.





Utilice saldos de libre disponibilidad para cancelar las obligaciones pendientes de pago. No solicite el reintegro o devolución de ingresos efectuados en exceso por cualquier motivo y efectúe un seguimiento muy estricto de dicho reclamo para obtenerlo a la brevedad.

Justo es reconocer que existe un régimen remuneratorio en función de la cantidad de información brindada pero el nivel. Es tan exiguo que no merece casi ser tenido en cuenta.

Ahora llegó el momento de preguntarnos qué **instrumentos** son los que nos pueden permitir paliar esta situación.

Por supuesto, que no vamos a encontrar normas expresas que nos permitan obviar el pago de impuestos pero el Estado toma decisiones de sacrificar o prescindir de algunos ingresos por impuestos en determinadas oportunidades que no son regalos ni prebendas.

Por el contrario, mediante el uso de las mismas se intenta desarrollar, promover actividades y abrir mercados.

Sin ir más lejos tenemos el ejemplo de las exportaciones. Las mismas no están alcanzadas por el impuesto al valor agregado, se permite el recupero del mismo ya pagado en etapas anteriores para no exportar impuestos que nos descolocarían en otros mercados.

Se establecen reembolsos, según el segmento que más se quiera promover.





Usar estas medidas y las que enunciaremos, es aprovechar las oportunidades que nos brinda el estado y se traduce en menor costo o mayor ingreso.

Lo importante es que se conozca la existencia y el beneficio que otorgan para que puedan tomar decisiones teniéndolos en consideración.

Instrumentos Legales

- ☐ Regímenes promocionales
- ☐ Leasing y Fideicomiso – SGR
- ☐ Contribuciones SIJP
- ☐ Mercosur y zonas francas
- ☐ LEY 24467 – PYMES- SGR

Futuro Régimen de factura de crédito

Pero antes de analizarlos mencionaré también otras formas de utilización de las herramientas:

Utilización de las Herramientas

- ☐ Elección del Tipo Societario.
- ☐ Fijación Fecha de Cierre Ejercicio.
- ☐ Formas de Industrialización o Comercialización

Seleccionando el tipo societario se puede lograr el fraccionamiento de la renta percutiendo el impuesto en varios contribuyentes grabados a una tasa

246





menor y fijando cuidadosamente la fecha de cierre del ejercicio comercial se logra diferir, legalmente, el pago de los impuestos.

Instrumentando procesos de industrialización y de comercialización, como podría ser eliminar intermediarios en la cadena productiva y comercializadora también se obtienen beneficios, por ejemplo, menor incidencia del impuesto sobre los ingresos brutos.

Sin ir más lejos, la ley del impuesto a las ganancias establece que no tributarán ganancias los resultados originados en la reorganización de sociedades ya sea por fusión de dos o más, transferencia de sociedades dentro de un mismo conjunto económico.

Así permite optimizar la situación fiscal de dos o más entes ya que, los derechos y obligaciones fiscales trasladables son:

- ☐ Quebrantos
- ☐ Saldos de franquicias o deducciones impositivas no utilizadas en virtud de limitaciones al monto computable.
- ☐ Cargos diferidos o deducidos.

Sin profundizar en los mismos, deben tenerse en cuenta pues permiten la financiación del impuesto al valor agregado y la deducción acelerada del valor de los bienes en el impuesto a las ganancias. Por otro lado, el capital contenido en cada cuota queda alcanzado por el impuesto sobre los ingresos brutos.





Factura de crédito (Proyecto de Ley)

- ☐ Título de crédito endosable.
- ☐ De emisión y aceptación obligatoria.
- ☐ Facilita a las PyMES el acceso al crédito.
- ☐ Neutralizaría efecto financiero del pago del IVA

Finalmente y sin emitir opinión respecto al instituto en sí, no quiero dejar de mencionar el proyecto de ley que instrumenta la factura de crédito en reemplazo del régimen de factura conformada.

Adquiere mayor envergadura cuando las PyMES proveedoras además de financiar los procesos productivos y los plazos comerciales de venta, deben hacer frente al IVA antes de percibir la cobranza de sus operaciones.

Neutralizaría los efectos financieros sobre las PyMES por el mecanismo de pago del IVA.

En efecto, por el mismo se otorgaría un título de crédito endosable, de emisión y aceptación obligatoria que facilitaría a las PyMES el acceso al crédito y que en lo que respecta a beneficios generaría un beneficio financiero.

Esto permitiría que la pequeña y mediana empresa, al descontar esa factura se haga de los fondos necesarios para abonar el impuesto al valor agregado que de otra forma no recuperaría en el plazo de tiempo que le otorga la ley para su ingreso y que es, en promedio, de 45 días.





Conclusión

Analizados todos estos temas podemos concluir de la misma forma como empezamos:

Conocer la empresa, el mercado y analizar las normas legales permite efectuar un planeamiento adecuado. Efectuar el seguimiento de este planeamiento es indispensable pues permitirá el correcto cumplimiento de las normas dentro de lo razonable y lo importante, es la reducción de los costos de las empresas.

- **Conocer:**
 - La empresa y el mercado
 - Las normas legales
- **Efectuar:**
 - Planeamiento
 - Seguimiento
- **Permite:**
 - Correcto cumplimiento
 - Reducción de Costos





SEGUROS

Los temas a tratar son el seguro de crédito y el seguro de crédito a la exportación.

En primer lugar, por interés que la materia tiene y en segundo lugar porque se vincula directamente al desarrollo de la PyMES.

Definición del Seguro de Crédito

¿Qué es un seguro de crédito?

Es un seguro que cubre el riesgo de incobrabilidad del saldo de precio de una mercadería vendida por un industrial fabricante o distribuidor.

Cubre el riesgo del impago en el Ámbito Interno y en el Ámbito Externo, es decir, aquel en el cual es de aplicación el seguro de crédito a la exportación.

Hecha esta introducción, vamos a hacer referencia al Seguro de Crédito a la Exportación que reviste un singular interés para las PyMES, que son en todos los países desarrollados las empresas que más alimentan los procesos exportadores.

También vamos a hacer referencia especial a los seguros que en general protegen contra daños a los bienes exportados y al servicio de garantías que se instrumenta a través del Seguro de Caución para garantizar el

250





cumplimiento de las obligaciones asumidas ante el importador extranjero por el exportador argentino. Ello completa todo un cuadro de servicios que el seguro, bajo distintas formas, provee a las empresas exportadoras y se transforma en un instrumento hábil para facilitar a las pequeñas y medianas empresas, no sólo el acceso a los mercados exteriores, sino también el acceso a los financiamientos requeridos para materializar sus negocios.

Coberturas Existentes

Cubre el riesgo comercial, es decir, el pago del comprador del exterior y también el riesgo político, que es la circunstancia en la cual el comprador del exterior está en condiciones de pagar y quiere pagar teniendo como hacerlo, pero una medida gubernamental del país del importador le impide efectuar la transferencia al vendedor argentino.

El seguro de crédito funciona bajo dos formas:

1. Pólizas globales, es decir, que cubran la totalidad de las ventas que el exportador argentino está haciendo.
2. Seguros de créditos individuales cubriendo una venta específica, lo que será aplicable al caso de ventas de bienes de capital de cierta envergadura económica.

¿Cómo es para un PyME la aproximación al seguro de crédito a la exportación?





Debe presentar al asegurador de crédito a la exportación la información de que dispone sobre el comprador del exterior para que el asegurador haga el análisis crediticio y técnico del importador del exterior y poder de ese modo otorgar la cobertura.

- ❑ Todo lo que es información dada por el exportador argentino que ya conoce a su Cliente del exterior o que está en proceso de averiguación en el cual colabora el segurador de crédito también es de suma importancia para la calificación del riesgo.
- ❑ El costo de un seguro de crédito a la exportación puede fluctuar en un porcentaje de aproximadamente 0.75 a 1% del valor del crédito cubierto.

Hay dos riesgos en la venta al exterior:

1. El riesgo comercial, en el cual la calificación hecha por el asegurador de crédito es fundamental para el vendedor argentino y es fundamental para el asegurador del crédito a la exportación.
2. El riesgo político, que consiste principalmente en una medida gubernamental del país del importador extranjero que le impida transferir las divisas necesarias para cancelar sus compromisos con el vendedor argentino.

Ambas coberturas se dan en el mercado y son condición normal para la obtención por parte de la empresa exportadora argentina de la financiación





necesaria para poder producir procesos de prefabricación y finalmente de embarque de la mercadería vendida.

Hay dos formas de contratación:

- ❑ La póliza global, en el cual el exportador argentino va a someter al asegurador de crédito la totalidad de su Clientela en el exterior o de su Clientela en un determinado país.
- ❑ La póliza individual es aplicable a las ventas de bienes de capitales de cierta envergadura económica.

Servicios Adicionales a la Cobertura

El servicio que hace el asegurador de crédito a la exportación no es solamente de protección y cobertura. Provee también un servicio de orientación comercial indicando oportunidades que pueden aparecer para ventas al exterior y proveyendo la calificación crediticia.

¿Cuál es el mérito de contratar un seguro de crédito en la exportación?

Es darle una solidez fuerte a lo que normalmente es una parte principal en el activo de las empresas que son los créditos por ventas. Eso debe traducirse a su vez en el mercado financiero y los bancos, traten en forma preferencial a aquellos Clientes que tienen sus créditos asegurados contra el riesgo de incobrabilidad en sus ventas al mercado exterior.





Con lo cual se atiende a un problema bien conocido que es la dificultad del acceso al financiamiento.

Hay que destacar la función protectora indemnizatoria. Protectora del patrimonio del exportador argentino. Y la función instrumental de facilitamiento del acceso al crédito, la función adicional de obtención de información comercial y orientación de mercado.

Creo que son estos elementos sumamente importantes para las PyMES, y el asegurador de crédito a la exportación está en condiciones de proveer el servicio. Tomando a su cargo toda la tarea investigativa necesaria a partir de una información muy simple que debe proveer el exportador argentino, comprendiendo el mercado de destino de la exportación.

Las características del contrato de venta en cuanto al bien vendido, a plazo de pago y a experiencia anterior de ese mismo mercado son elementos muy ilustrativos para el asegurador de créditos.

La decisión del asegurador de créditos es una decisión rápida en la medida que estén provistos de los elementos informativos. Aquí se aplica algo que se da en general en cualquier tipo de seguro, es que la falta de información se paga con primas, por eso hay que poner énfasis en las PyMES en la importancia que tiene el suministro de la información lo más completa posible para que el costo del seguro sea también el menor posible.

La decisión del asegurador se instrumenta en una póliza de seguro que no difiere mucho de las pólizas de seguros conocidas por todos. Tiene sus





condiciones particulares que identifican las características principales de la operación que se está cubriendo, y las condiciones generales que instrumentan la relación contractual entre el exportador argentino y el asegurador de créditos.

El seguro de crédito esta fortaleciendo la parte principal o frecuentemente principal del activo de una empresa. Eso debe traducirse en un elemento de tranquilidad para la administración misma de la empresa, en una posibilidad de planeamiento de su política de ventas en el exterior y en una mejor posibilidad de acceso al crédito que financie esa operación de exportación.

Vivimos en un mundo muy competitivo, oímos hablar a cada rato de los Tigres del sudeste asiático y de otros países que tienen desarrollos espectaculares. Debemos decir que esos desarrollos más que nada involucrados en procesos exportadores sumamente intensos están invariablemente soportados por un seguro de crédito a la exportación.

De modo que como herramienta de trabajo para el exportador, para la PyME exportadora el seguro de crédito a la exportación cumple una función demostrada en otros mercados. El asegurador de crédito es además proveedor de información, viniendo la misma generalmente de una empresa internacional que conoce íntimamente los mercados exteriores en cuanto a sus características, prácticas comerciales y a sus oportunidades de negocios.

Estos son los méritos del seguro de crédito a la exportación y la capacidad de servicio que tiene para el desarrollo de las empresas medianas y





pequeñas. Reitero también para las grandes, pero decirnos que el principal motor de las exportaciones en todos los países está dado por el ámbito de las PyMES.

Texto de las Pólizas

La condición particular de las pólizas es que refleja las características individuales de cada operación de exportación. Eso quiere decir, tipo de mercadería que se trate, precio de venta, monto del crédito que se está financiando de la mercadería que se exporta, el costo de la póliza y todo lo que hace a la identificación de esa operación individual.

La otra, como pasa con el resto de los seguros que estamos familiarizados, son las condiciones generales que es un contrato de relación entre el exportador y la compañía de seguros. En el cual se reflejan una serie de cláusulas de tipo legal y lo más importante a los efectos del tema que estamos tratando es la identificación completa contenida en el frente de la póliza que es la condición particular.

Vinculación con los Seguros de Daños

El papel del seguro con respecto a las exportaciones no se limita al seguro de crédito a la exportación al que sin embargo se le debe asignar una fundamental importancia instrumental.

Todo el sistema asegurador, protegiendo los daños a la mercadería importada y las responsabilidades eventuales en que puede incurrir el





exportador. Son instrumentos de soporte de la actividad exportadora y de saneamiento del riesgo para el exportador que ha comprendido una entrega de mercadería que debe llegar a destino en buena condición, tal como se pactó con el importador extranjero.

Vinculación con los Seguros de Caución

Hay otro instrumento bastante vinculado al seguro de crédito a la exportación que es el seguro de caución. Este cumple una función distinta que el seguro de crédito. Le garantiza al importador extranjero que va a llegar en tiempo y forma la mercadería comprada. Eso es un servicio que presta también el asegurador de cauciones argentino normalmente mediante acuerdos de corresponsalía con compañías del exterior. Un ejemplo, un exportador argentino no tiene crédito en un país extranjero menos si va a ese país por primera vez. Sin embargo está obligado a presentar garantías de cumplimiento de entrega en tiempo y forma de la mercadería vendida.

¿Qué hace el asegurador argentino de cauciones?

A través de un acuerdo con corresponsales colegas extranjeros, solicita la admisión de una póliza que garantice el cumplimiento de la obligación del exportador argentino.

Al emisor de esa garantía en un país del sudeste asiático o de Latinoamérica, que ignora la capacidad de solvencia y que el asegurador argentino puede proveerle.





Se instrumentan acuerdos por los cuales el asegurador argentino de cauciones le solicita al colega del país de destino de la exportación que emita con respaldo total del asegurador argentino la garantía que se le está requiriendo al exportador argentino.

Esto cierra un poco el conjunto de instrumentos que el sistema asegurador provee a los exportadores para que puedan penetrar al mercado y hacerlo en condiciones competitivas, presentando una garantía solvente emitida en el país importador extranjero, lo cual significa que el comprador extranjero no esta sujeto a ningún riesgo político en aceptar una garantía que viene emitida de un país extranjero. Se emite en su propio país y la compañía que lo emite tiene el respaldo total del asegurador argentino que ha encomendado la emisión de esa fianza.

Así damos fin a la descripción de los apoyos que proveen a los exportadores argentinos para viabilizar su operación en el exterior.



ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Lograr volumen, eficiencia y competitividad

Vamos a analizar uno de los fenómenos más difundidos en el mundo de los negocios, tanto a escala internacional como en nuestro escenario nacional. Se trata del fenómeno de las uniones, alianzas, y asociaciones de empresas.

Este fenómeno es la respuesta a importantes cambios que se produjeron en el entorno de los negocios. Los cambios recientes, especialmente en las últimas dos décadas han tenido un efecto significativo sobre la exigencia competitiva a la que son sometidas las empresas. Estas tienen un grado de incertidumbre elevado, en términos de que sus posiciones cautivas son atacadas por sus rivales y al mismo tiempo para mantenerse en estadios competitivos deben atacar posiciones de terceros.

El mercado se ha tornado “salvaje” y es necesaria la búsqueda del mejor nivel de eficiencia posible en las organizaciones. Las dos formas más comunes de esfuerzos empresarios para alcanzar niveles competitivos han tenido que ver, por un lado, con procesos muy fuertes de reingeniería a nivel de la producción y en una continua incorporación de tecnología, armando todo un esquema que va desde la incorporación de tecnología, el aumento de la productividad o eficiencia en las organizaciones y como resultado de esto y de la comparación con otras estructuras organizacionales, la competitividad de las empresas.

La incorporación de tecnología se produce fundamentalmente a velocidad cada vez más rápida, provocando acortamientos sensibles en los ciclos de vida. Y esto tiene efectos muy fuertes ya que, en términos empresarios, si uno está pensando en un cierto tiempo para que se produzca un cambio en la tecnología o en un producto, cinco años, por ejemplo y sabe que debe amortizar una cierta cantidad de unidades para poder lograr los recursos necesarios para producir esa mudanza tecnológica, debería colocar 200.000 unidades por año si la amortización de 1.000.000 de unidades requiere cinco años.

Si la velocidad con la que se suceden los cambios se duplica, por ejemplo, deberá duplicar las ventas a los efectos de mantener los grados suficientes de competitividad. Esto significa que lo que antes se amortizaba en términos de tiempo debo amortizarlo en términos de espacio. Este desarrollo de la necesidad prácticamente impostergable de las empresas de ocupar espacios mayores, significa que las fuerzas productivas desatadas empiezan a chocar contra los límites que imponen los Estados, tal como están concebidos actualmente.

Esto ha tenido una causa, que ha sido histórica entre el potencial de crecimiento de las fuerzas productivas y las estructuras organizacionales y políticas. Desde las pequeñas aldeas que quedaron muy chicas en términos de necesidades de mercado de los talleres artesanales. Se generaron uniones, se incrementó el tamaño de las aldeas convirtiéndose en ciudades y las relaciones entre las ciudades, como, la formación de las regiones económicas de las provincias que resultaron pequeñas para responder a las necesidades de las empresas, se organizaron en naciones. En el período



moderno las naciones ya no alcanzan con sus mercados a dar el marco adecuado para el desarrollo de su potencial de producción.

Como respuesta a esto, se da el fenómeno más importante de la época moderna, la creciente globalización de la economía mundial, que no era otra cosa que la reorganización de l mundo para albergar las necesidades de nuevos horizontes que tienen las empresas y se expresa en términos de lo que conocemos como apertura de los mercados, la reducción y la eliminación de los límites al comercio.

Como lo son las fronteras nacionales y otros fenómenos como la unión de países en sistemas de integración económica regional.

La estrategia empresarial es la combinación de políticas, objetivos y medios, es decir, establece metas y medios para alcanzarlas. La estrategia incluye entonces políticas, planes y acciones que las empresas usan para tratar de remover las barreras que impiden alcanzar los objetivos. Lo que se intenta es encontrar la cadena de valor más competitiva, la que puede permitir a la empresa su mejor resultado.

Optimizar para sobrevivir.

Construir redes productivas y comerciales

Las empresas buscan la localización más conveniente y en este sentido, ha comenzado a relativizarse el significado de “nacionalidad” ya que, las empresas buscan de las diferentes localizaciones aquellos aspectos que pueden generar a partir de su unión, el precio más competitivo y el producto de mayor calidad. Una empresa internacional, por ejemplo de

261





origen italiano y reconocido renombre, que fabrica zapatos para dama, va a contratar a una empresa americana para que haga su análisis de mercado, en el centro de la moda, que puede ser Nueva York y a partir de esa información viajará para que un diseñador florentino diseñe el modelo. Luego viajará a Brasil, donde una empresa con mano de obra brasilera, maquinaria alemana, cuero argentino y avíos provenientes del sudeste asiático termina un producto que será transportado en un barco holandés, asegurado por una compañía inglesa, que a partir de los canales de comercialización establecidos terminan siendo consumidos por una dama en cualquier parte del mundo.

Esta es la nueva concepción de la empresa moderna, contra esto debemos competir y esto no es otra cosa que a escala microeconomía, la forma de adecuarse al modelo de globalización de la economía. Esto se hace a partir de la formación de redes empresarias y estas reglas son en general el resultado de vínculos entre empresas.

El mercado tiene un comportamiento que podríamos asimilar a las leyes de Darwin en relación a la evolución de las especies, tomando como especies a las empresas, solo las más fuertes y con capacidad de adaptarse al entorno pueden sobrevivir. Esto significa que las especies de las organizaciones empresarias están sujetas a procesos de inestabilidad y concentración en sus operaciones. En un escenario de alta competitividad la posibilidad de sobrevivir depende de la incorporación de fortalezas, que muchas veces no se encuentran dentro de la propia organización o no son posibles de adquirir.





Las *alianzas* constituyen una esperanza, una forma de incorporar fortalezas para llegar a tener las capacidades de sobrevivencia en los mercados. Las alianzas, surgen de un simple análisis de costo-beneficio, es decir, de comparar los resultados que se esperan alcanzar contra la suma simple de lo que pueden lograr las empresas funcionando en forma aislada. A partir de esto tendríamos en términos matemáticos que uno más uno es algo más que dos, es la sinergia que a partir de la coordinación de actividades de distintas organizaciones económicas, se puede lograr.

Ahora bien, ¿cuándo es conveniente asociarse?

Es probable que la principal causa que genera asociaciones entre empresas sea la posibilidad de perecer si se sigue funcionando en forma individual. Los individuos se resisten a perder su individualidad y su capacidad de decisión. Frente a este peligro, las organizaciones se funden, se entrelazan, tratan de manejarse con estructuras organizacionales más sólidas y más fuertes.

También es importante la unión cuando se tiene conciencia de que no se pueden alcanzar individualmente los objetivos que se persiguen; o cuando la complementación genera mejores oportunidades de negocios, o cuando una empresa ingresa en una nueva actividad, deseando ampliar el campo de operaciones.

Las alianzas pueden plantearse en términos de diferentes objetivos. En principio, por un principio de subsistencia se hace necesario encontrar algún elemento que le permita neutralizar las debilidades. Esto significa que a través de la unión con alguien se generan fortalezas y se potencian las

263





habilidades para crecer y desarrollarse utilizando nuevas habilidades, actitudes y capacidades.

Se producen alianzas a los efectos de aprovechar las ventajas que otros tienen, que otros han desarrollado y que sería muy costoso desarrollar en forma individual. Esto permite incrementar la competitividad y aumentar la participación en el mercado. Cuando las empresas se unen, están tratando de diversificar sus riesgos o los productos en los que trabajan y los mercados a los cuales destinan los productos o servicios.

Otra forma de alianza es tratar de integrarse a una red que funcione internacionalmente, a los efectos de conseguir métodos operativos similares a los que tienen otras empresas con las cuales debemos competir.

Alianzas: objetivos, oportunidades y ventajas

Las empresas buscan incorporar aquello que no se posee. Cuando hablábamos de problemas, de objetivos y de medios, en realidad lo que estamos diciendo es que para alcanzar ciertos objetivos, entre ellos el de subsistir siendo los medios escasos, debo identificar formas de ampliarlos.

Si el objetivo es penetrar en el Mercosur, particularmente en Brasil, ello implica grandes inversiones en términos de aumento de producción, de generación de canales de comercialización, etc., con lo cual tendremos necesidad de recursos financieros que superan la capacidad de la organización.





Las habilidades actuales para este tipo de emprendimiento, pueden hallarse en diversos aspectos. Por ejemplo, limitaciones en la formación de los Recursos Humanos, restricciones financieras, tecnológicas o de comercialización. Se busca entonces que la alianza permita complementar estas debilidades.

Muchas veces las alianzas buscan incorporar una imagen distinta y más fuerte para alcanzar la satisfacción de los clientes, eligiendo estos, mis producto y no el de mis rivales.

Las empresas a través de las alianzas buscan incorporar lo que no tienen o solucionar problemas de acceso al mercado, intentar encontrar el socio que posea las llaves de ingreso a mercados. Otra alternativa es poner barreras al ingreso de competidores, logrando “proteger” nuestro mercado actual de potenciales ingresantes.

Muchas alianzas se producen para evitar guerras de precios y sortear caídas en los márgenes de utilidad; se trata de acuerdos entre empresas de forma tal que la lucha no termine destruyendo a todas las partes involucradas.

Introducir un nuevo producto requiere muchas veces establecer “estándares”, pues los productos deben tener ciertas características básicas comunes. Supongamos como ejemplo que los negocios de música o computación en países diferentes vendieran sus disketes, CD musicales o software en formatos diferentes. Recordemos el caso de competencia entre Betamax y VHS para imponer los sistemas de video. Muchos que tienen conocimiento del mercado decían que Betamax era de calidad técnica superior, pero sin embargo la estrategia adecuada de difundir la tecnología





permitió que el mercado comenzara a usar VHS, achicando el campo de acción de Betamax.

Estas son alternativas y obstáculos que se presentan al funcionamiento de las empresas y que muchas veces se resuelven vía asociaciones, compartiendo costos de Investigación y Desarrollo, iniciativas para unir recursos físicos y humanos, introducción de innovaciones o la búsqueda de asociación con otras empresas para acceder a tecnologías de producto y/o de gestión.

También puede darse el caso inverso, es decir, que la asociación se produzca a fin de evitar que la tecnología se difunda o a la necesidad de reemplazar determinados insumos, materias primas críticas, asociación con proveedores que permitan un acceso fluido a materias primas o insumos que son determinantes en términos de competitividad, o finalmente, la necesidad de terciarizar total o parcialmente alguna actividad.

Los sistemas de alianzas entre proveedores y clientes son muy comunes en los mercados del Pacífico, en Japón es una práctica habitual y es antagónica con los sistemas que nosotros utilizamos normalmente. Por lo general, nuestras empresas conciben que si el proveedor gana, el cliente pierde o viceversa.

Sin embargo, las estructuras de asociación permiten que toda una cadena compita contra otra cadena y de ahí que esta relación fluida permite mejores accesos e insumos, materias primas, partes y piezas, que terminan





generando a partir de un traslado de competitividad “hacia delante” (es decir, acercándose al cliente), una mejor posición en el mercado.

Muchas veces las alianzas terminan buscando la forma de resolver problemas de logística que no pueden ser afrontadas en forma individual. Por ejemplo, un desarrollo portuario imposible de afrontar individualmente por una empresa puede ser realizado mediante un esfuerzo compartido.

Para constituir una alianza debemos tener en cuenta una serie de aspectos que tienen que ver con la estrategia, con la gestión operativa de las empresas y con aspectos de carácter cultural.





ALIANZAS ESTRATÉGICAS II

Alianzas: compartir riesgos y beneficios

El fenómeno de las alianzas se ha difundido en forma muy significativa. Al acercarnos al campo de lo práctico debemos tener en cuenta algunos aspectos importantes.

Las partes deben ser complementarias y los intereses deben ser comunes y compartidos, no es posible alentar continuidad de alianzas si los intereses son contradictorios o se tornan contradictorios. Por otra parte, el buen funcionamiento de una alianza debe estar basado en una homogeneidad cultural y de valores entre las partes.

Es importante manejar correctamente las diferencias que existan entre las partes, las que deben sentirse satisfechas con lo que estén logrando en conjunto y las inestabilidades naturales y problemas deben ser manejadas con flexibilidad y diplomacia. Los beneficios deben ser compartidos y deben estar relacionados con el avance y monitoreo de los resultados de la alianza.

Las alianzas se basan en principios de equilibrio, solidaridad, autonomía y control. Pero las alianzas tienen costos, tiempos, esfuerzos y recursos que se invierten. En una alianza estamos transfiriendo conocimiento, cosas que constituyen nuestras ventajas competitivas y en estos términos es





importante tener en cuenta el análisis de riesgos, costos y beneficios que los socios deben compartir.

¿Cómo llego a plantear una alianza?

Tipos de alianza

Lo primero que debemos tener en claro es el objetivo, la meta hacia donde queremos ir. Lo segundo, es encontrar las debilidades, los aspectos que consideramos pueden impedir el cumplimiento de los objetivos, cuáles son los temas en que necesitamos mejorar.

El otro aspecto importante es la selección del tipo de alianza que vamos a realizar. Y en este sentido, vamos a aprovechar el análisis de la tipología de uniones de empresas para dar algunos ejemplos que permitan tomar dimensión de lo que se puede hacer o cómo han resultado los problemas, las carencias y las debilidades, algunas empresas.

Dentro de las múltiples clasificaciones que se pueden hacer vamos a tomar aquella que tienen que ver con el carácter del instrumento sobre el cual se formaliza la sociedad. Vamos a dividir en alianzas de tipo *no instrumental* y aquellas que tienen un instrumento legal que las sustente. Dentro de las alianzas no instrumentales existe, o es común, el acuerdo entre empresas que podríamos denominar *acuerdos de caballeros*.

En los casos de acuerdos no instrumentales, los mismos no se formalizan por diversos motivos. Por ejemplo, puede considerarse no relevante entre las partes o se trata de evitar formalizar ciertos acuerdos que pueden ser





vistos por terceras partes como afectando el libre juego de oferta y demanda en los mercados.

Un ejemplo de acuerdo implícito es aquel en el cual las empresas se ponen de acuerdo en no afectar ciertas posiciones de mercado, pero ello no consta en ningún contrato ni convenio escrito.

Los casos en los que existen instrumentos, los vamos a dividir en aquellos que no modifican la organización social y aquellos donde si existe alguna modificación dentro de la organización.

Uniones transitorias de empresas

El primer caso se refiere a los contratos transitorios, que son conocidos como *las uniones transitorias de empresas*. En estos casos, sobre la base de objetivos predeterminados, las empresas se asocian y terminan su vinculación en el momento en el que este objetivo es cumplido, como por ejemplo obras públicas, acuerdos relacionados con el funcionamiento de empresas de servicios, las compañías petroleras, etc.

El segundo caso, encontrándonos ya más cerca del caso de las pequeñas y medianas empresas, tiene que ver con la subcontratación, que son sistemas en los cuales empresas de mayor tamaño recurren a empresas ubicadas en otras localizaciones o de menor capacidad económica, para contratar la ejecución de determinadas tareas que luego son incorporadas, ya se total o parcialmente, a la marca de la empresa contratante.

Por ejemplo, aquellos casos como la industria automotriz, en donde se contrata a una empresa autopartista para que entregue determinados tipos

270





de productos por cierto tiempo o en la industria textil donde se suministra el producto cortado, para ser ensamblado o armado por una empresa que está localizada en un lugar donde la mano de obra es más barata, o en donde la localización tiene algún tipo de ventaja que luego se trasmite hacia delante, hacia la empresa contratante. Estos casos son muy difundidos, fundamentalmente entre empresas americanas y mexicanas, y ha tenido un fuerte desarrollo también en el sudeste asiático.

Contratos de extensión

Otro sistema muy interesante de estructuración de contratos tiene que ver con los contratos de extensión, que tienen relación directa con culturas que muchas veces nos parecen alejadas de nuestra realidad.

Por ejemplo, en Japón, las empresas proveedoras y clientes, tienen vinculaciones y objetivos comunes, esto permite que la empresa grande trabaje con la empresa pequeña desarrollando al máximo sus capacidades y sabe que el esplendor de la pequeña empresa y de la empresa proveedora, va a depender su éxito final.

Entonces las relaciones se establecen sobre la base del respeto, sobre la base del auxilio, del apoyo y es posible que los golpes que recibimos a partir de la enorme competencia de modelos culturales y de producción, lleve a los empresarios de mayor tamaño a reconocer que muchas de sus capacidades de competencia en el futuro van a estar relacionada con la forma en que se establezca la alianza con las pequeñas empresas y en la forma que maneje sus relaciones con empresas de menor tamaño.





Un sistema que tiene que ver con la transferencia de tecnologías, marcas, patentes o diseños, que muchas empresas de mediano o pequeño porte no están en condiciones de desarrollar en forma independiente, deben recurrir a un desarrollo hecho externamente y fijar bajo contrato la transferencia de derechos de uso de una marca, o de una patente de invención, o de un diseño determinado.

Basta de mencionar la gran cantidad de calzado deportivo hecho en Argentina bajo marcas internacionales.

Representación comercial y franquicias

Un sistema muy difundido tiene que ver con la representación comercial. Las empresas ceden la comercialización a un representante de otro país, pues resulta menos costoso, más eficaz y en general más exitoso transferir el producto para que un tercero lo distribuya a través de sus canales de comercialización.

Otro caso de mucho desarrollo en los últimos tiempos, pero no tan fuerte en Argentina, aunque sí en el mundo y en países vecinos, tiene que ver con los sistemas de franquicias. Este es un sistema viejísimo, las petroleras lo utilizaban hace mucho tiempo, pero que a partir de algunos desarrollos en algunas empresas que empezaron a encontrar una forma de vincular pequeños y medianos capitales al éxito de sus negocios, permitieron una difusión creciente de este tipo de alianzas.

Dado que a pequeños capitales localizados en determinados lugares les resulta imposible poner un negocio de acuerdo con determinadas





condiciones, acuerda con alguien que posee una fuerte imagen de marca un tipo de vinculación que le permita trabajar dentro de una red que le entrega la forma en la que debe estar montado el negocio, cómo se atiende al cliente, los colores que debe usar, el tipo de producto y la cantidad que normalmente va a vender en un determinado espacio del mercado.

Es interesante tener en cuenta que muchos casos de franquicias han permitido un avance hacia el exterior; por ejemplo, un sistema de comercialización de pastas ha sido vendido a Nueva York y es utilizado en Estados Unidos pagando franquicia a su creativo argentino que lo desarrolló.

Tercerización

El otro esquema interesante de asociaciones de empresas tiene que ver con los sistemas de tercerización. En este caso me remitiría a uno de los padres de la administración moderna, Meter Drucker, que hace mención a un hospital o en una clínica el tema de la limpieza, siendo un tema secundario para los médicos y los administradores. Sin embargo, si este tema no se desarrolla con conciencia puede generar una crisis que termine quebrando al hospital o al sanatorio. La contratación de un tercero, cuyo objetivo central es hacer bien la limpieza, permite solucionar el problema de la calidad de la limpieza y normalmente tener menores costos y que el hospital tenga un servicio mejor.

En los últimos tiempos en nuestro país se han dado casos donde empresas han cedido a empresas distribuidoras o transportistas, el manejo de la





distribución de sus productos. Muchos laboratorios utilizan aún la conocida figura del transportista, que almacena los bienes y los distribuye.

Otros acuerdos de este tipo tienen que ver con los acuerdos entre empresas para el desarrollo tecnológico. Se unen Recursos Humanos, Financieros y empresas con organizaciones o instituciones universitarias, con centros de investigación para el desarrollo de nuevas tecnologías que son lanzadas al mercado.

Absorción de empresas

Dentro de las alianzas con instrumentos que modifican a las empresas o sociedades preexistentes, hay algunas que no crean una nueva sociedad, pero que sí modifican el componente accionario de las empresas. El primer caso es un caso de mucho desarrollo en los últimos tiempos y es el que tiene que ver con la absorción de empresas. Dentro de las estrategias de las empresas grandes, muchas veces en lugar de realizar inversiones y empezar desde el inicio en otro país, se suele tomar una empresa existente e incorporarla mediante la adquisición del paquete accionario.

En el terreno de la lucha por el mercado de las galletitas, por ejemplo, dos empresas internacionales, una de origen americano y otra francesa, adquirieron las dos principales empresas argentinas y hoy compiten contra otras dos empresas nacionales, una de las cuales fue absorbida por uno de los grupos económicos mas importantes del país.





En el terreno de los artículos de limpieza, vamos a encontrarnos con muchas marcas conocidas, pequeñas marcas familiares, que fueron absorbidas por los grandes gigantes de la limpieza a nivel internacional. Si a una pequeña o mediana empresa tradicional que posee conocimiento del mercado y canales de comercialización, además del conocimiento de la cultura local, se le incorpora una fuerte dosis de capital y tecnología, se genera una importante sinergia.

Por ejemplo, una empresa gigante de cigarrillo, justamente, adquirió una importante empresa familiar de jugos en polvo y una de helados reconocida dentro de nuestro mercado.

También existen posibilidades de participación de una empresa cuando empresas de gran tamaño están dispuestas a hacer inversiones en pequeñas o medianas empresas cuando tienen objetivos estratégicos o cuando les interesa tener una determinada participación para incorporar algún componente a su competitividad.

En término de los conceptos y las responsabilidades con las que manejan las relaciones algunas empresas, esta puede ser una alternativa óptima de desarrollo.

Hay una caso muy interesante que podemos analizar en términos del Mercosur, dos empresas de mediano porte y que tienen intereses complementarios en ambos mercados, para efectuar mejor su funcionamiento pueden hacer cruces de acciones, de forma tal de “mancomunar” los intereses y establecer formas operativas comunes. Esto pareciera ser algo complicado, sin embargo existen muchos ejemplos en

275





donde hay empresas que han unido y han conformado una red a partir de la participación de una empresa en otra.

Joint Venture

Se considera la parte sustancial de los acuerdos y asociaciones de empresas. El primer caso es el que se puede denominar joint venture en el sentido estricto, que es la asociación de dos o más empresas, creando una nueva sociedad.

Las alianzas pueden tener un carácter horizontal, cuando empresas del mismo tipo arman otra sociedad que se dedica a la misma actividad.

O bien, pueden tener carácter vertical, cuando dos o tres empresas se unen para armar una empresa que esté constituida en la parte anterior de la cadena de valor. Por ejemplo, si se decide entre varias empresas de calzado armar una curtiembre que le permita el suministro del cuero con el que van a realizar su producción.

O bien puede tratarse de un joint venture que implique una integración “hacia delante”, lo cual significa ir directamente a la etapa comercial y acá nos encontramos con dos casos que son muy interesantes y que tiene que ver con los sistemas argentinos.

Los consorcios de exportación, donde podemos mencionar casos como un consorcio de muebles, uno de las partes de industria automotriz localizada en Córdoba o los consorcios regionales, que unen empresas de distinto tipo, pero que se unifican para la comercialización de sus bienes.

Fusiones





El otro caso interesante para analizar es el de las fusiones entre pequeñas y medianas empresas, donde desaparecen las empresas que se unen, constituyendo una nueva unidad.

Podemos citar el caso de las empresas automotrices, de empresas cementeras, de bancos y otras. El elemento importante de las fusiones entre pequeñas y medianas empresas, es la posibilidad de generar sinergias y economías de escala para competir con organizaciones de mayor tamaño. Pequeñas fuerzas agrupadas hacen grandes fuerzas. La asociación entre un pequeño y un grande, conlleva a un riesgo muy grande de absorción. Se debe elegir con mucha cautela el tipo de asociación y por lo general lo que demuestran las experiencias es que la mejor alternativas para las PYMES es la fusión, de la misma forma en donde varios socios se unieron para formar una sociedad ahora varias sociedades se unen para formar una organización más apta, más grande, más fuerte, que tenga posibilidades de subsistir en este escenario de alta competitividad.





Empresas de Familias

El cambio generacional

¿Por qué es importante para las Empresas de Familia la incorporación de nuevas generaciones?

El objetivo básico de las empresas de familia es lograr no sólo que el negocio sea rentable, sino que pueda trascender en la próxima generación. Es importante destacar que en el mundo y Argentina, el 75 % y alrededor del 68% respectivamente son empresas de familia.

Debemos destacar además la importancia en cuanto a la generación de puestos de trabajo, si se tiene en cuenta que las empresas de familia dan origen a aproximadamente el 80% de la comercialización y han sido el eje del desarrollo económico desde el fin de la posguerra.

El cambio de roles

¿En qué consiste el proceso de cambio?

Fundamentalmente es un cambio permanente de roles, en los roles que van a ir cumpliendo la nueva generación de hijos.

Nos encontramos en presencia de un cambio generacional.

Desde el punto de vista de los padres hay una necesidad de repensar y asignar el patrimonio que ellos han generado y no usamos el término





distribuir porque esto puede ser hecho a posteriori. Tiene lugar un proceso de “renacimiento de la pareja”, mientras que desde el punto de vista de los hijos es el comienzo de un proceso de aprendizaje sobre el desarrollo de la actividad empresarial, sea en relación con la empresa actual o con la responsabilidad que irán tomando a su cargo.

¿Cuánto hay de cierto sobre la lucha entre padres líderes e hijos que se incorporan a la empresa, hay lugar para los dos?

Como casi todas las expresiones de la vida, uno tiene mucho más presente los aspectos de carácter dificultoso o que entrañan algún tipo de riesgo que aquellos de características comunes. No se trata de una lucha existente, sino de una adecuación de los roles.

Los padres desean transmitir a la nueva generación, pero nadie les ha enseñado a “enseñar”, mientras que los hijos deben tomar a su cargo la responsabilidad del día a día y por los resultados de la gestión empresarial.

En nuestra cultura, de origen mayoritariamente española o italiana, los padres no se retiran físicamente de la empresa sino que permanecen y cambian su rol, esto es, comienzan a tener una función distinta.

¿Puede cualquier empresa de familia incorporar a los hijos de los dueños o deben darse ciertas condiciones o supuestos para que esto sea un hecho positivo?

Podemos diferenciar dos puntos de vista pertenecientes a dos escuelas, una de ellas la “Voluntarista”, la que se refleja en el dicho de la gente de campo

279





cuando dice “los zapallos se van acomodando en el carro a medida que el carro avanza” y por otro lado, la escuela “Metodológica”, que sostiene que debemos asegurar el mantenimiento y la trascendencia de este tipo de empresas.

Precondiciones del cambio

Las precondiciones que deben darse para poder estar en un proceso de cambio generacional de incorporación de los hijos, tiene que ver primero con la identidad jurídica de la empresa. De acuerdo a la ley argentina la empresa es parte de la sociedad conyugal y en este sentido debe haber una decisión y no solamente una vocación, de efectuar el cambio en la empresa.

Dentro de este tema de voluntad de los padres, merece un capítulo especial, qué sucede cuando los padres son más de uno o cuando en lugar del padre, la propietaria es la madre.

En el caso en que los padres sean más de uno, evidentemente en la nueva generación no sólo vamos a tener que trabajar el tema de incorporación de la nueva generación, sino fundamentalmente revalidar si los sucesores además de querer ser socios están dispuestos a integrar algo así como una nueva “confederación” con lo que ello significa en cuanto a la “refundación de la empresa”.

Por el otro lado, uno habla normalmente de la empresa de los padres en el sentido de género masculino y esto es así porque en la Argentina todavía el 96 o 97 % del total de las empresas de familia son manejadas por hombres.

280





Pero en unos 10 años, este 3% de empresas manejadas por mujeres va a pasar al 12 o al 15 %, no solo por el crecimiento demográfico en sí mismo, sino porque las empresas manejadas por mujeres han probado que pueden subsistir en términos relativos, más tiempos que las manejadas por los hombres.

La forma jurídica pretende que tengamos claro que no puede trascender con facilidad una empresa unipersonal o que está funcionando bajo las características de sociedad colectiva. Habrá que buscar cuál es el tipo de forma jurídica que mejor corresponde a las necesidades de este tipo de empresa de familia.

Existe todo un capítulo con ciertas precondiciones que deberían existir en el tema de los hijos.

La precondición inicial es que padres e hijos que tengan las capacidades para trabajar como “co-equipers”, esto es, darse cuenta de que el proyecto conjunto es lo importante y no quién tiene la mayor cantidad de tareas o cosas similares. Es muy importante aceptar que no necesariamente todo hijo, por la condición de tal, tendrá un rol en la empresa.

Los temas relacionados con la capacidad y la vocación son fundamentales. Una empresa de familia puede ser manejada con empleados mediocres, lo que no puede es ser manejada con miembros de la familia que sean mediocres.



Si en lugar de uno, tenemos más de un hijo, o sobrinos o familiares de próxima generación, lo que tiene que estar claro es quiénes se van a incorporar y cuál es su posición relativa en términos del manejo operativo de la empresa.

En cuanto al rol a asignar a un hijo, debemos responder a la pregunta: ¿qué tareas o responsabilidad hay que darle a un hijo para que comience a trabajar en la empresa o el algún proyecto específico donde resulte claro, cuál es su capacidad para generar resultados?

Los grandes temas a solucionar

¿Cuáles son los grandes temas que deben solucionar los padres antes y durante el proceso de incorporación de los hijos a sus empresas de familia?

Mientras los hijos van siendo incorporados a la empresa, mientras van tomando cada vez una mayor posición en cuanto a la operación de las empresas, los padres deberían ir preparando alguna arquitectura financiera de tal manera que pudieran percibir un ingreso, de tal modo de reducir la preocupación frecuente por parte de los padres sobre cuál será la fuente de subsistencia de la esposa en caso de que les sucediera algo y no pudieran estar a cargo de la gestión.

Asimismo, junto con la arquitectura financiera, la pareja debería comenzar a revisar su forma de vida, su proyecto de vida, su renacimiento como pareja. Porque en todo este proceso el padre que esta acostumbrado a trabajar muchas horas en la gestión y al tener un hijo a quién ir derivando cierto



tipo de responsabilidades, va a encontrarse con que tiene tiempo disponible. Entonces, ese famoso requerimiento por parte de la cónyuge de cuándo vamos a tener tiempo para disfrutar, cuándo vamos a tener un fruto de aquello que hicimos, se va a encontrar con que su marido comienza a tener tiempo disponible, aunque suele suceder que la pareja no esta preparada para poder disfrutar de este tiempo.

Etapas para el cambio

¿Qué etapas deben cubrirse en la incorporación de las nuevas generaciones?

Por un lado, la actitud. La generación nueva debe estar preparada con vocación de poder tener “ganar de trabajar” teniendo respeto por la tarea que le está siendo transferida por los padres.

Hay una etapa de ingreso, que es la etapa de la adolescencia hasta los 25 años, en donde hay que preparar las condiciones de conocimiento o patrimonio de conocimiento que tienen que tener los sucesores.

Llegado el comienzo de la incorporación lo que hay que ir generando son las capacidades empresarias.

Un mensaje real para padres e hijos, como ya hemos mencionado, es que el hecho de que alguien sea “el hijo de” o “la hija de”, no es “per se” de una condición suficiente para su incorporación en la empresa, pues puede no poseer las capacidades necesarias.





La próxima etapa va a ser desarrollar el liderazgo, esto es, no la capacidad empresaria en términos de gestión, sino ser capaz de esa nueva forma de gerenciamiento que está introduciéndose desde 1980 en adelante, y que no tiene que ver con un poder de tipo piramidal o absolutista, sino con la convocatoria a que la gente siga adelante en el proyecto por convicción.

Puede darse una situación de difícil solución cuando en una empresa de familia hay más candidatos que puestos de trabajo. En ese caso la mejor recomendación es que como el objetivo importante para una empresa de familia es trascender, para lo cual tiene que ser rentable, no es necesario ni recomendable el otorgamiento de puestos a todos los miembros de la familia, cuando ello no este debidamente justificado.

Entonces, tenemos una etapa de transición que es la que mayor tiempo requiere, en donde vamos a convivir la generación actual y la nueva generación.

Finalmente, la próxima etapa está a la vista, los hijos son ahora los líderes, los padres son ahora los que enseñan, Estamos preparados para lo que sigue.



Revisión

Aspectos impositivos

1. Indique cuales son los factores que deben tenerse en cuenta para optimizar la Gestión de Impuestos.
2. Mencione brevemente las diferencias entre Impuestos, Tasas y Contribuciones.
3. Dentro de los principios que deben respetarse en materia de Legislación Tributaria mencionamos especialmente: "Legalidad". Señale los motivos.
4. Indique las causas por las que la inestabilidad de las Normas Tributarias atenta contra el Planeamiento Impositivo.
5. Indique cuales son los riesgos y costos en que incurre el contribuyente al ser obligado a actuar como Agente de Retención y/o Percepción de Impuestos.
6. Nombre por lo menos tres herramientas que se pueden utilizar para reducir la Carga Impositiva.
7. ¿Por qué resulta conveniente analizar las posibilidades de comercializar la producción dentro del Marco del Mercosur?
8. ¿Cómo se puede diferir el pago de impuestos utilizando las Zonas Francas?
9. ¿Cuáles son los Beneficios Impositivos de participar en una Sociedad de Garantía Recíproca?
10. ¿Cómo se debe proceder para intentar una reducción de costos debido a la incidencia de los Impuestos en las empresas?

Seguros

11. ¿Cuáles son los riesgos que amparan el seguro de crédito en sus distintas formas?
12. En el plano formal, ¿cuáles son los modos de instrumentación de las coberturas de seguros de créditos a la exportación?
13. ¿En qué tipo de exportaciones tiene aplicación este seguro?
14. ¿Cuáles son los elementos más importantes que el Exportador debe presentar al Asegurador de créditos a la exportación?
15. ¿Qué otras modalidades de seguro son instrumentos útiles en las actividades vinculadas con el comercio exterior?

Alianzas Estratégicas

16. ¿Cuáles son las razones principales que han producido la explosión del fenómeno de Alianzas Estratégicas?
17. ¿Qué relación existe entre el modelo de empresa internacionalizada y las asociaciones empresarias?
18. ¿Qué tipo de análisis haría para determinar la conveniencia de conformar una Alianza?
19. ¿Cuáles son las principales causas que llevan a las empresas a asociarse?
20. ¿Qué estrategia adoptaría en caso de que su empresa esté ubicada en un sector maduro, cuyo centro de producción supera las expectativas de demanda?
21. ¿Qué alternativas evaluaría ante la posibilidad de expandir internacionalmente sus negocios?



22. ¿La conformación de un espacio de integración regional alienta o desalienta la formación de uniones entre empresas?
23. ¿Qué aspectos consideraría al constituir una alianza?
24. ¿Qué compatibilidades deben existir entre partes integrantes de una unión?
25. ¿Las alianzas sirven a las empresas PYMES?

Empresas de Familia

26. Todo proceso de cambio trae aparejado conflictos. ¿Cuáles son los más frecuentes en el proceso de cambio generacional, en las empresas de familia?
27. ¿Cuáles son los principales riesgos y desafíos en todo cambio generacional, en las empresas de familia?
28. ¿Qué se entiende por “precondiciones del cambio”?
29. ¿Cuáles suelen ser los riesgos más frecuentes y difíciles de resolver en el cambio de conducción generacional?
30. ¿Cómo manejar el conflicto entre “intereses” y “capacidades” cuando algún miembro del grupo familiar no posee la destreza gerencial necesaria para conducir eficazmente la empresa?





Bibliografía

Proceso de Transformación

Arquitectura Organizativa.

David A. Nadler – Marc S. Gerstein – Robert Shaw y otros.

Colección Management.

Editorial Granica.

Estrategia Empresarial

Estrategia Empresarial.

Beng Karlof.

Colección Management.

Editorial Granica.

Práctica de la Estrategia.

Beng Karlof.

Colección Management.

Editorial Granica.

Análisis Competitivo

Mercado

Política de Negocios.

Alberto Wilensky.

Editorial Tesis – Norma.





Ventaja Competitiva.

Michael Porter.

Estrategia Competitiva.

Michael Porter.

Las 22 Leyes Inmutables del Marketing.

Al Ries Jack Troup.

Mc Graw Hill.

Fundamentos de Mercadotecnia.

Philips Kotler.

Marketing de Servicios.

Adolfo Ruiz.

Editorial Tesis – Norma.

Marketing de Conceptos – Franchising.

Jorge Hermedia.

Editorial Macchi.





Comercialización.

Plan de Ventas.

Estrategia Comercial.

Comercialización del Siglo XXI.

Fundamentos de Marketing.

William J. Stanton.

Motivación y Personalidad.

A. Maslow.

¿Quién toma realmente la decisión de compra?

Cf. Murray Harding.

Servicio al cliente en el Marketing Industrial.

Peter G. Banting

Canales Comerciales, una visión Gerencial.

Bert Rossemblum.

Redeterminando la dimensión de la fuerza de ventas.

William Dixon.

Marketing Estratégico.

Alberto Wilensky.

Editorial Tesis – Norma.





Cómo promover sus ventas.

Don Schultz-William Robinson.
Colección Marketing- Publicidad.
Editorial Granica.

Estados Contables, cómo leerlos.

Sistema de información Económico Financiero.
Herramientas de Información Gerencial.

Curso de Finanzas para no Financieros.

Robert A. Cook.
Mc Graw Hill

Contabilidad Superior.

Enrique Fowler Newton.
Ediciones Macchi.

Seguros

El seguro de Crédito como instrumento de Saneamiento y Expansión Comercial.

De Duo e Izaurieta.
Editorial Villagroy. 1954. Madrid.

El seguro de Crédito: Protección contra el incumplimiento de Pago.

Jean Bastin.
Editorial Mapfre. 1993.





Seguros de Caución en la Argentina.

Publicación del Dpto. de Estudios e Investigaciones de Aseguradores de Cauciones S.A. 1978.

El Seguro de Crédito en la Argentina.

Ariel Fernández Dirube.

Trabajo realizado por el Dpto. de Estudios e Investigaciones de Aseguradores de Cauciones S.A.

Comercialización y Venta del Seguro de Crédito.

Cristoph T.L.Leisewitz.

México. 1995.

Asegurando Créditos.

Financial Times.

Londres. 1996

Alianzas Estratégicas

Estrategias de Alianzas en un escenario de creciente globalización.

Carlos Cleri.

Editorial Macchi.

Joint – Ventures.

Cathryne Rudie Harrigon.

Editorial Tesis.





Alianzas Estratégicas.

Jordan Lewis.

Editorial Vergara.

Empresas de Familia.

La Empresa Familiar.

Peter Leach.

Colección Management.

Editorial Granica.

La Sucesión del Management en la Empresa Familiar.

James W. Lea.

Colección Management.

Editorial Granica.





Capacitación para PYMES de la



