AIQUE

Tecnologías de Gestión

PROGRAMA DE MEJORAMIENTO
DEL SISTEMA EDUCATIVO

AIQ

AIQUE

Héctor Fainstein (COORD.), M. Abadi, K. Baigros, C. Sciarrotta

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA, CIENCIA Y TECNOLOGÍA
BIBLIOTECA ESCOLAR "LA AGROPECUARIA" E.T. Nº 2
CHARATA
PROV. DEL CHACO

Tecnologías de Gestión

PROYECTO Y DIRECCIÓN EDITORIAL
Zulema Cukier - Rosa Rottemberg

DEPARTAMENTO DE AUTORÍA
Ruth V. Solero

COORDINACIÓN AUTORAL: Héctor Fainstein

DEPARTAMENTO DE GRÁFICA
Gustavo Maidana - Cecilia Repetti

COORDINACIÓN GRÁFICA: Raquel Franco
DISEÑO DE TAPA: Estudio Manela y Asociados
Sergio Manela - Guillermo Soria
DISEÑO DE INTERIOR: Fabiana Barreiro
DIAGRAMACIÓN: Quimera Comunicación Visual
GRÁFICOS: Diego Stigliano
FOTOGRAFÍA: Ricardo Cenzano - Marcelo Perinetti - Carlos Tabachnik
Image Bank - AFP - Agencia Comesaña - Archivo Aique
TRATAMIENTO DE IMÁGENES: Eta Scurto
CORRECCIÓN: Miriam Andiñach

Los autores agradecen la colaboración de Lorena Blanco Rodrigo, Adrián Herz, Miguel Kleinberger, Héctor Larroca, Olga Petroni, Horacio Stering y Jorge Vázquez.

Tecnologías de gestión : polimodal / Miguel Abadi...[et al]. - 1ª. ed. 4ª reimp. – Buenos Aires : Aique Grupo Editor, 2005.
224 p. ; 24x19 cm.

ISBN 950-701-691-0

1. Tecnología de Gestión-Enseñanza Media. I. Abadi, Miguel.
CDD 650.712

© Copyright Aique Grupo Editor S.A.
Valentín Gómez 3530 (C1191AAP) Ciudad de Buenos Aires
Teléfono y fax: 4867-7000
e-mail: editorial@aique.com.ar / www.aique.com.ar

Hecho el depósito que previene la ley 11.723
LIBRO DE EDICIÓN ARGENTINA
I.S.B.N. 950-701-691-0
Primera edición
Cuarta reimpresión

La reproducción total o parcial de este libro en cualquier forma que sea, idéntica o modificada y por cualquier medio o procedimiento, sea mecánico, electrónico, informático, magnético y sobre cualquier tipo de soporte, no autorizada por los editores, viola derechos reservados, es ilegal y constituye un delito.

Índice

CAPÍTULO 1

Las organizaciones 8

¿Qué es una organización? 10

Características de las organizaciones 12

Elementos de las organizaciones 13

Tipos de organizaciones 14

Lectura para profundizar: Tipos de organizaciones: ¿es posible mezclar ganancias con filantropía? 14

Todo es cuestión de enfoque 15

Los enfoques condicionantes 16

Un caso para analizar: La comida de Toby 16

La observación interna 17

La observación externa 18

Momento de la mirada 20

Creencias y prejuicios 21

RESUMEN DE PUNTOS CLAVE 22

ACTIVIDADES 23

CAPÍTULO 2

La empresa como organización: una mirada externa 24

La empresa: concepto y evolución 26

Clasificación de las empresas 27

El empresario actual 28

Lectura para profundizar: Sam Walton: un emprendedor nato 29

Factores que condicionan la empresa 30

El entorno: fuerzas directas 31

El entorno: fuerzas indirectas 32

Dos modelos para analizar las empresas 33

El modelo de Michael Porter 33

Análisis vertical del modelo 34

Barreras de entrada y salida para los competidores potenciales al sector 35

Análisis horizontal del modelo 36

El análisis FODA 37

Análisis del ambiente externo: oportunidades y amenazas 37

Análisis del ambiente interno: fortalezas y debilidades 38

Lectura para profundizar: Techint se fusiona con su principal competidor mundial 40

Un caso para analizar: En la era de la convergencia 42

RESUMEN DE PUNTOS CLAVE 43

ACTIVIDADES 45

CAPÍTULO 3

La empresa como organización: una mirada interna 46

Elementos constitutivos de la empresa 48

Planeamiento estratégico 48

Misión 49

Lectura para profundizar: ¿Puede ser útil la misión en pequeñas empresas? 49

Visión 50

Objetivo 50

Estrategia 51

Lectura para profundizar: La planificación empresaria 52

Estructura empresarial 52

Niveles jerárquicos 53

Áreas departamentales 54

Organigrama 55

Lo formal e informal 57

Componentes culturales 57

El empresario y las innovaciones.

El empresario estratégico 58

El gerente general como empresario estratégico 58

El gerente general en su función de estratega 58

El gerente general en su función de organizador 59

Lectura para profundizar: El ejecutivo eficiente 59

Las actividades empresariales 60

Proceso de planeamiento 60

El paso del plan a la acción 61

Proceso de gestión 61

Proceso de control 61

Acciones correctivas 62

Un caso para analizar: Curso básico de dirección en PepsiCo 62

Comunicación 63

El liderazgo empresarial 64

Un caso para analizar: ¿Qué es un gerente general? 67
RESUMEN DE PUNTOS CLAVE 68
ACTIVIDADES 71

CAPÍTULO 4
La gestión de comercialización 72
¿Qué es la gestión de comercialización? 74
Acciones para el desarrollo de una gestión comercial efectiva 74
Investigación de mercado 75
Tipos de investigación de mercado 76
Investigación cualitativa 76
Investigación cuantitativa 76
Diferencias entre la investigación cualitativa y cuantitativa 77
Etapas de la investigación de mercado 78
Marketing 79
Factores determinantes de la demanda 79
Desarrollo de productos. El *marketing* estratégico 80
El *marketing* mix: de la estrategia al consumidor 81
1. Producto 81
Packaging 82
2. Logística de distribución 82
3. Impulsión 84
Promoción 84
Merchandising 84
Publicidad 85
La ética publicitaria 86
Difusión 87
Fuerza de ventas 87
Telemarketing 87
4. Precio 88
Un caso para analizar: Manchester United: fútbol más management 89
El área comercial 90
La función de ventas 90
La marca: un elemento distintivo para la venta 90
Franchising 91
Organización interna del área comercial 92
Lectura para profundizar: Planes de innovación de 3M 93
Modalidades de venta 94
Registro y procesamiento de las transacciones de venta 94
Información del sector comercial 96
RESUMEN DE PUNTOS CLAVE 97
ACTIVIDADES 99

CAPÍTULO 5
La gestión de producción 100
¿Qué es la gestión de producción? 102
La producción de bienes y servicios. ¿Qué es producto? 103
La gestión de producción como sistema. Factores productivos 104
Producción estándar 106
Etapas de la producción 107
1. Planeamiento 107
Presupuesto de producción 108
2. Gestión de la producción 109
3. Control de la producción 111
Estadísticas y gráficos de control de producción 111
Stock e inventarios. Procesamiento de movimientos de stock 114
Tipos de inventarios 116
Inventario de materias primas 116
Inventario de suministros 117
Inventario de productos intermedios 117
Inventario de productos terminados 118
Funciones complementarias de la gestión de producción 119
Importancia de la calidad 119
El costo como factor condicionante 122
Investigación y desarrollo 122
Mantenimiento 123
Abastecimientos 124
Recepción 124
Almacenamiento 124
Estructura del área de Producción 125
Un caso para analizar: Pizza Cero se reconvierte para ganar mercado 126
RESUMEN DE PUNTOS CLAVE 128
ACTIVIDADES 130

CAPÍTULO 6
La gestión de compras 132
La compra: concepto y funciones 134
Importancia de la función de compras 134
Relaciones con otras áreas de la empresa 136
El área de Compras 137

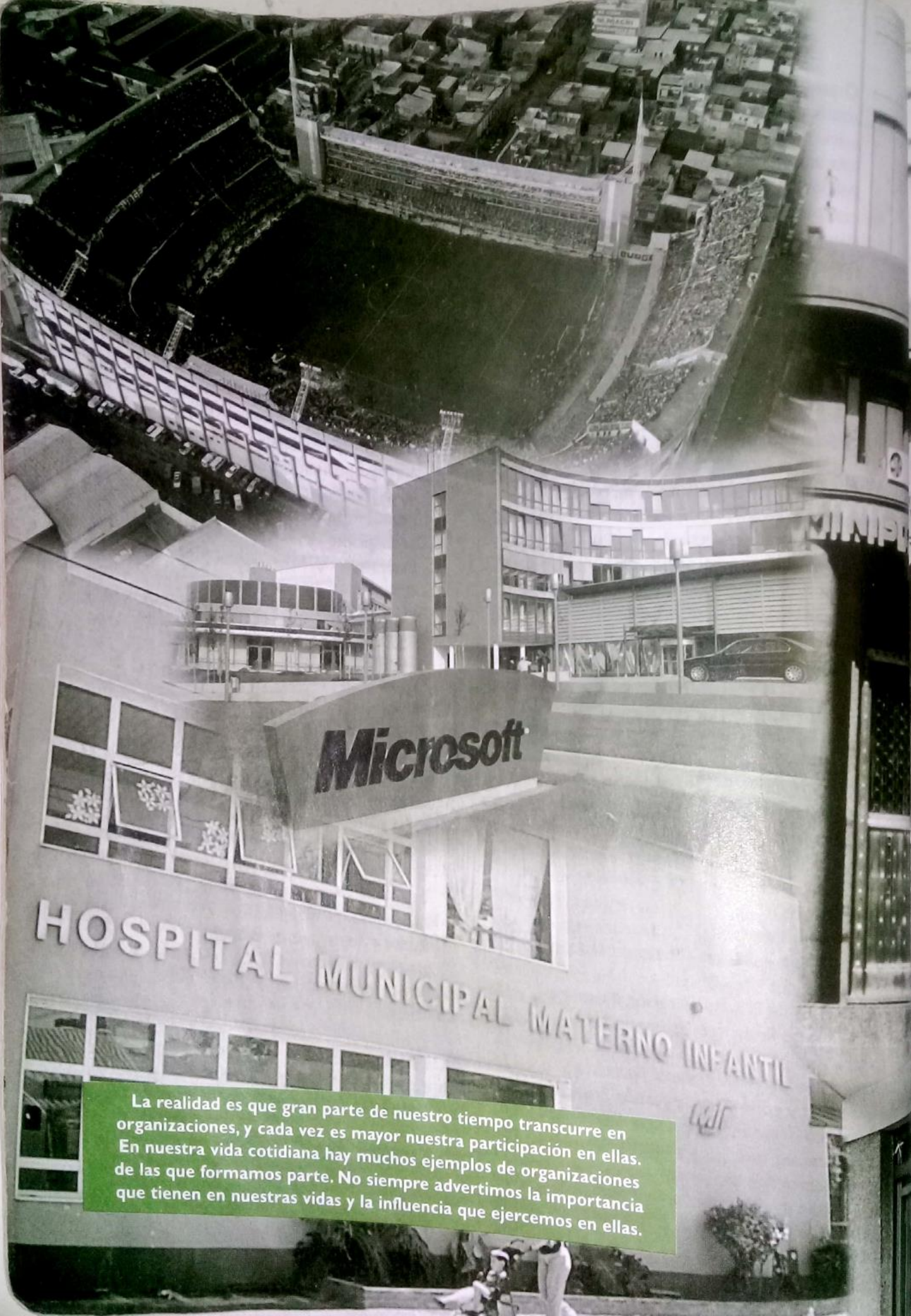
Organización interna: factores que condicionan su tipo de configuración estructural 138
Información del sector de Compras 139
Política de compras 140
Un caso para analizar: Cerveza Beck 142
Planeamiento de compras 143
Presupuesto de compras 144
Procesamiento de las transacciones de compras: etapas 144
1. Detección de la necesidad de comprar y requerimiento de bienes/servicios 145
Incidencia de las compras en el manejo del stock 145
2. Selección de proveedores 147
Alianzas estratégicas con proveedores 147
Lectura para profundizar: Gestión de proveedores: consejos para el éxito 150
La integración vertical 151
3. Seguimiento y recepción de los pedidos 152
Control de ingresos y egresos de las compras 152
4. Almacenamiento y registro de las compras 154
Modalidades de compra 154
RESUMEN DE PUNTOS CLAVE 157
ACTIVIDADES 159

CAPÍTULO 7
La gestión de finanzas y control. Movimiento de fondos 160
¿A qué se llama gestión financiera? 162
Conceptos de superávit y déficit financiero 163
Concepto de capital 164
Distinción entre los conceptos económico y financiero 167
Importancia de la administración financiera 169
Planeamiento financiero. Presupuesto 170
Lectura para profundizar: El sistema presupuestario y el presupuesto financiero 174
Análisis y control de la gestión financiera 175
Formas de organización del área financiera 176
Conceptos bancarios y financieros 177
Operaciones bancarias 177
Fuentes de información financiera 179
RESUMEN DE PUNTOS CLAVE 180
ACTIVIDADES 182

CAPÍTULO 8
La gestión de recursos humanos 184
Importancia de los recursos humanos 186
Desafíos de la gestión de recursos humanos 186
Objetivos de la gestión de recursos humanos 187
Organización del área de Recursos Humanos. Estructura y funciones 188
Gestión de recursos humanos 189
Selección del personal 189
Planeamiento de los recursos humanos 189
Análisis y diseño de puestos 189
Reclutamiento 190
Selección de personal 192
Desarrollo profesional del personal 194
Socialización del personal 194
Planificación de carrera 195
Capacitación 195
Evaluación de desempeño 195
Compensación y protección 196
Administración de la compensación 196
Liquidación de remuneraciones 196
Incentivos 197
Lectura para profundizar: Motivación: la teoría del polinomio 198
Prestaciones y servicios al personal 199
Información de gestión del departamento de Recursos Humanos 200
Calidad del entorno laboral 200
Programa de mejora continua a partir de la participación de los empleados 200
Círculos de calidad 201
Equipos autónomos de trabajo 202
Relaciones con el sindicato 202
Higiene y seguridad en el trabajo 203
Un caso para analizar: ABC S.R.L. 205
RESUMEN DE PUNTOS CLAVE 206
ACTIVIDADES 208

ACTIVIDADES DE INTEGRACIÓN
Un caso para analizar: la compañía Aliment S.A. 210

BIBLIOGRAFÍA 222



La realidad es que gran parte de nuestro tiempo transcurre en organizaciones, y cada vez es mayor nuestra participación en ellas. En nuestra vida cotidiana hay muchos ejemplos de organizaciones de las que formamos parte. No siempre advertimos la importancia que tienen en nuestras vidas y la influencia que ejercemos en ellas.

capítulo 1

Las organizaciones

¿Qué es una organización? 10
Características de las organizaciones . . 12
Elementos de las organizaciones 13
Tipos de organizaciones 14
Todo es cuestión de enfoque 15
Los enfoques condicionantes 16
La observación interna 17
La observación externa 18
Momento de la mirada 20
Creencias y prejuicios 21
Resumen de puntos clave 22
Actividades 23

¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN?

Microsoft, Coca-Cola, Universidad de Buenos Aires, Club Deportivo, Musimundo, Asociación Barrial, Ministerio de Economía: cada una de estas palabras puede ser asociada con organizaciones distintas por cada persona.

Así como hay distintos tipos de organizaciones en la práctica, hay también varias definiciones del concepto organización. A continuación veremos dos de ellas: la primera es de J. Ader, que define la organización como:

> **"[...] un sistema social compuesto por individuos o grupos de individuos que, mediante la utilización de recursos, desarrollan un sistema de actividades interrelacionadas y coordinadas para el logro de un objetivo común, dentro de un contexto con el que establecen una influencia recíproca".**

Un *sistema social* es un conjunto de individuos (gente) que se relacionan entre sí.

Utilizan recursos se refiere a que se valen de medios materiales (capital, materias primas, maquinarias, inmuebles, etcétera) y humanos. Con el solo hecho de agruparse no alcanza para ser una organización, sino que se deben procurar estos medios como requisito para alcanzar objetivos.

A su vez, que las actividades estén *coordinadas* significa que éstas se desarrollan dentro de un orden armónico, lógico, previsible, revisable y, por ende, corregible.

Por último, *el contexto* es el medio ambiente externo a la organización que influye en su funcionamiento y a la vez es influido por ella.

Se puede analizar esta definición desde tres perspectivas, que van de lo general a lo particular.

La primera perspectiva se refiere a la *naturaleza social de las organizaciones*: quiere decir que los objetivos que se persiguen desde éstas requieren de una agrupación. Sugiere que en conjunto se puede llegar más lejos que solo, y que una forma de lograrlo es a través de la conformación de organizaciones.

Esta necesidad de agruparse es estudiada, asimismo, desde disciplinas tales como la sociología y la psicología, la psicología social y la administración*.

Una segunda perspectiva permite pensar a las organizaciones desde la modalidad de *coordinar acciones de trabajo* –a la cual denominaremos "organización del trabajo"– que refiere al momento previo al trabajo, al de su realización y su posterior control. Es la forma que una persona percibe cuando entra a una empresa a comprar, por ejemplo, un televisor y puede observar que la modalidad en que está organizada difiere de otra, aun cuando sean del mismo rubro.

Cuando se advierte la necesidad de coordinar acciones de trabajo (segun

*** administración**

Disciplina que se ocupa de la gestión de las organizaciones.

Según la primera definición, ¿cuáles son las características de la universidad como organización?

da perspectiva) es necesario asignar funciones y tareas a los miembros de la organización, estableciendo normas que regulen su accionar (tercera perspectiva). A esta forma la denominaremos "organización funcional". Por ejemplo, en un restaurante están los grupos que trabajan en la cocina, los que atienden al público en el salón, los que cobran en la caja, los que limpian, etcétera. Esta forma se denomina "funcional".

Peter Drucker, uno de los pensadores contemporáneos más importantes en temas de administración, define la organización como:

> **"[...] un grupo humano, compuesto por especialistas que trabajan juntos en una tarea común. A diferencia de sociedad, comunidad o familia [...] una organización está diseñada a propósito y no se basa ni en la naturaleza psicológica del hombre ni en su necesidad biológica. No obstante, y en tanto creación humana, está pensada para que dure, tal vez no eternamente, pero sí durante un período considerable".**

Drucker aporta los conceptos de *propósitos* y *saberes* como elementos distintivos a fin de que una organización sea productiva y eficaz.

En cuanto a los propósitos, señala que es el hombre quien desea crear una determinada organización. No surge de la casualidad sino de la "causalidad". Es decir que la intención de crear una organización para alcanzar fines, es una "causa", justamente, de su creación.

Como la organización se desarrolla en un tiempo considerable, dichos propósitos son mantenidos, revisados y renovados por sus miembros en el transcurso de ése tiempo.

En cuanto a los saberes, Drucker señala que el grupo humano está formado por especialistas. No cualquiera puede formar parte de determinada organización, sino que para cada tipo de organización se requiere un perfil que abarque condiciones personales y también determinados conocimientos y experiencias.

Esto también caracterizará y diferenciará a la organización, es decir que para un estudio contable se requerirán contadores y/o estudiantes de ciencias económicas; para un hospital, médicos y enfermeras; para una empresa transportista, choferes, etcétera.

En síntesis, son ricas y diversas las definiciones sobre las organizaciones. En general, todas toman en cuenta al grupo humano, la coordinación de tareas y el logro de objetivos.

Es importante resaltar el valor de los aportes de los diversos autores que han investigado y escrito acerca de este tema pues nos acercan al conocimiento de sus características más salientes y nos ayudan a comprender su

¿Cuáles son las tareas principales que se observan en un negocio del tipo de McDonald's o Burger King? ¿Qué hace cada uno de los empleados? ¿Todos hacen lo mismo? ¿Por qué? ¿Qué saberes o habilidades necesitan tener cada uno de ellos?

gestión. Pero ¿podemos hallar una definición única y universal de lo que es una organización? Después de ver las características, elementos y tipos de organizaciones trataremos de aproximarnos a una respuesta.

Características de las organizaciones

La mayoría de las organizaciones tienen características en común:

- dan trabajo y generan empleo;
- crean y satisfacen necesidades;
- crean y elaboran productos o servicios;
- producen y transmiten tecnología;
- crean, transmiten y reciben manifestaciones de la cultura;
- distribuyen y redistribuyen recursos;
- generan, poseen y transmiten poder;
- son medios para crear, conservar, transmitir y modificar el conocimiento;
- son indicadores de la sociedad actual;
- crean símbolos, imagen y prestigio;
- posibilitan alcanzar objetivos generales y particulares;
- permiten las vinculaciones entre individuos y grupos, los que constantemente interactúan entre sí;
- son espacios de desarrollo personal y profesional.

Las características señaladas, que son sólo las más significativas, indican la importancia de las organizaciones en el contexto social y económico de principios del siglo XXI. Estas características han ido variando, acompañando los cambios socioeconómicos y a la vez influyendo sobre ellos.

Los canales de televisión son organizaciones que dan trabajo a una gran cantidad de personas. ¿Qué conocimientos tienen sus integrantes de acuerdo con la tarea que desempeñan (técnica, gerencial, artística, administrativa, etcétera)? ¿Cuáles son las necesidades que estas empresas crean en el público y cuáles las que satisfacen? ¿Por qué son indicadores de la sociedad actual? ¿Se puede decir que poseen poder? ¿Por qué?

ELEMENTOS DE LAS ORGANIZACIONES

Los elementos son los recursos con que cuentan y que necesitan las organizaciones para desarrollar sus actividades y lograr sus fines.

Se pueden agrupar en seis categorías, según el siguiente cuadro.

Elemento	Características	Ejemplos
Recursos humanos	Es la gente que forma parte, de manera permanente o transitoria, de la organización.	El personal de la organización, ya sea en el nivel operativo, medio o directivo. Los dueños, socios o accionistas, según la forma jurídica que la organización adopte. Los miembros no permanentes (pasantes, personal temporario, etcétera).
Recursos materiales	Son los medios necesarios para ser utilizados en los procesos de producción de bienes o servicios de la organización.	Materias primas, o sea, aquello que ha de salir transformado en productos. Inmuebles, edificios e instalaciones en los que la labor se realiza. Maquinarias, que multiplican la capacidad del trabajo humano. Muebles, útiles, herramientas, vehículos, computadoras, etcétera. Dinero, acciones, bonos, títulos, y demás recursos financieros.
Recursos naturales y energéticos	Son recursos de los que, por lo general, la organización no es propietaria, pero debe disponer a cambio de un precio para desarrollar sus actividades.	El agua, el aire, la luz solar, la energía en todas sus manifestaciones (eléctrica, hidráulica, solar, nuclear, eólica, etcétera) y los combustibles.
Ideas, conocimiento e información	Recursos originados por el intelecto del hombre y el avance científico y tecnológico, clave para el desarrollo y evolución de las organizaciones. Permiten la reducción de la incertidumbre, por lo que posibilitan la toma de decisiones.	Balances, planes de negocios, patentes, planos, actas de reuniones, archivos, informes de mercado, etcétera.
Recursos tecnológicos	La tecnología convierte el comportamiento espontáneo e irreflexivo en comportamiento deliberado y racionalizado.	Métodos, técnicas y procedimientos para la investigación, producción y comercialización; planificación, control, decisiones e información, que usan quienes administran las organizaciones (computadora, microscopio electrónico, robótica, programas de contabilidad y gestión, etcétera).
Nombre, prestigio, símbolos, marcas	No constituyen elementos tangibles, pero tienen un valor que puede medirse en términos económicos. Sirven para identificar a las organizaciones en el mercado, y les otorgan una identidad y perfil, con el que el mercado y el medio ambiente externo reconoce y distingue respecto de otras organizaciones.	Nike o Topper; Fiat o Renault; Coca o Pepsi; Canal 13 o Canal 7; Vívere o Comfort. Además: "Just do it"; "La tele"; "Calidad, servicio y limpieza"; "Es sentir de verdad"; "Suavecito, suavecito"; etcétera.

Elijan una empresa conocida y realicen una lista con los elementos que necesita para desarrollar sus actividades.

TIPOS DE ORGANIZACIONES

Existen numerosas clasificaciones de organizaciones. Pero, para simplificar, se las clasificará aquí *según la finalidad* para las que fueron creadas. Se observan, entonces, dos tipos de organización: *con fines de lucro** y *sin fines de lucro.*

Las primeras comprenden a las denominadas "empresas", es decir las organizaciones cuya finalidad es ganar dinero.

Las organizaciones comprendidas en el segundo grupo son aquéllas cuyo fin está relacionado con aspectos socioculturales, tanto en su intención de mejorar el nivel de vida de ciertos sectores de la población (a través de fundaciones, hogares para chicos de la calle o madres solteras) como en promover el desarrollo de las artes o las ciencias (como por ejemplo, el Mozarteum argentino, centros culturales barriales, bibliotecas públicas).

Las organizaciones sin fines de lucro necesitan valerse de recursos económicos para perdurar, pero la ganancia no es el objetivo principal de su actividad, sino un medio de subsistencia (tanto de la organización como de su obra).

*** lucro**

Ganancia. Utilidad.

*** mercadotecnia**

Disciplina que estudia las formas en que un producto o servicio se comercializa en el mercado.

Lectura para profundizar

Tipos de organizaciones: ¿es posible mezclar ganancias con filantropía?

La evolución de las organizaciones hace que empresas con fines de lucro se articulen con organizaciones claramente sin fines de lucro.

Por ejemplo, American Express, en 1983 acuñó el término mercadotecnia* (en inglés *marketing*) para causas nobles cuando lanzó una campaña publicitaria que se comprometía a donar un centavo de dólar para la restauración de la Estatua de la Libertad cada vez que alguien utilizara la tarjeta American Express. Desde entonces, ésta se ha convertido en una estrategia importante para las empresas. El concepto es simple: por cada compra de un producto determinado, una empresa dona una porción del ingreso a una organización no lucrativa. Publicitar este tipo de actitudes genera ventas (y utilidades) para las empresas como American Express, que pusieron este plan en marcha.

Algunos observadores critican estas medidas ya que consideran que, al hacer grandes aportes, las empresas a la vez "deciden" en las organizaciones sin fines de lucro a las que favorecen.

La mercadotecnia por causas nobles proporciona a las instituciones filantrópicas publicidad y donaciones, mientras que a las compañías les genera una imagen pública positiva y en ocasiones, mejores ventas, por lo que aun a pesar de sus críticos es una tendencia que parece aumentar.

Adaptado de Schiller, Zachary. "Doing well by doing good", en Business Week, *Nueva York, 5 de diciembre de 1988.*

1. ¿Por qué causa noble acudirían ustedes a una empresa para que los patrocine?
2. ¿Irían a cualquier empresa? ¿A cuáles no y a cuáles sí?
3. ¿Qué condiciones deberían cumplirse para que los aportes que se realicen lleguen efectivamente a los destinatarios?

¿El Club Atlético Boca Juniors es una entidad con o sin fines de lucro? ¿Por qué?

TODO ES CUESTIÓN DE ENFOQUE

Para comprender mejor si es posible que haya una única definición de organización, una vez conocidas las características, los elementos y los tipos, tomaremos como ejemplo la película *The Truman Show*.

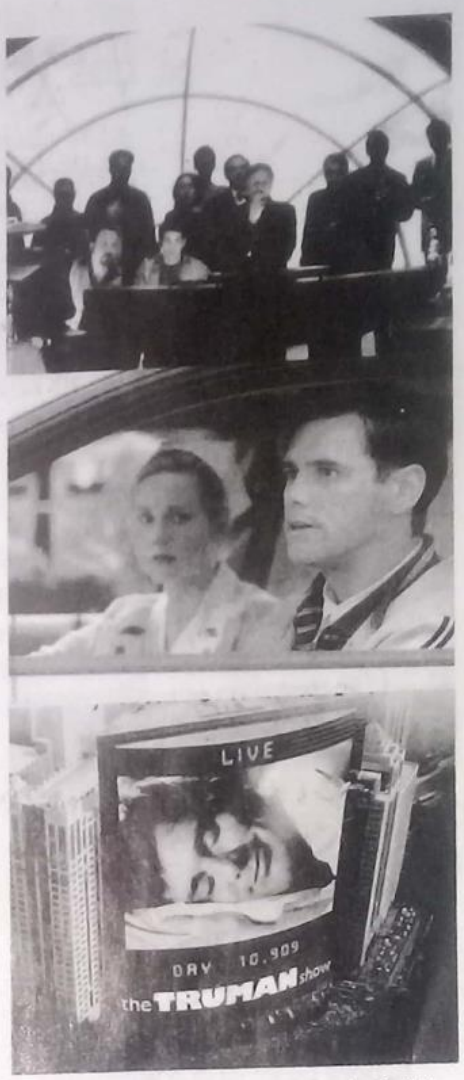
La película trata acerca de una organización creada con el fin de hacer un programa de televisión sobre la vida de Truman –el protagonista– que ignora que es parte de este show, y que es filmado las 24 horas del día los 365 días del año, desde que nace, y televisado en directo. El público ve, en todo el mundo, cómo Truman transcurre sus días sin darse cuenta de que lo que lo rodea es artificial.

Cuando llega a adulto, Truman comienza a sospechar que algo raro sucede a partir de ciertas repeticiones de acciones de su esposa y de la gente. Sin embargo, no puede percibir qué es lo que pasa ya que desde chico fue educado de acuerdo con esa realidad y le cuesta percibir otra.

A partir del momento en que empieza a sospechar se generan distintas reacciones por parte del director del show y de su equipo, de los actores y del público detrás de la pantalla; aumenta la cantidad de público, de tandas publicitarias y de ganancias.

En la película se aprecia que la percepción del mundo y de las organizaciones que tiene Truman, no es la misma que la que tiene quien hace de director del programa.

Para los otros personajes de la película (actores que se desempeñan como esposa, vecinos, etcétera) *The Truman Show* es el lugar donde trabajan, reciben un sueldo, a costa de engañar a Truman, haciéndole creer que ésa es la realidad, que son sus vecinos reales, su esposa real. Ellos perciben a la organización como una fuente de trabajo.



La película muestra un mundo ficticio y una empresa eficiente.

Para los telespectadores la organización que alberga a *The Truman Show* sólo es percibida como tal en las propagandas que se emiten. La "organización-empresa" está ahí, aun cuando no se "vea".

Esta diferencia entre los puntos de vista se debe, entre otras cosas, a que la información que cada uno posee no es la misma, a que su lugar de visión también es distinto, así como las percepciones que tienen de esa realidad.

Se puede concluir que no existe una única definición para lo que es una organización sino que ésta varía en función de las diferentes perspectivas desde donde el observador se posicione para mirarla.

¿Es posible que distintos alumnos perciban en forma diferente a la misma escuela? ¿Por qué sucede esto?

Además, el concepto de organización está en evolución y se va renovando con el transcurso del tiempo.

Los enfoques condicionantes

Los enfoques varían debido a que todos los seres humanos somos diferentes, tenemos distintas formaciones y experiencias. Pero no sólo se observan diferencias entre las distintas personas: con el transcurso del tiempo es factible que una misma persona cambie su manera de ver las cosas y el enfoque que tiene sobre ellas. Esta forma es siempre parcial e incompleta y esta situación debe ser conocida por el observador en el momento del análisis.

La comida de Toby

Un caso para analizar

Un empresario, que había incursionado con éxito en varios rubros, decidió incursionar en el mercado de comida para perros tras un cuidadoso análisis del sector en cuestión.

El dinero no era su problema, de manera que construyó la mejor fábrica, contrató a los mejores especialistas en todas las áreas y se lanzó a la nueva aventura.

En la primera junta anual de la compañía, los responsables de cada departamento —Producción, Ventas, Publicidad, Marketing, Administración— dieron cuenta de su impecable desempeño.

Al final de las presentaciones, el presidente tomó la palabra. Felicitó a todos por sus actuaciones pero observó que, a pesar del esmero con que se fabricaba el producto, del monto invertido en publicidad y de la experiencia indudable de los equipos de promoción, los resultados obtenidos eran francamente frustrantes.

Pidió a los ejecutivos que reflexionasen sobre ello mientras daba un paseo por el jardín del hotel donde se celebraba la reunión.

Allí encontró a un hombre con su perro. Entró en conversación con él y, tras algunos preliminares de cortesía, le preguntó qué le daba de comer a su mascota.

— Bueno, alimento balanceado WH, y a veces YZ.

— ¿No ha probado AD? –que era, naturalmente, su propio producto.

— Sí, sí. Lo compré una vez. Me llamó la atención la propaganda, el precio me pareció conveniente y el envase es muy práctico. Pero... ¡¡a Toby no le gusta!!!

En el relato encontramos miradas "parciales" —tomando como tales a las de los ejecutivos de cada departamento— en las cuales se ven algunos aspectos de la organización. Es distinto el enfoque de la Dirección General que, si bien percibe una organización que se esfuerza, es poco eficaz en el logro de sus objetivos. Desde esa mirada, no se llega a comprender el porqué de dicha realidad: esto puede presuponer una incapacidad del observador o la existencia de algún otro impedimento.

Coexistente con esos enfoques, se encuentra la mirada del cliente (el dueño de la mascota que consume el alimento) que, si bien no conoce todo el proceso de trabajo de la organización, observa y juzga sus resultados mejor que los que trabajan en ella.

Aquí sucede algo similar a *The Truman Show*, en que los distintos personajes actúan de acuerdo con la percepción de la realidad que tienen, pero ésta no es total, sino siempre parcial. Si una persona está en contacto con el entorno, puede aumentar la posibilidad de conocer la propia realidad: es decir "abrir el foco", "ampliar el panorama, profundizarlo".

Nuestra opinión sobre la realidad de las organizaciones es parcial y relativa, tanto acerca de su accionar como de su evolución, sus resultados, su utilidad o su valor, en síntesis, sobre su realidad. Esto se debe a que tenemos enfoques. Los enfoques son organizadores del conocimiento pero, a su vez, son un condicionante.

Los condicionantes nos llevan a construir distintas definiciones de una organización, por eso no es posible establecer una única definición de carácter permanente.

Para poder conocer mejor la realidad de una organización se plantea el desafío de transitar por los distintos enfoques condicionantes y parciales. Estos son: la *observación interna,* la *observación externa,* el *momento de la mirada* y las *creencias y prejuicios.*

Foto: AFP

Al finalizar el partido, ¿qué factores tendrán en cuenta los empresarios de ambos clubes para evaluar su éxito o fracaso? ¿Y los hinchas de uno u otro equipo? ¿Es probable que los enfoques del evento difieran si la persona que lo observa es un hombre o una mujer? ¿Por qué sucede esto?

La observación interna

La visión de la organización que puede tener el director de una empresa es diferente de la que tiene un obrero o un miembro del estrato jerárquico inferior o medio.

En "La comida de Toby", la mirada de los ejecutivos era de satisfacción y optimismo, pues medían su actuación individual o la de su sector. Sin embargo, para el dueño, la evaluación global de los resultados reflejados en las ventas hacía que su visión fuera más pesimista.

Tampoco es igual la mirada que tiene el miembro de una gerencia o sector determinado respecto de otro. Por ejemplo, la mirada del hombre de ventas respecto del de finanzas o del de producción: mientras uno evalúa la organización teniendo en cuenta si vende o no, el otro lo hará de acuerdo con la disposición o no de dinero para financiar su funcionamiento o la forma en que se produce, midiendo tiempos, calidad y costos.

La mirada condicionada por la posición interna que ocupa cada persona en la organización está caracterizada por los límites de la actividad específica en sí (por ejemplo el trabajo en producción es diferente del de ventas), por el acceso a distintos niveles y cantidades de información (por ejemplo, realizar estudios de mercado), por la cultura propia de la actividad o del sector (tradiciones), por las relaciones de poder entre sus integrantes (más o menos participativas), por la formación y experiencia de la gente (sus costumbres, educación), etcétera.

La observación externa

La visión sobre la organización también variará según se trate de un proveedor, un cliente, un competidor, un asesor externo o un organismo gubernamental.

En "La comida de Toby", el cliente tiene una mirada que no es crítica de la organización en sí, ni siquiera de la forma en que se hacen las cosas, sino que es simple y tajante por los resultados en su mascota ("a Toby no le gusta"). Esta sencilla observación no pudo ser hecha, aparentemente, por ningún integrante de la organización.

Sus competidores observarán aspectos relacionados con la competitividad de la organización; un proveedor evaluará a la organización en función de si le va a pagar lo que le compra y cuánto le comprará en un futuro; un banco revisará sus aspectos económico-financieros para evaluar si le presta dinero o cómo se lo presta. Esta diferencia de percepción está basada en el tipo de intercambio que se tiene con la organización en cuestiones tales como, por ejemplo, si se le compra o se le vende, si se le presta o se le debe, etcétera.

Otro factor está dado por las personas con las que se hace contacto en la organización y lo que dichas relaciones generan. Por ejemplo, el cliente de un banco que se relaciona con el personal de una sucursal donde lo atienden bien, tendrá una visión favorable de ese banco. Pero puede existir, en el mismo banco, otra sucursal donde la atención no sea buena: la visión que se tendrá de la organización será desfavorable.

Quienes están en contacto con personas del entorno ingresan información, opiniones, inquietudes y otros datos del medio, que cambian o pueden cambiar relaciones, políticas o decisiones dentro de la organización. Por ejemplo, si un cliente se queja por maltrato, pueden sancionar o despedir a quien lo atendió, modificar normas de atención al cliente, compensarlo económicamente, destinar recursos para capacitar mejor al personal de atención al cliente, etcétera.

En *The Truman Show*, un personaje del entorno le abre a Truman la perspectiva de saber más allá de las fronteras de su mundo. Esto muestra el impacto que el entorno es capaz de generar, tanto en las organizaciones como en las personas.

BIBLIOTECA ESCOLAR "LA AGROPECUARIA" - E.E.T. Nº 3
CHARATA
PROV. DEL CHACO

La mirada de un consultor externo agrega valor a la gestión empresaria en términos de estrategia, estructura, procesos, productos, etcétera. Lupas es una consultora argentina que realiza investigaciones de mercado para grandes y medianas empresas.

La visión externa ¿cambia la forma de percibir a una familia? Por ejemplo: ¿cómo la percibe un familiar lejano? ¿Cómo la percibe el médico de cabecera? ¿Cómo lo haría el encargado del edificio en donde vive o un vecino? ¿Cuál sería la percepción del jefe de la madre o del padre? ¿Cómo difieren estas visiones entre sí, y con respecto a la que tiene la familia desde adentro?

1. 4940

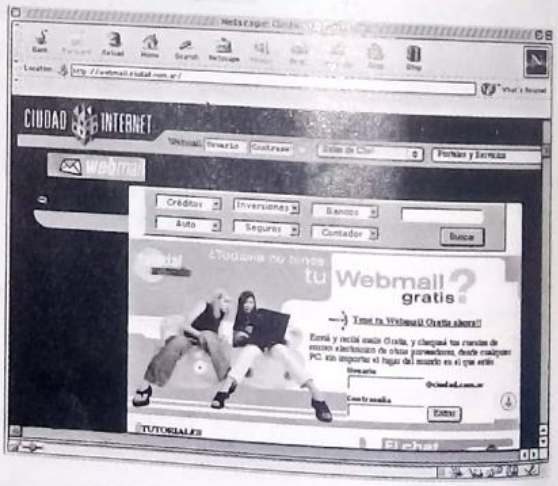
MOMENTO DE LA MIRADA

El ambiente externo a la organización es muy cambiante. Se puede afirmar que el cambio es constante. La relación entre las organizaciones y el entorno fluye en dos direcciones: las organizaciones asimilan las transformaciones del entorno (tecnológicas, culturales), es decir, sufren cambios y, recíprocamente, lo modifican. Esto implica que el panorama que se tiene de una organización estará condicionado por el momento en el que se efectúa la mirada sobre ella.

Por ejemplo, la aparición de Internet y del correo electrónico modificó hábitos y costumbres de trabajo en las organizaciones. Algunas de ellas aprovecharon este adelanto y lo utilizaron para desarrollar nuevas formas de gestión (desde pedir pizza a domicilio, reservar pasajes y estadías para vacaciones, invertir dinero, capacitarse, leer las noticias, hasta buscar pareja). Antes de Internet, la misma organización se manejaba de otra manera y por lo tanto hubiese sido percibida por el observador en forma diferente.

Por este motivo es importante precisar el momento en se efectúan las miradas sobre una organización, para comprender la percepción que tiene el observador de acuerdo con las circunstancias propias de ese momento (cambios de moda, de gustos o de ideologías en el consumidor; cambios políticos, tecnológicos o científicos en el nivel global, etcétera).

La concepción antigua del correo ha variado en el transcurso del tiempo por el cambio tecnológico.
¿Qué otros ejemplos podrían señalar?



La escuela a la que ustedes asisten es un tipo de organización. ¿Cuáles son los distintos enfoques que pueden hacerse sobre ella? ¿La ven de la misma manera el director y los alumnos? ¿Por qué sucede esto?

CREENCIAS Y PREJUICIOS

Ya se ha mencionado la importancia de las miradas, evaluando las internas, las externas y atravesándolas por el filtro del tiempo, que las condiciona.

Existe otro filtro a la mirada organizacional relacionado con ciertas condiciones inherentes al observador: sus creencias y prejuicios.

El ser humano no es un observador objetivo, ya que su propia naturaleza lo hace subjetivo en sus apreciaciones, sentimientos, pensamientos y acciones.

A esta situación hay que sumarle las distintas experiencias por las que atraviesa, así como su formación y la información a la que tiene acceso, la que selecciona y la que incorpora a sus saberes y habilidades. Esto hace que en su formación y su experiencia se vayan creando filtros, supuestos y estilos personales que condicionan su mirada.

El desafío de analizar una organización comienza a complicarse cuando nos damos cuenta de que quienes lo hacemos somos personas, es decir, individuos con las características antes mencionadas. A las personas que analizan organizaciones las llamaremos "analistas".

Las creencias y prejuicios del observador se ven afectados también por el hecho de que se desempeñe dentro o fuera de la organización. En "La comida de Toby", por ejemplo, si se analiza desde la mirada del accionista (es decir, de quien pone dinero y es propietario en un porcentaje de la empresa) se puede afirmar que no se cuidó el negocio cuyo objetivo, desde este punto de vista, es ser rentable y ganar dinero y que esa organización está en desventaja competitiva. Sin embargo, un analista especializado en procesos de trabajo podría afirmar que se ha llevado el producto al cliente en tiempo y forma, de manera eficaz, y que por ende la organización tiene ventajas competitivas.

Todas las organizaciones son distintas, por lo que cada uno puede tener su propia definición. Esto es lo que hace que las organizaciones sean caracterizadas como complejas y que se las deba analizar específicamente sin caer en generalidades.

Resumen de puntos clave

Para desarrollar el concepto de empresa se deberá abordar previamente la definición del concepto de organización, pues es el que la engloba.

La definición de organización se puede abordar desde tres perspectivas: la organización social, del trabajo y funcional.

Los elementos de las organizaciones son: 1) recursos humanos; 2) recursos materiales; 3) recursos naturales y energéticos; 4) ideas, conocimientos e información; 5) recursos tecnológicos; 6) nombre, prestigio, símbolos y marcas.

Las organizaciones se pueden clasificar según su finalidad en: con fines de lucro (empresas) y sin fines de lucro (fundaciones, entidades de bien público, etcétera).

Los enfoques condicionantes nos llevan a construir distintas definiciones de una misma organización y por ello no es posible establecer una única definición de carácter permanente.

Los enfoques condicionantes son: la observación interna, la observación externa, el momento de la mirada y las creencias y prejuicios del observador.

Pueden obtener más información sobre organizaciones en las siguientes direcciones:

www.**econ.uba**.ar
www.**intermanagers**.com
www.**eduguia**.com

Actividades

1 Comparen las dos definiciones sobre organización que se citan en este capítulo. ¿Cuáles son los factores similares en las definiciones? ¿Cuáles las diferencias?

2 Realicen las siguientes preguntas: "¿La escuela (nombre de la escuela a la que ustedes asisten) es una organización? ¿Cuáles son sus características?"

- Formulen estas preguntas a un alumno de otro año, a un profesor que no sea de la materia, a un preceptor, al portero de la escuela, a un empleado administrativo u ordenanza, a un vecino de la escuela, a un familiar y a un comerciante del barrio.
- Encuentren las diferencias y similitudes entre las respuestas obtenidas. Relaciónenlas con las dos definiciones citadas.

3 De acuerdo con lo explicado en este capítulo, ¿cuáles son los elementos constitutivos de la escuela a la que ustedes asisten?

4 Tomando el caso de un club deportivo o de una iglesia, ¿cuáles serían sus elementos constitutivos? ¿Cuáles serían comunes con la escuela a la que ustedes asisten?

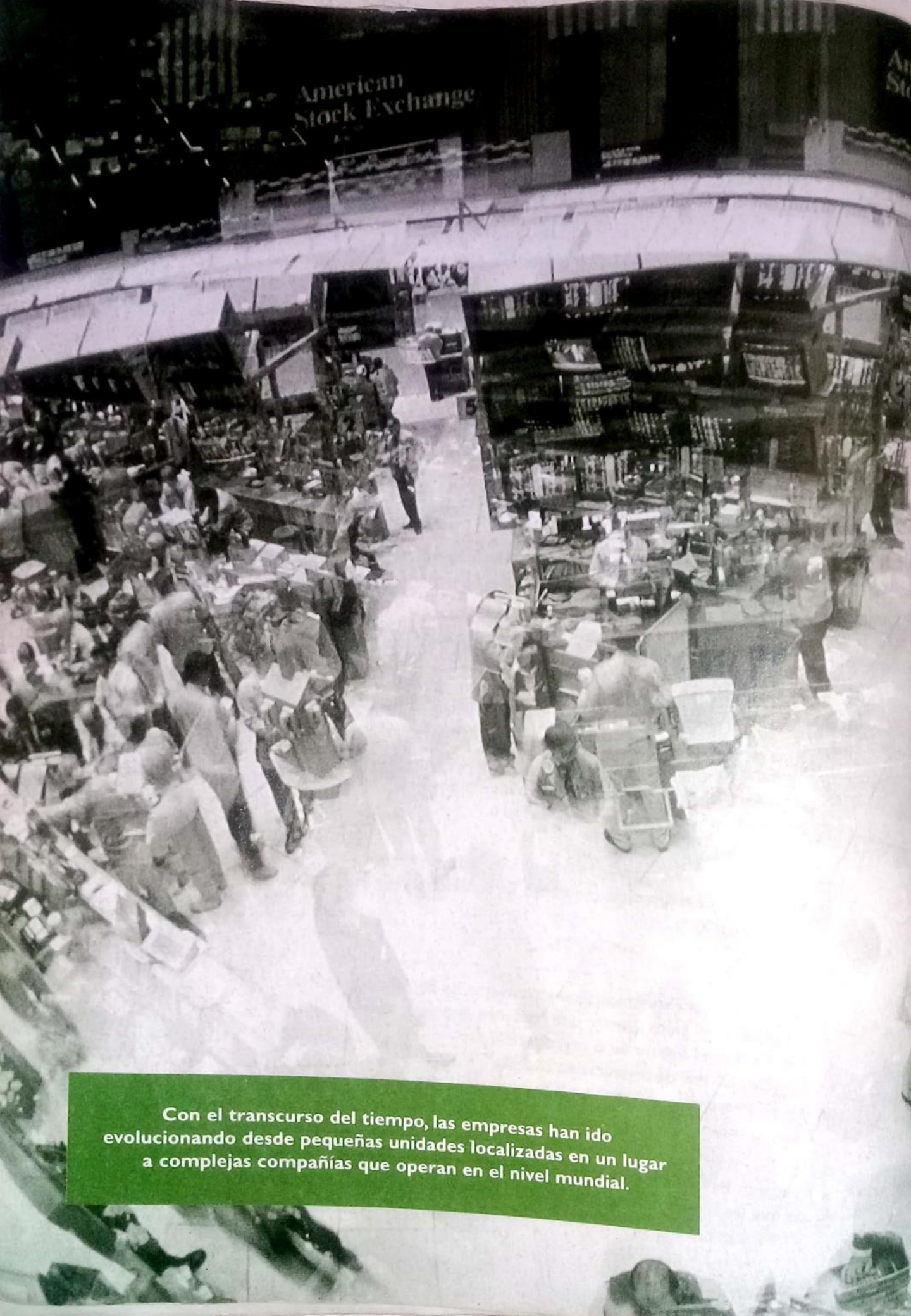
5 Describan las características y elementos de dos organizaciones que ustedes conozcan con fines de lucro y dos sin fines de lucro.

6 Averigüen qué empresas hacen campañas publicitarias que incluyen aportes a organizaciones sin fines de lucro.

7 Vean la película *The Truman Show* y contesten las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el *grupo humano* que conforma la organización?
- ¿Cuál es el *objetivo* de la organización?
- ¿De qué *tipo* de organización se trata?
- ¿Cómo *dividen el trabajo* en la organización? ¿De qué se ocupa cada uno?

8 Preparen en forma escrita, para el profesor y para ser analizadas en clase, las tres preguntas que les surgen de este capítulo y un tema que les interesaría profundizar.



Con el transcurso del tiempo, las empresas han ido evolucionando desde pequeñas unidades localizadas en un lugar a complejas compañías que operan en el nivel mundial.

capítulo 2

La empresa como organización: una mirada externa

La empresa: concepto y evolución . . . 26

Clasificación de las empresas 27

El empresario actual 28

Factores que condicionan la empresa . . 30

El entorno: fuerzas directas 31

El entorno: fuerzas indirectas 32

Dos modelos para analizar las empresas 33

El modelo de Michael Porter 33

Análisis vertical del modelo 34

Análisis horizontal del modelo 36

El análisis FODA 37

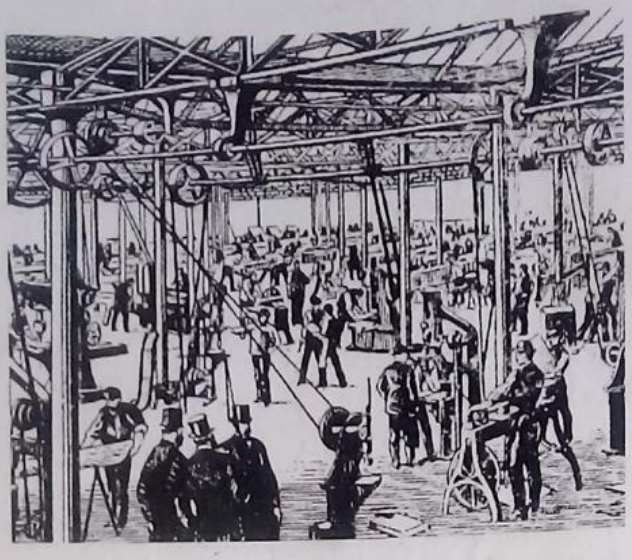
Análisis del ambiente externo: oportunidades y amenazas 37

Análisis del ambiente interno: fortalezas y debilidades 38

Resumen de puntos clave 43

Actividades 45

La empresa: concepto y evolución



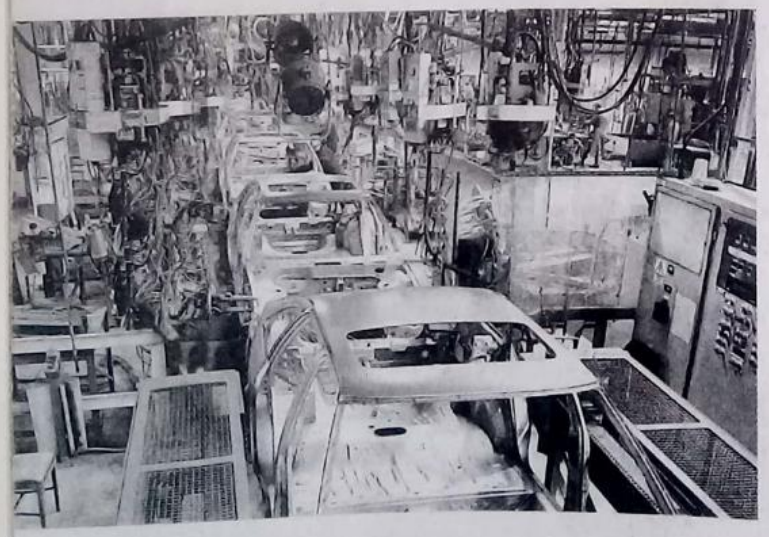
La *empresa* es una organización compuesta por un grupo humano que se reúne para alcanzar determinados objetivos a través de los recursos con que cuenta. Una empresa desarrolla actividades en las áreas de comercio, industria, finanzas y servicios con el fin principal de obtener beneficios económicos.

Hasta alrededor del año 1500, las empresas eran de carácter familiar: en ellas, el propietario desarrollaba su actividad en forma personal, con la ayuda de familiares y vecinos cercanos. Estas empresas de familia realizaban intercambios comerciales en la propia ciudad en la que estaban instaladas y en sus alrededores y, algunas, también realizaban comercio de media y larga distancia.

El principal modelo de organización que se desarrolló a partir de la Revolución Industrial fue el empresario, es decir, las organizaciones con fines de lucro. Si observan las dos imágenes, ¿cuáles son los cambios más importantes que se pueden advertir en el proceso de producción?

Los medios de transporte utilizados hasta entonces eran barcos de vela y pesados transportes terrestres, como carretas tiradas por animales. Aun con estos lentos medios de transporte, el comercio a gran escala llegó a ser muy importante, pero limitado a productos de pequeño volumen y de gran valor (especias, sal, piedras preciosas, sedas, etcétera). En estas condiciones no era posible exportar (es decir, vender a otros países) productos perecederos, como lácteos o carnes, debido a que no se podían conservar el tiempo necesario para transportar, almacenar y vender.

Desde el siglo XVI, el comercio internacional creció vertiginosamente como consecuencia de la organización de los imperios coloniales español (en América) y portugués (en África y Asia). A partir de estos cambios, la pequeña empresa familiar evolucionó hacia una organización comercial más compleja, que requería una cantidad de empleados especializados en distintas tareas.



La Revolución Industrial, ocurrida en las últimas décadas del siglo XVIII, y el posterior desarrollo de la industrialización, originaron profundas transformaciones en la organización del comercio y las empresas. La aplicación de nuevas tecnologías a los medios de transporte y de transmisión de datos mejoró las comunicaciones y permitió agilizar y expandir el comercio. El desarrollo del ferrocarril y de los barcos de vapor hizo posible la llegada masiva de las nuevas y variadas producciones industriales a todos los continentes.

La magnitud de los nuevos intercambios comerciales provocó transformaciones en la organización de las empresas: muchas empresas de familia se transformaron en sociedades que comenzaron a desarrollar actividades no sólo comerciales, sino también industriales y financieras.

Entre los siglos XIX y XX, los medios de comunicación que facilitan el procesamiento de datos evolucionaron rápidamente: desde el telégrafo, la telefonía, la televisión y la radio hasta la telefonía celular, el correo electrónico, la transmisión de datos a grandes distancias por módem o satélites, la transmisión de imágenes por Internet, el comercio electrónico, etcétera.

Todos estos avances tecnológicos produjeron un mayor acercamiento entre las empresas de diversos puntos del planeta debido a que facilitaron y abaratarón la comunicación y, por lo tanto, los intercambios y el comercio entre lugares remotos. Este fenómeno, conocido como globalización, posibilita, por ejemplo, el movimiento de capitales locales a distintas partes del mundo en fracciones de segundo. La globalización, además, ha profundizado la competencia entre las empresas que luchan por conquistar no sólo los mercados nacionales, sino también importantes sectores en el mercado internacional.

A largo del siglo XX, fue cada vez mayor el predominio de las empresas llamadas "multinacionales o transnacionales", que son grupos de grandes empresas que operan en varios países simultáneamente. En algunos casos, la influencia económica de estas compañías es tan importante que hoy son más poderosas que algunas naciones.

Clasificación de las empresas

En este cuadro se pueden observar las principales clasificaciones de empresas:

Según su tamaño	Grandes	Pequeñas	Microemprendimientos	
Según su finalidad	Industriales	Comerciales	De servicios	Financieras
Según su conformación legal	Sociedades de hecho	Sociedades de responsabilidad limitada	Sociedades por acciones	Otras
Según el ámbito donde se desempeñan	Locales	Nacionales	Transnacionales (abarcan más de una nación)	Globales (se desempeñan en todo el mundo)
Según el grado de participación en el capital	Privadas	Públicas	Mixtas (parte del capital es del Estado y parte, de particulares)	
Según la modalidad de ventas	Mayoristas	Minoristas		

Por lo general, las empresas tienen una mezcla de estas características, o sea que se las puede incluir en distintas modalidades de clasificación en forma simultánea.

EL EMPRESARIO ACTUAL

El crecimiento de los mercados globales, la apertura al conocimiento y la especialización hicieron necesario comenzar a comprender los fenómenos organizacionales y empresarios para mejorar la calidad y eficiencia de la gestión.

La velocidad del cambio tecnológico y social determina que las innovaciones empresarias de hoy desaparezcan del mercado a un ritmo cada vez más veloz. Lo nuevo se convierte cada vez más rápido en viejo, obsoleto. Esta situación requiere de los empresarios un entrenamiento especial para adaptarse a los cambios y poder ser pioneros.

Los empresarios fueron advirtiendo que aquellos resultados positivos que generaron intuitivamente o a través de la experiencia en fabricación, ventas o servicios no podían continuar en las actuales condiciones del mercado y comenzaron a capacitarse en instituciones educativas o a pedir asesoramiento a consultoras especializadas para que potenciaran su gestión con una mirada integradora. Así, en todo el mundo se desarrollan carreras universitarias y de posgrado en Administración de Empresas y todas las disciplinas derivadas: Marketing, Finanzas, etcétera, y cada vez es mayor la articulación entre las universidades y las empresas. Los profesionales de estas disciplinas son hoy muy requeridos por empresas y consultoras de todo nivel.

El empresario actual debe estar dispuesto a arriesgar para lograr sus objetivos y aplicar en su emprendimiento todas las herramientas de la administración para mejorar su gestión empresaria. Enfrentarse a los desafíos y asumir los riesgos es una característica que distingue en estos tiempos a un empresario de alguien que no posee una personalidad emprendedora.

En el libro *Compitiendo por el futuro*, de Hamel y Prahalad, sus autores comparan al mercado con una carretera: por un lado, están las empresas que conducen, que no siempre son las mismas, sino las que están a la vanguardia transitoriamente (por ejemplo, Microsoft, IBM, McDonald's); por otro lado, se encuentran las que son conducidas (la gran mayoría) y, por último, las víctimas de la carretera. Esta comparación sirve para mostrar algunas de las características principales del modelo del mercado, como son la competencia y el riesgo empresario.

Verifiquen en una pequeña empresa si tiene computadoras y si utiliza correo electrónico. Analicen cuáles son los beneficios de actualizarse tecnológicamente para un empresario y qué diferencias existen con empresas que se dedicaban a la misma actividad veinte años atrás.

El riesgo es lo que motoriza el carácter empresario. De un buen análisis de las estrategias y las modalidades que se tenga de la competencia surgirá la ubicación en la vanguardia; en los que van detrás de ella; o en lo que Hamel y Prahalad denominan "víctimas de la carretera", es decir, aquellos que no han podido adaptarse al modelo, a la innovación tecnológica y de gestión, etcétera, por lo que terminan siendo desplazados por otros.

En esta definición, que parece de notable crueldad, debe considerarse que en un extremo se halla la economía "salvaje" de mercado, en la cual el poder económico se concentra en unos pocos: son pocos los que conducen y son muchas las víctimas de la carretera. Por otro lado, existen las economías de mercado de orientación social, en las cuales se amplía el número de empresas que conducen, son muchos los conducidos (aquellos que no están a la vanguardia) y son mínimas las víctimas de la carretera.

En los últimos años, desaparecieron en nuestro país gran cantidad de PyMEs (pequeñas y medianas empresas) como consecuencia del avance de la globalización, las dificultades financieras y la falta de adaptación al cambio económico que se produjo. Otras se reestructuraron y hoy forman parte de la competencia.

Lectura para profundizar

Sam Walton: un emprendedor nato

Sam Walton no es un hombre ordinario o un emprendedor entre muchos. Se inició como capacitador con un sueldo de 185 dólares [illegible] y hoy es el principal accionista de una [illegible] miles de millones de dólares. Su idea en [illegible] Wal-Mart[1] es comprar barato, vender a [illegible] todos los días y sonreír. Él practica lo que llama "dirección ambulante", ya que va de ciudad en ciudad visitando sus tiendas, que ya están en todo el mundo. Su lema es: "De aquí en adelante, a cada cliente que se encuentre a tres metros de mí, sin importar lo que yo esté haciendo aquí, en esta casa, lo miraré a los ojos, voy a sonreírle y saludarlo con un 'buenos días, ¿en qué puedo ayudarlo?'". Él trabaja para ser un líder para sus empleados. Visitar las tiendas, saludar a los clientes, hablar con ellos y tratar de alcanzar a los grandes competidores lo ha llevado hasta la cumbre. Con trabajo digno, controles financieros estrictos y una buena dosis de riesgo emprendedor, así como pasión por los negocios, planea superar a la competencia.

Adaptado de Donnelly, J.; Gibson, J. e Ivancevich, J. Dirección y administración de empresas. EEUU, Addison - Wesley Iberoamericana, 1994.

[1] *Wal-Mart es un empresa instalada en la Argentina, que se dedica a la venta de productos de consumo masivo en el nivel mundial.*

1. ¿Consideran que el estilo de gestión gerencial de Sam Walton es eficaz para conducir una empresa? Si ustedes fueran empleados de una empresa con estas características, ¿cómo se sentirían con una persona como Walton a cargo?
2. Según el cuadro de la página 27, clasifiquen la empresa Wal-Mart.

FACTORES QUE CONDICIONAN LA EMPRESA

Las empresas se ven constantemente afectadas tanto por aspectos internos (puertas adentro) como por aspectos del *entorno* en el que están insertas.

Antes de conocer los aspectos internos de la gestión de la empresa, se deben tener en cuenta las fuerzas del exterior que influyen en su desarrollo. Por este motivo, es importante conocer el entorno en el que se desenvuelve para poder anticipar el posible impacto de las variables del contexto sobre su estructura, cultura, estrategias y procesos.

Cada organización tiene su singularidad, pero hay aspectos comunes que pueden ser estudiados. Es necesario para ello reconocer que cada organización es un elemento dentro de un conjunto de elementos más grandes, un sistema dentro de sistemas mayores. Por ejemplo, la escuela a la que asisten es una organización por sí misma, que a su vez forma parte de un sistema escolar más amplio que es una organización de rango mayor.

Es importante entonces que se puedan establecer los límites que separan el ambiente externo del ambiente interno de una organización. Límites que son arbitrarios pero útiles para realizar el análisis.

La interacción de una empresa con su ambiente externo es compleja debido a la variedad de relaciones entre los múltiples actores que intervienen en el mercado y la sociedad en que se desarrolla.

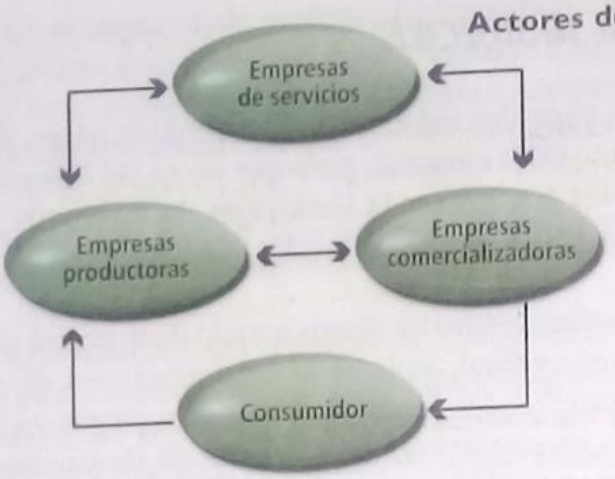
La *sociedad de mercado* es el ámbito en el que diferentes actores intercambian/comercializan/bienes y servicios con una finalidad lucrativa. Es el espacio en el que se generan relaciones de negocio.

La Asociación de Defensa del Consumidor (ADELCO), una entidad sin fines de lucro, trabaja para orientar y proteger al cliente.

Los *actores* son aquellos integrantes de la sociedad que ejercen un rol comercial en el intercambio de productos o servicios. Por ejemplo:

- empresas que generan productos primarios (empresas agropecuarias) o materias primas como papel, plástico, acero, etcétera;
- empresas que fabrican productos a partir de los insumos generados por las empresas antes mencionadas (alimentos envasados, libros, vestimentas, equipos electrónicos, etcétera);
- empresas que comercializan los productos fabricados por las industrias antes mencionadas;
- el público, que actúa como cliente o consumidor final en esta cadena de negocios existente en la sociedad de mercado. Este cliente final es quien consume y demanda el producto o servicio. Cada uno de nosotros es ese cliente en el momento de comprar un diario, un CD, un libro, un par de zapatillas, hacer las compras en el supermercado, utilizar la energía eléctrica en las casas, hablar por teléfono, etcétera.

Actores del mercado



Lo que para un consumidor es una simple acción, como por ejemplo comprar una mermelada, es en realidad un proceso complejo en el cual intervienen diferentes actores: las empresas productoras de las frutas de la mermelada, las que fabrican el envase, las encargadas del transporte que lleva la materia prima a la fábrica y el frasco a los puntos de venta, las que venden el producto y, finalmente, quienes lo compran y consumen.

El entorno: fuerzas directas

Son los factores del entorno que tienen un impacto inmediato sobre la empresa. Existen básicamente tres fuerzas directas que afectan el desempeño de una empresa: *proveedores*, *clientes* y *competencia*. Los *proveedores* de recursos funcionan como entrada para que la organización, luego de un proceso, obtenga el producto o servicio para el cual fue constituida originalmente. Los destinatarios de ese producto son los *clientes* o consumidores.

Por ejemplo, el servicio que vende una empresa de capacitación en computación es ofrecer cursos al personal de empresas (los clientes) en distintos niveles: inicial, medio y especializado.

Los recursos que utiliza son: materiales, como el edificio y las aulas adecuadas para este tipo de cursos, los muebles y útiles (pizarras, rotafolios), las computadoras; los programas de estudio, los conocimientos y los medios que brindan la información necesaria para transmitirlos, como libros, Internet, manuales de instrucción, etcétera.

Para dar los cursos en las empresas contrata profesores externos, especialistas en programas de computación. Los profesores, la empresa que brinda el servicio de Internet, la que ofrece la telefonía para conectarse a la red, la que realiza el servicio técnico de las computadoras, etcétera son los proveedores de servicios.

La *competencia* está dada por las otras empresas que se encuentran en el mercado, vendiendo o intentando vender los mismos servicios, con mayor o menor nivel de variedad. Encontrarán un desarrollo más extenso del concepto de competencia en el análisis del modelo de Michael Porter que se describe más adelante.

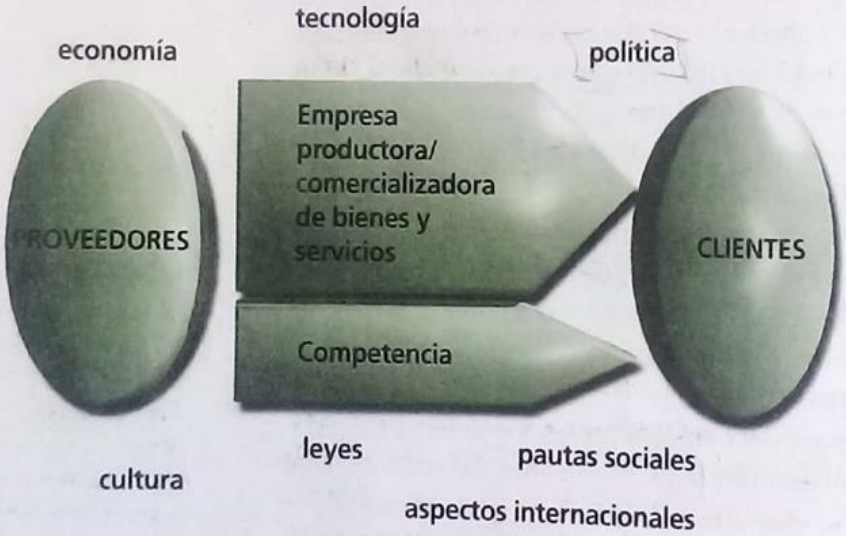
Averigüen en una PyME cuáles fueron los cambios más importantes que se realizaron en los últimos cinco años. ¿Cuáles fueron las causas? ¿Cambiaron las condiciones del país? ¿Hubo una amenaza de la competencia? ¿Fueron cambios tecnológicos, de personas, de organización? ¿Cuántas empresas de su rubro continúan, cuántas desaparecieron y cuántas se crearon?

El entorno: fuerzas indirectas

Las fuerzas indirectas son variables del entorno que también tienen impacto sobre el funcionamiento de la empresa, pero que no es tan inmediato. Algunas de estas variables pueden ser la tecnología, la economía, la política, las leyes, las pautas culturales y sociales, los aspectos internacionales, etcétera.

Por ejemplo, el auge de Internet generó un nuevo mundo de negocios que realiza sus operaciones de modo virtual, acelerando sus operaciones, diversificando y ampliando sus posibilidades. También afecta a las pautas sociales y culturales, modificando las costumbres y los hábitos de las personas, no sólo en el plano laboral, sino también en el social y personal.

Las devaluaciones monetarias, la inflación, las alianzas de grupos económicos (Mercosur, NAFTA, Comunidad Económica Europea, etcétera), los conflictos políticos que derivan en guerras, así como también los avances en la tecnología y la ciencia, tienen indefectiblemente impacto en las empresas.



Es necesario tener siempre en cuenta cuáles son las fuerzas directas e indirectas del ambiente en el que se encuentra la empresa, ya que ésta existe para ofrecer un producto/servicio a su entorno y, a su vez, puede hacerlo gracias a él.

Las variables culturales y geográficas también condicionan la actividad de las empresas, cuyas formas de operar difieren de acuerdo con las pautas de la sociedad en la cual se encuentran. Algunos condicionantes están dados por las características de la región en que se halla situada la empresa (por ejemplo, las cualidades del suelo requeridas para operar un viñedo o un tambo son diferentes). También las costumbres religiosas, las modas y el idioma limitan sus acciones.

Elijan una empresa dedicada a las comunicaciones telefónicas y otra dedicada a la venta de indumentaria deportiva. Confeccionen una lista con sus proveedores, clientes y competidores respectivos.

En el momento de analizar una empresa o una organización, no sólo es insuficiente sino también riesgoso limitarse a analizar su funcionamiento interno. Es conveniente ampliar la mirada e interpretar el entorno en el que se desenvuelve y los efectos que las fuerzas del contexto pueden provocar en ella.

DOS MODELOS PARA ANALIZAR LAS EMPRESAS

Los modelos que veremos a continuación fueron desarrollados en respuesta a la necesidad de ajustar las estrategias de las empresas a las condiciones del entorno y a sus condiciones internas. Desde distintos enfoques se complementan, y han sido un aporte sustantivo al desarrollo empresario en los últimos veinte años.

El modelo de Michael Porter

El modelo planteado por Michael E. Porter en 1980 –denominado *Una visión sobre una de las fuerzas externas con mayor impacto sobre las empresas: la competencia*– es una herramienta que permite profundizar el análisis de la estrategia competitiva de una empresa.

Toda empresa debe enfrentarse a los rigores de la competencia, por lo que es imprescindible realizar un análisis que brinde información sobre su situación en relación con las variables de su entorno. A partir de la elaboración de un diagnóstico* se podrán determinar cuáles son las estrategias competitivas adecuadas que deben plantearse.

Según Porter, la *competencia* es el conjunto de empresas que se dedican a brindar un mismo producto o servicio en el mismo mercado. Define la *estrategia competitiva* como el camino o los cursos de acción que una empresa se propone seguir en el mediano o largo plazo a fin de alcanzar sus objetivos previamente planteados. Dichas acciones están orientadas a superar los resultados que se desean obtener con respecto a los que pretende lograr la competencia.

M. Porter plantea este análisis para mercados industriales, sin embargo, es trasladable a otro tipo de rubro, como al de servicios, al comercial y al financiero. Presenta este marco a partir de un gráfico en el cual analiza cinco fuerzas ubicadas en forma de cruz. A estos cinco factores externos se los

*** diagnóstico**

Situación actual de una empresa que, a partir de la elaboración de técnicas como el FODA y el modelo de Porter, permite diseñar estrategias para el futuro.

Tomen como modelo el supermercado más cercano a sus casas e identifiquen las fuerzas directas e indirectas del contexto en que se desenvuelve esa empresa. ¿Cuáles son las estrategias que podría utilizar para diferenciarse de su competencia? ¿Ofrece servicios especiales a sus clientes? ¿Ha implementado recursos tecnológicos para mejorar sus servicios (por ejemplo, una página en Internet o posibilidad de hacer los pedidos vía e-mail)? ¿Invirtió últimamente en publicidad en algún medio gráfico, radial o televisivo?

denominan "fuerzas" por el impacto que produce en la empresa cualquier acontecimiento o suceso que ocurra con ellos.

ANÁLISIS VERTICAL DEL MODELO

En el centro de la cruz se encuentra el *sector* o rubro al que pertenece la empresa que se está analizando. Esta fuerza comprende a la empresa en cuestión y todas las otras que sean oferentes de los mismos productos, es decir, competidores directos. La segunda fuerza son los *productos sustitutos*. Este grupo está compuesto por aquellas empresas que ofrecen productos diferentes pero que satisfacen la misma demanda, convirtiéndose así en competencia indirecta. Este tipo de competencia no es fácil de identificar, pero puede quitarle clientes a la empresa. Por ejemplo, en el caso de un cine, mientras que el resto de los cines representan la competencia directa, las empresas que ofrecen productos o servicios sustitutos son el teatro, la televisión por cable, la televisión por satélite y los videoclubes.

En el extremo superior de la cruz, se encuentran los *competidores potenciales*. Son aquellas empresas que, si bien en el momento de realizar el análisis no son competencia, pueden convertirse en competidores ingresando al sector y tratando de obtener una participación en el mercado. Si esto ocurriera, la amenaza estaría dada por el ingreso de una nueva empresa que lleva al resto de las empresas del mismo rubro a bajar sus precios, lo que se traduciría en un aumento de costos y en una disminución de la rentabilidad*.

Para entrar o salir del mercado determinado por un sector industrial, comercial o de servicios, toda empresa deberá enfrentarse con ciertas limitaciones: son las llamadas *barreras de entrada* y *barreras de salida*.

* **rentabilidad**

Medición porcentual de la ganancia de la empresa en un período determinado.

Elijan dos organizaciones empresarias diferentes: ¿quiénes son sus clientes? ¿Quiénes son sus proveedores? ¿Y su competencia? ¿Cuáles son sus fuerzas indirectas?

Barreras de entrada y salida para los competidores potenciales al sector

Según M. Porter, las empresas que integran un determinado sector deben protegerse contra el ingreso de nuevos competidores operando de manera tal de asegurarse barreras de ingreso y egreso que las sitúen en una posición de privilegio.

Las *barreras de entrada* son los factores que deben considerarse al ingresar en un mercado, ya que representan una limitación para entrar en él: requerimiento de capital, acceso a los canales de distribución, reglamentaciones y normativas legales, conocimiento del producto y la industria, etcétera.

Las *barreras de salida* son los factores que deben considerarse al egresar de un mercado, ya que representan una limitación para salir de éste: los costos para vender los activos especializados (si son maquinarias sofisticadas, serán pocos los candidatos a comprarlas ya usadas), las interrelaciones estratégicas (si se han hecho sociedades con otras empresas, habría que desarticularlas), las barreras emocionales (las restricciones que cada uno tenga para abandonar una empresa), las restricciones sociopolíticas, las reglamentaciones legales, etcétera.

El análisis de las barreras representa una herramienta importante para decidir el ingreso de una empresa a un nuevo mercado, dado que indicará cuán costoso resultaría tomar dicha decisión. Debe tenerse en cuenta que no sólo hay que considerar su costo monetario, sino también su costo en tiempo y esfuerzo.

Sobre la base de los distintos componentes, tanto las barreras de entrada como las de salida, se clasifican en *altas* o *bajas*.

Si tomamos como ejemplo una empresa dedicada a la venta mayorista de golosinas, se puede observar que la inserción de otras empresas en el sector es sencilla, porque sus barreras de entrada y de salida son bajas.

Las *barreras de entrada son bajas* debido a que:

- no es necesaria la especialización en el producto,
- no se requiere gran capital de inversión inicial,
- los costos fijos de entrada son simplemente costos de depósito.

Las *barreras de salida son bajas* debido a que:

- no requiere la venta de bienes o activos especializados,
- las relaciones con proveedores y clientes minoristas no requieren alianzas estratégicas desarrolladas con dificultad de discontinuar la operación,
- no hay restricciones sociopolíticas.

Por el contrario, en una empresa automotriz, la competencia es generalmente estable, con pocos competidores potenciales ya que su barrera de entrada es alta.

Elijan una empresa o negocio que conozcan e identifiquen su competencia directa y sus sustitutos. ¿Cuál es la fuerza que ejercen los proveedores y los clientes sobre ella? ¿Cuáles podrían ser sus competidores potenciales? ¿Cuál es la utilidad de comprender el concepto de barreras de entrada/salida?

Las *barreras de entrada son altas* debido a que:

- se requiere una diferenciación y especialización de los productos. Es decir, poseer alto conocimiento de la industria automotriz y fabricar automotores con características singulares que los diferencien de los producidos por la competencia, de manera tal que los consumidores lo prefieran;
- el capital para instalar una planta automotriz es considerable debido a que se requiere maquinaria específica, predios para instalar la planta fabril y personal con habilidades y conocimientos específicos;
- los altos impuestos, las desventajas con respecto a la reglamentación importaciones del mercado brasilero, etcétera.

Las *barreras de salida son altas* debido a:

- las dificultades para deshacerse de las maquinarias especializadas,
- las restricciones gremiales y los altos costos de despido de operarios,
- las interrelaciones estratégicas: suele resultar complejo disolver alianzas entre empresas automotrices y acordar nuevas en otros mercados.

De lo anterior se desprende que toda vez que las barreras de ingreso sea altas y las de egreso sean bajas, se obtendrá una mayor rentabilidad con menor riesgo, situándose en una posición de privilegio.

La empresa Mapelan San Juan es una PyME argentina dedicada principalmente a la fabricación y comercialización de pizarras y de marcadores. Se asoció en el año 2000 con una empresa extranjera para mejorar su competitividad en el mercado.

ANÁLISIS HORIZONTAL DEL MODELO

Al realizar el análisis horizontal del modelo, es necesario identificar el poder de negociación de los compradores/clientes, que representa una amenaza competitiva. Esto es así debido a que éstos pueden afectar el nivel de rentabilidad de la empresa mediante la exigencia de una baja en los precios o una mejora en la calidad. La situación se torna más complejo cuando los clientes son pocos o si existen muchas empresas que pueden

ofrecerles el mismo producto, ya que ambos casos implican que la empresa en análisis tiene poco poder de negociación.

Una situación similar ocurre en el caso de los proveedores, quienes, en caso de ser pocos para numerosas empresas, pueden utilizar el poder de negociación al subir los precios de los insumos requeridos para el negocio de la empresa o bajar su calidad.

Se puede obtener información que nos indique en qué condiciones se encuentra la empresa en relación con su entorno y definir en consecuencia estrategias competitivas adecuadas. El modelo de Porter fue planteado para ser dinámico, lo que significa que conviene utilizarlo periódicamente, pues estas fuerzas del entorno están en continuo cambio.

El análisis FODA

Este análisis permite una rápida apreciación de la situación de una empresa en relación con su ambiente externo y una introducción a aspectos del ambiente interno. FODA es la sigla que proviene de los cuatro aspectos que lo componen: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Análisis del ambiente externo: oportunidades y amenazas

Se debe analizar continuamente el contexto de la empresa y es responsabilidad de quien la analiza visualizar con anticipación las *oportunidades* y las *amenazas* que se pueden presentar en un futuro e identificarlas a tiempo para poder hacerles frente de la manera más eficiente posible.

Las *oportunidades* son aquellas acciones potenciales de los actores que forman parte del entorno que podrían generar un beneficio para la empresa si son detectadas a tiempo y aprovechadas eficientemente.

Las *amenazas* son aquellas acciones potenciales de los actores que forman parte del entorno cuyo efecto podría resultar perjudicial para el normal desempeño de la empresa.

Para ejemplificar lo anterior, tomaremos dos situaciones reales:

- Con la llegada del año 2000, todas las empresas que contaban con un sistema informático para realizar su gestión (es decir que concentraban en la base de datos de las computadoras la información referida a sus operaciones diarias: compras, ventas, ingresos, egresos, etcétera) debieron actualizar sus sistemas para no tener problemas en la interpretación de las fechas (debido a que las fechas se escriben con dos dígitos, por lo tanto utilizar 00 para indicar operaciones en el año 2000 sería interpretado como 1900, a menos que se los actualice). Si bien éste es un proceso sumamente costoso, es absolutamente necesario.

Tipo de empresa	Oportunidad / amenaza
Proveedores de soluciones para los sistemas informáticos	Oportunidad
Empresas que utilizan los sistemas informáticos y requieren de actualización	Amenaza

- A raíz de la polución que sufre el planeta (la contaminación de sus mares, el deterioro de la capa de ozono, la poda de las reservas naturales como el Amazonas, la cacería indiscriminada de animales en extinción, la contaminación del aire en las ciudades, la utilización excesiva y sin precauciones del suelo, etcétera), los gobiernos resolvieron establecer normativas y leyes para que las empresas controlen los daños que generan sus mecanismos de gestión o los desechos industriales sobre el medio ambiente.

Tipo de empresa	Oportunidad / amenaza
Centros de investigación de reciclajes y técnicas de producción ecológicas	Oportunidad
Empresas industriales que hacen uso en forma directa de los recursos naturales o tienen efectos inmediatos sobre ellos	Amenaza

Estos ejemplos muestran que las oportunidades y amenazas son generadas por variables del entorno, que son ajenas a la empresa y pueden producir efectos no deseados.

Conviene recordar que las situaciones son contingentes y varían según la posición del observador y el punto de vista de la mirada con la cual interpreta los cambios del entorno.

ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO: FORTALEZAS Y DEBILIDADES

El análisis FODA también permite estudiar la empresa puertas adentro y distinguir las fortalezas y las debilidades que presenta en relación con la competencia. Las fortalezas y las debilidades son las características que posee la empresa en su ambiente interno y que van a influir a la hora de plantear las estrategias.

Las *fortalezas* son los aspectos de la empresa que le otorgan una ventaja porque le ofrecen mayores beneficios con respecto a su competencia.

Las *debilidades* son aquellos aspectos que representan una desventaja en relación con la competencia.

Si tomamos como ejemplo una empresa que brinda servicios de Internet, las fortalezas y las debilidades que presenta son las siguientes:

Fortalezas	Debilidades
Contar con personal con experiencia en el manejo de Internet.	Contar con personal poco especializado para abaratar costos.
Ofrecer tarifas planas, reducidas o gratis.	Ofrecer tarifas superiores a las tarifas promedio de los competidores.
Brindar servicio a través de redes de cable además de ofrecerlo por vía telefónica.	Limitar el servicio a prestaciones a través de la línea telefónica.
Poseer gran capacidad para accesos simultáneos (que múltiples clientes utilicen el servicio simultáneamente).	Tener una capacidad de accesos limitada que impida que varios clientes utilicen el servicio simultáneamente.
Ofrecer un servicio diferencial a los existentes en el mercado (por ejemplo, que puedan entrar las llamadas telefónicas mientras se navega).	No brindar un servicio diferencial a los existentes en el mercado.
Haber realizado una baja inversión y tener gastos mensuales reducidos.	Tener elevada inversión y gastos mensuales.
Ofrecer servicios de soporte y asistencia a bajo precio o gratis.	No ofrecer servicios de soporte y asistencia, u ofrecerlos a una tarifa mayor al promedio del mercado.

¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades con que cuenta una empresa dedicada al servicio de televisión por cable? ¿Y sus principales competidores?

En el caso de una pequeña empresa dedicada a la venta de productos alimenticios cerca de la cual se va a instalar una cadena de hipermercados, ¿cuáles son las oportunidades con las que cuenta? ¿Y las amenazas?

LA ESTRATEGIA DEL MAYOR GRUPO INDUSTRIAL ARGENTINO

Techint se fusiona con su principal competidor mundial

Se unió con la japonesa NKK y se consolida como la número uno del mundo en tubos de acero sin costura. La alianza permite a Techint ingresar en el mercado asiático. Sus próximos pasos son China y Rusia.

En un edificio renacentista, a pocas cuadras del Duomo de Milán, una llamada telefónica desde Tokio fue portadora de una dulce noticia para los dueños de Techint. Ayer a las 9 de Italia, las 4 en Argentina, Roberto Rocca y sus hijos Agostino, Paolo y Gianfelice se enteraron de que ya estaba todo listo para la fusión que diseñaron con paciencia oriental **con uno de sus principales competidores**, la japonesa NKK, que prácticamente los **dobla en tamaño**: Techint, que encabeza el ranking de empresas de capital nacional, factura 6.500 millones al año y NKK, casi 11.000 millones.

La familia Rocca festejó luego en la reunión anual de directorio que todos los años en esta fecha se realiza en Milán, la ciudad donde nació Agostino Rocca, el ingeniero italiano que antes de finalizar la Segunda Guerra Mundial llegó a la Argentina atraído por su amigo Torcuato Di Tella y que en 1945 fundó Techint.

En lo que es algo **excepcional** para un grupo argentino, ya que no hay ningún otro con una presencia tan fuerte en el mercado mundial, Techint comenzará a producir desde ahora junto con NKK tubos de acero sin costura en Japón, lo que le facilita el ingreso al codiciado mercado asiático. Esta fusión con el gigante NKK se hace a través de una nueva compañía bautizada NKKTubes, dirigida por el argentino Carlos San Martín y hasta ayer, el gerente de marketing de Siderca. En esta empresa, Techint tendrá el control con el 51% y NKK, el otro 49%. En esta primera etapa, la compañía de la familia Rocca desembolsó **50 millones** de dólares.

La operación se traduce en poderío: Techint explica hoy el 27% del mercado mundial de tubos de acero sin costura, que son el alma máter de su negocio. Semejante proporción la sitúa como la **número uno** del mundo en ese rubro. Con NKK llegará al 30%. Los tubos de acero sin costura se utilizan en la industria petrolera y en la construcción.

Garantizar una presencia en cada continente es el **pilar** en el que se apoya la estrategia de Techint. Desde la Argentina se expandió primero a México con la compra de Tamsa, luego a Italia con la adquisición de Dálmine y a Venezuela, al sumar Sidor. Y ahora le está poniendo el moño a una **alianza estratégica en Canadá** que le permitiría suministrar tubos de acero, sin problemas, al mercado estadounidense.

Pero las adquisiciones de Techint en América latina son un aperitivo para las que se vienen en el colosal mercado asiático. "Los Rocca ya están pensando sus próximos pasos: la **compra de una acería en Rusia y de otra en China**", señaló el investigador Andrés López.

En la opinión de este experto, para consolidar su dominio, los Rocca decidieron estar en cada mercado consumidor con **plantas industriales y estructura comercial**.

En un banco de inversión, sin intención de aguar la fiesta, señalaron ayer a *Clarín* algunas debilidades de Techint: "Los tubos de acero sin costura sufren los **vaivenes** del precio del petróleo. Cuando cae el precio del crudo, se deja de explorar, se extrae poco y se utilizan, desde luego, menos tubos. El grupo debería diversificarse un poco más", pontificaron en Merrill Lynch.

Pero un empresario que simpatiza con los Rocca apuntó: "Creo que les encantaría expandirse hacia la producción petrolera comprando grandes compañías petroleras. Pero su principal **limitación deviene por lo financiero**. Como grupo argentino, Techint paga demasiado caros los créditos".

Los tubos sin costura no son un producto de alta tecnología. Sin embargo, hace rato que dejaron de considerarse como un artículo primario. Este rubro aporta al grupo Techint unos 2.600 millones de ventas al año.

En Japón y con tecnología NKK, Techint producirá tubos de **alta aleación**. Así se evita cualquier corrosión o colapso en los pozos petroleros que llegan a alta profundidad. La alianza con los japoneses posiciona mejor a Techint frente a competidores de espaldas financieras notablemente más anchas como la alemana Manesmann, un gigante que del acero se **diversificó** al negocio de las telecomunicaciones.

Para Bernardo Kosacoff, de la CEPAL, la fusión con NKK termina de definir a Techint como un gran jugador global en el negocio siderúrgico: "Hoy posee una gran cantidad de unidades de producción que lo transforma en una red internacional de primer nivel. Techint es en Argentina el único grupo con presencia global, cuando el resto está restringido al Mercosur. La mala noticia es que esto también refleja las **dificultades** de las empresas locales, no sólo para ganar presencia en el mercado doméstico. También para expandirse hacia otros países".

Silvia Naishtat.
www.clarin.com.ar *(25 de mayo de 2000).*

1. Identifiquen las fuerzas directas e indirectas del entorno en que se desenvuelve la empresa Techint.
2. Al ser los tubos de acero sin costura uno de los productos más importantes de Techint, ¿quiénes son sus principales clientes?
3. En un primer momento, NKK era competencia para Techint; luego de la alianza, ¿qué representa para esta última? La estrategia de Techint a escala mundial ¿es ampliarse o reducirse?
4. ¿Cuáles serían las amenazas para Techint en el desarrollo de una estrategia de expansión mundial?

En la era de la convergencia

[...] Durante la última década, los gerentes se concentraron en adaptar sus procesos a las nuevas tecnologías de información. Aunque esos cambios fueron drásticos, por delante hay una transformación aun más profunda del panorama de los negocios. Todos los ejecutivos [...] se verán obligados a repensar los principios estratégicos de sus negocios [...].

Las primeras señales de este cambio están a la vista. Basta pensar en lo que le ocurrió a la Enciclopedia Británica, una de las marcas más sólidas del mundo. Desde 1990, sus ventas cayeron más de un 50%. Como surgidos de la nada, los CD-ROMs devastaron el tradicional negocio de las enciclopedias impresas.

¿Por qué? La Enciclopedia Británica se vende en alrededor de U$S 1.500 mientras que una versión en CD-ROM de Microsoft Encarta (toda una enciclopedia en un solo disco compacto) se vende a un promedio de U$S 50. Y muchas personas la obtienen gratis al comprar una computadora. El costo de producción de la Enciclopedia de varios tomos [...] oscila entre U$S 200 y U$S 300. El de Encarta es sólo de U$S 1,50 [...].

¿Qué pensaba la gente de la Enciclopedia Británica sobre lo que estaba pasando? Es muy probable que los editores creyeran que los CD-ROMs sólo eran la versión electrónica de productos de inferior calidad. El contenido de Encarta tiene la licencia de la Enciclopedia Funk & Wagnalls, que siempre se vendió en los supermercados. Lo único que hizo Microsoft fue adornar el contenido con ilustraciones y clips de películas. Los editores de la Enciclopedia deben haber imaginado que la Encarta no era una verdadera Enciclopedia sino un juguete [...]. De hecho la gente no compraba la Británica por su contenido intelectual, sino guiada por la idea de hacer lo correcto para sus hijos. Hoy, cuando los padres se proponen hacer lo correcto, les compran a sus hijos una computadora. Entonces, el verdadero competidor de la Británica es la computadora. Y junto con ella viene un conjunto de CD-ROMs, uno de los cuales –por lo menos en lo que concierne al cliente– es un sustituto de la Británica.

Cuando la amenaza fue obvia, la Británica creó su propia versión en CD-ROMs, pero para evitar un recorte de su fuerza de ventas, la empresa decidió incluirla sin cargo en su versión impresa y cobrarle U$S 1.000 a quien sólo quiera el CD-ROM. Los ingresos siguieron cayendo. Los mejores vendedores abandonaron la compañía. Y el dueño, un consorcio controlado por la Universidad de Chicago, la vendió. Con nueva gerencia, la compañía está tratando de reconstruir el negocio en torno de Internet [...].

P. Evans y T. Wurster. Gestión, *N° 6, vol. 3, Buenos Aires, noviembre-diciembre de 1998 (fragmento).*

1. Clasifiquen a la empresa Enciclopedia Británica según su tamaño, su finalidad y el ámbito donde se desempeñaba antes de que saliera a la venta la versión del CD-ROM de Microsoft Encarta.
2. Realicen la clasificación según los mismos aspectos para Microsoft Encarta.
3. Según el análisis del modelo de Porter, ¿qué tipo de fuerza representaba Microsoft Encarta para la Enciclopedia Británica antes de que saliera a la venta la versión del CD-ROM de la primera? - En este caso, ¿la tecnología sería una fuerza directa o indirecta? ¿Por qué? ¿Y la demanda de los clientes? Justifiquen sus respuestas.
4. Realicen el análisis de oportunidades y amenazas como si ustedes fuesen los dueños de la Enciclopedia Británica antes de la aparición del CD-ROM de Microsoft Encarta.

Resumen de puntos clave

La *empresa* es una organización compuesta por un grupo humano que se reúne para alcanzar determinados objetivos a través de los recursos con que cuenta. Una empresa desarrolla actividades en las áreas de comercio, industria, finanzas y servicios con el fin principal de obtener beneficios económicos.

Es importante conocer el *entorno* en el que se desenvuelve una empresa para poder anticipar el impacto de las variables del contexto sobre su estructura, cultura, estrategias y procesos.

La *interacción* de una empresa con su ambiente externo es compleja, debido a la variedad de relaciones entre los múltiples actores que intervienen en el mercado y la sociedad en que se desarrolla.

Las *fuerzas* son las variables del entorno que tienen impacto sobre el funcionamiento de la empresa.

- Las *fuerzas directas* son aquellos factores del entorno que tienen un impacto inmediato sobre la empresa: proveedores, clientes y competencia.
- Las *fuerzas indirectas* también tienen impacto sobre la empresa, pero no es tan inmediato: la tecnología, la economía, la política, las leyes, las pautas culturales y sociales, los aspectos internacionales.

El *modelo de M. Porter* brinda una visión sobre una de las fuerzas externas con mayor impacto sobre las empresas: la competencia (empresas que se dedican a brindar un mismo producto en el mismo mercado).

- Toda empresa debe enfrentarse a los rigores de la competencia, por lo que es imprescindible realizar un análisis que brinde información sobre la situación de la empresa en relación con las variables de su entorno. A partir de la elaboración de un diagnóstico se podrán determinar cuáles son las estrategias competitivas adecuadas que deben plantearse.

Porter presenta un gráfico en el cual analiza cinco fuerzas ubicadas en forma de cruz:

- *sector o rubro* al que pertenece la empresa que se está analizando: esta fuerza comprende a la empresa en cuestión y todas las otras que sean oferentes de los mismos productos, es decir, *competidores directos*;

• *productos sustitutos*: este grupo está compuesto por aquellas empresas ofe-rentes de productos diferentes pero que satisfacen la misma demanda, con-virtiéndose así en competencia indirecta. Este tipo de competencia no es fá-cil de identificar, pero puede quitarle clientes a la empresa;

• *competidores potenciales*: son aquellas empresas que pueden convertirse en competidores ingresando al sector y tratando de obtener una participación en el mercado. Estos actores deben analizar el impacto de las barreras de ingreso y egreso al mercado;

• *compradores/clientes*: su poder de negociación representa una amenaza competitiva, debido a que pueden afectar el nivel de rentabilidad de la em-presa mediante la exigencia de una baja en los precios o una mejora en la calidad;

• *proveedores*: son quienes pueden utilizar el poder de negociación al subir precios o bajar la calidad de los insumos requeridos para el negocio de la empresa.

El *análisis FODA* permite realizar una rápida apreciación de la situación de una em-presa en relación con su ambiente interno y externo.

• Las *oportunidades* y las *amenazas* son generadas por variables del entorno ajenas a la empresa que producen efectos sobre ella.

• Las *fortalezas* y las *debilidades* son características y capacidades que pre-senta la empresa en el presente en su ambiente interno y que van a influir a la hora de plantear las estrategias.

Pueden obtener más información sobre empresas en la siguiente dirección:

www.**intermanagers**.com

Actividades

1 Consulten con algún empresario cuáles son las innovaciones tecnológicas que desarrolló en los últimos años. ¿Lo hizo como una posibilidad de supervivencia? ¿Lo hizo para ser pionero? Una vez realizada la entrevista, ¿creen que las innovaciones fueron el resultado de solucionar una amenaza? ¿Fueron una oportunidad?

2 Analicen tres tipos diferentes de empresas y ubíquenlas en las distintas partes del cuadro de clasificación de empresas.

3 Consulten a un empresario (o gerente de una empresa) sobre cuáles son las fuerzas directas e indirectas que influyen en su negocio y qué oportunidades y amenazas le presenta el contexto en el que se desarrolla. Tengan en cuenta el cambio tecnológico como variable. Redacten un informe comparando lo relevado con lo desarrollado en este capítulo.

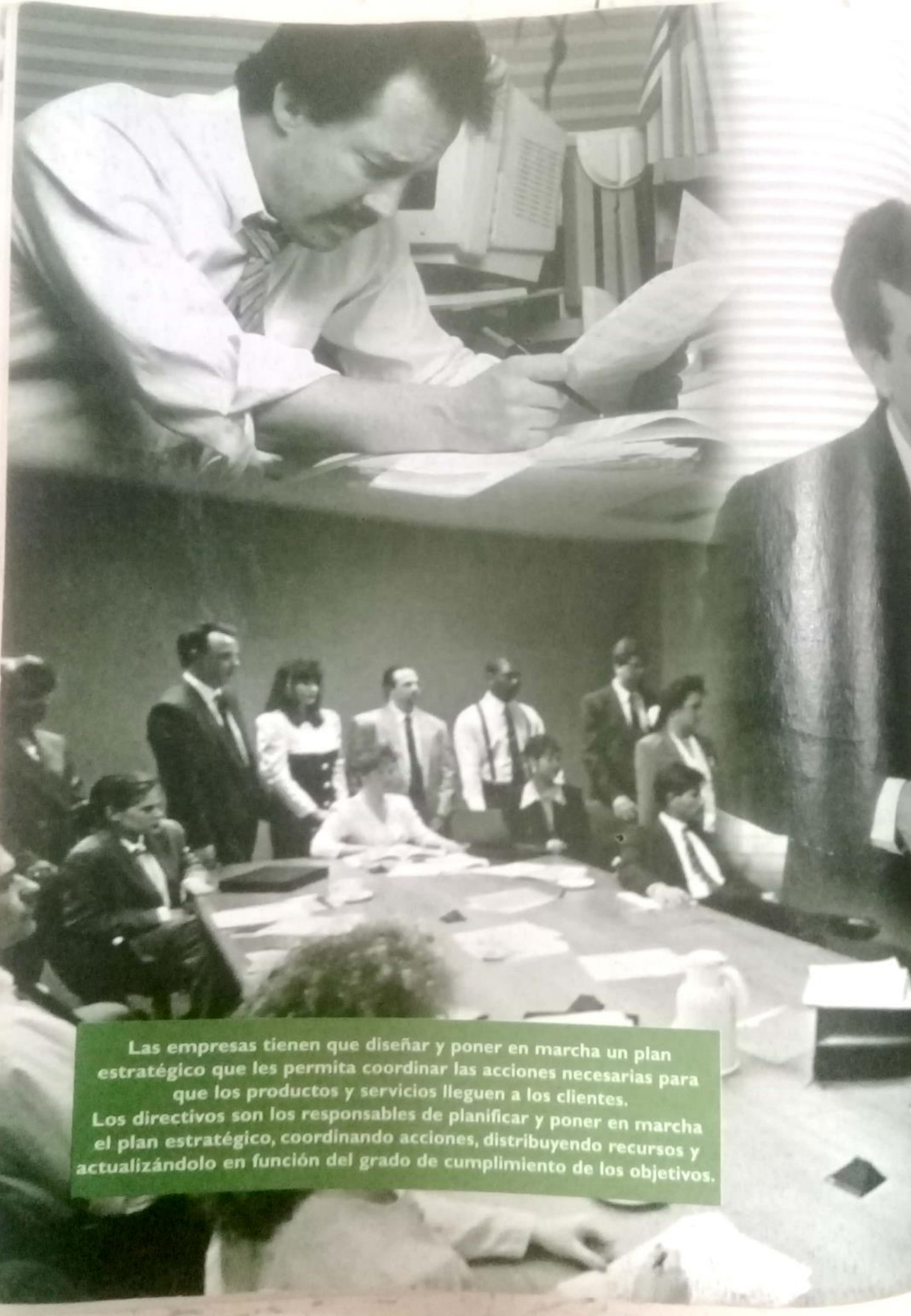
4 Si han decidido entrar en la Universidad, efectúen un análisis FODA sobre las posibilidades que tienen de alcanzar este propósito.

5 Si han decidido conseguir su primer empleo o cambiar el actual, efectúen un análisis FODA sobre las posibilidades que tienen de lograrlo.

6 Relean el caso "La comida de Toby" del capítulo 1 y analicen la empresa en relación con su competencia utilizando los conceptos del modelo de M. Porter:

- competidores directos,
- productos sustitutos,
- competidores potenciales,
- compradores/clientes,
- proveedores.

7 Preparen en forma escrita, para ser analizadas en clase, las tres preguntas que les surgen de este capítulo y un tema que les interesaría profundizar.



Las empresas tienen que diseñar y poner en marcha un plan estratégico que les permita coordinar las acciones necesarias para que los productos y servicios lleguen a los clientes.
Los directivos son los responsables de planificar y poner en marcha el plan estratégico, coordinando acciones, distribuyendo recursos y actualizándolo en función del grado de cumplimiento de los objetivos.

capítulo 3

La empresa como organización: una mirada interna

Elementos constitutivos de la empresa . 48
Planeamiento estratégico 48
Misión 49
Visión. 50
Objetivo 50
Estrategia 51
Estructura empresarial 52
Niveles jerárquicos 53
Áreas departamentales 54
Organigrama 55
Lo formal e informal 57
Componentes culturales 57
El empresario y las innovaciones. El empresario estratégico. 58
El gerente general como empresario estratégico 58
El gerente general en su función de estratega. 58
El gerente general en su función de organizador 59
Las actividades empresariales 60
Proceso de planeamiento. 60
El paso del plan a la acción 61
Comunicación 63
El liderazgo empresarial 64
RESUMEN DE PUNTOS CLAVE 68
ACTIVIDADES. 71

Elementos constitutivos de la empresa

Planeamiento estratégico

Las variables del entorno afectan a las empresas, y es importante considerar estas fuerzas para sostener el desarrollo y crecimiento empresarial. El análisis FODA permite comprender las fortalezas y debilidades del ambiente interno de la empresa, es decir, aquellos aspectos que la distinguen como más competitiva frente a otros actores del mercado y las características que la sitúan en una posición de desventaja.

En el contexto actual, en el cual los cambios ocurren con extrema rapidez, las empresas debieron enfrentar situaciones caracterizadas por una marcada inestabilidad económica, competencia extranjera, tecnología obsoleta y características cambiantes en el mercado y la sociedad, factores que fueron incrementando la incertidumbre sobre los pasos a seguir.

Entonces, ¿cómo hacen las empresas, a pesar de las variaciones del entorno, para sobrevivir y progresar? ¿Cómo hacen para responder en forma anticipada y acertada a los cambios? Los empresarios o ejecutivos de las empresas que logran sobrevivir y progresar en este contexto cambiante, utilizan el planeamiento estratégico para asegurar que ofrecen el producto o servicio adecuado en el momento preciso, con una visión de futuro.

El *planeamiento estratégico* es un proceso por el cual los empresarios definen el modelo de negocio* a seguir a través de investigaciones sobre diferentes factores: la situación del mercado, las necesidades de los consumidores, las condiciones sociopolíticas, legales, económicas y los desarrollos tecnológicos. Esto les permite identificar las fortalezas y debilidades competitivas que posee la empresa para poder así utilizar los recursos disponibles anticipando las oportunidades y amenazas que puedan presentarse.

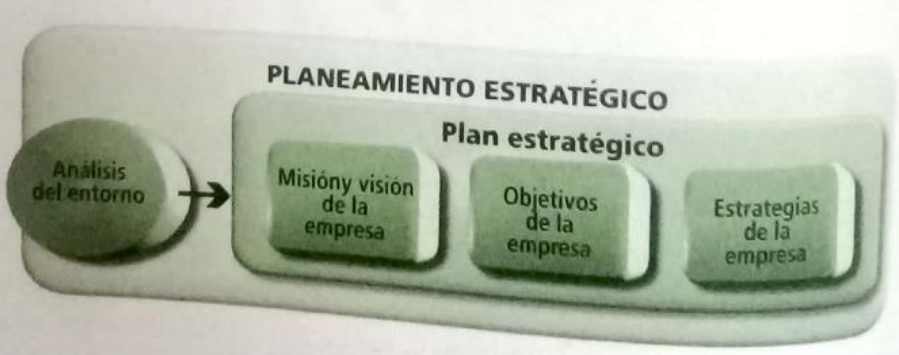
Planificar estratégicamente significa obtener información del entorno, definir la misión, establecer objetivos y especificar las estrategias.

El análisis del entorno fue desarrollado en detalle durante el capítulo 2.

*** modelo de negocio**

Esquema o plan que define los principales lineamientos a seguir por la empresa.

"El ejecutivo es un planeador estratégico [...] que debe poder percibir no sólo la imagen amplia de su empresa, sino también la imagen más amplia de su mercado global y la imagen aun más amplia de los acontecimientos mundiales y la forma en la que afectan a su empresa." Eric Chiusolo y Brian Kleiner.



Los otros elementos (la misión y visión, los objetivos y las estrategias) representan el resultado del proceso del planeamiento estratégico: el plan estratégico o modelo de negocio.

Misión

El primer paso del plan estratégico es establecer la *misión*, es decir, aquello que la empresa se propone ser a largo plazo. La definición de misión debe responder a la pregunta "¿cuál es nuestro negocio?" y, una vez declarada, es la que proporciona dirección y significado a todos los miembros de la empresa. Es la orientación principal de la empresa, representada por la clase de productos/servicios que ofrece y el mercado en el que opera.

Tipo de empresa	Misión
Empresa productora de artículos de bazar	Producir los artículos de bazar de todos los hogares argentinos.
Empresa de servicios de emergencias médicas	Ofrecer servicios de asistencia en emergencias médicas en las principales ciudades del país.

Lectura para profundizar

¿Puede ser útil la misión en pequeñas empresas?

La idea de tener una misión se ha convertido en una tendencia en las corporaciones estadounidenses, pues no hay duda de que ésta es de gran valor. La misión proclama el propósito de la corporación y proporciona a todos una idea clara de lo que la compañía debe hacer. Algunas veces, se declara en menos de diez palabras, pero obliga a los ejecutivos a pensar en su propósito, la competencia y los límites de su negocio. Debido a la importancia que tiene la planificación estratégica en las grandes organizaciones, por lo menos el 80% de las compañías que forman Fortune 500 han declarado su misión.

¿Pero qué sucede con las pequeñas organizaciones o las empresas arriesgadas de los emprendedores, o las que no tienen sucursales, o las que tienen menos de 500 empleados? ¿Pueden este tipo de organizaciones beneficiarse al declarar su misión?

Desafortunadamente, los propietarios de pequeños negocios casi nunca tienen una declaración de misión o desarrollan una sólo si están en época de crisis. En las pequeñas empresas, donde todo el equipo directivo puede comunicarse a la hora del almuerzo, todos piensan que las cosas están muy bien hasta que algo sucede; por eso, cada vez son más las pequeñas empresas bien dirigidas que desarrollan las declaraciones sobre su misión. Éstas son algunas de las preguntas que se hacen para formularse su misión:

1. ¿Tenemos una perspectiva a largo plazo del futuro de la compañía? 2. ¿Podemos definir el negocio de la compañía? (¿qué producto hacemos?, ¿a qué mercado servimos?) 3. ¿Se sienten motivados los empleados y accionistas por la misión? 4. ¿Qué imagen queremos transmitir? ¿Estable y conservadora? ¿Agresiva y cambiante? 5. ¿Cuáles son los valores de nuestra compañía?

Donnelly J.; Gibson J. e Ivancevich J. Dirección y administración de empresas. *EEUU, Addison-Wesley Iberoamericana, 1994.*

Consulten la sección de economía de algún diario, elijan tres empresas que se mencionen e identifiquen cuál podría ser la misión de cada una de ellas. ¿Cuáles son las ventajas para las empresas que establecen su misión? ¿Cuáles son los inconvenientes para las empresas que no se fijan una misión?

Visión

La *visión* es la imagen del futuro que la empresa procura crear en la mente del cliente en función de las necesidades que pretende satisfacer. Una empresa, por ejemplo, puede querer ser visualizada como la que brinda los productos de mejor calidad, o la que ofrece los precios más bajos, o aquella que tiene siempre la tecnología más avanzada.

Tipo de empresa	Visión
Empresa productora de artículos de bazar	Brindar a las amas de casa artículos de bazar en una línea moderna, de alta calidad y que asegure la mejor conservación de los alimentos.
Empresa de servicios de emergencias médicas	Instalarse en la mente de la mayor cantidad de personas como la empresa de emergencias médicas que brinda el servicio más rápido, con la mejor calidad de atención y los profesionales más capacitados.

Objetivo

El *objetivo* es la declaración que realiza la empresa para enunciar de manera cuantitativa y cualitativa lo que se propone lograr en el futuro. Es la definición concreta de la misión y la visión y es requisito para ello la congruencia en sus declaraciones. La condición de los objetivos de ser cuantificables permite que actúen como guía para la evaluación de la gestión. Para ello es necesario enunciarlos a través de cuatro componentes: un *atributo* (que se expresa con un verbo en infinitivo que le da orientación), un *horizonte de tiempo* (que indica el lapso en el cual se intentará cumplir el objetivo), una *unidad de medida* (que establece el criterio de medición) y una *cantidad* (define cuánto de la unidad de medida establecida se aspira alcanzar).

Si bien los objetivos se fijan básicamente en función de las aspiraciones de la empresa en un futuro, son también el resultado de sus restricciones internas, de las personas que deciden (y que definen la cultura de la empresa) y de las influencias del entorno.

Los objetivos enunciados deben ser realizables y desafiantes a la vez. Realizables porque deben impulsar a la empresa a un rendimiento eficiente, indicando dirección y pautas para la decisión de posibles cursos de acción. Desafiantes ya que deben motivar a los empleados, orientándolos a un propósito común.

Tipo de empresa	Objetivo
Empresa productora de artículos de bazar	Alcanzar un 20% en la rentabilidad de la inversión de los próximos cinco años. (*Atributo*: alcanzar; *horizonte de tiempo*: cinco años; *unidad de medida*: % en la rentabilidad de la inversión; *cantidad*: 20.)
Empresa de servicios de emergencias médicas	Extender en tres años la oferta de los servicios a las ciudades de Córdoba, Mendoza y Santa Fe. (*Atributo*: extender; *horizonte de tiempo*: tres años; *unidad de medida*: ciudades argentinas; *cantidad*: tres ciudades. Córdoba, Mendoza y Santa Fe.)

ESTRATEGIA

La *estrategia* es el diseño de la manera en que la empresa trabajará para alcanzar los objetivos. Es decir, el camino o curso de acción elegido por los directivos frente a los diferentes cursos de acción posibles para lograr los objetivos planteados. Estas alternativas se encuentran acotadas ya que la estrategia debe ser coherente con la misión, la visión y los objetivos. También existen restricciones en relación con las fortalezas de la empresa en términos de ventajas competitivas y de las oportunidades que se presentan en el entorno.

Las estrategias más frecuentes están orientadas en torno a dos ejes: el mercado (clientes) o el producto. Estas estrategias pueden observarse en el siguiente gráfico.

Productos / Mercado	Productos actuales	Productos nuevos
Clientes ~~actuales~~ NUEVO	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
Clientes ~~nuevos~~ ACTUALES	Desarrollo del mercado	Diversificación de productos

Matriz de Ansoff.

"Para desarrollar una estrategia hay que entender qué pasa en el entorno. [...] El panorama de los nuevos desafíos indica que habrá que enfrentar un mundo donde la globalización y el cambio tecnológico marcan el rumbo. [...] Las empresas deben definir hacia dónde quieren llegar y hacerlo antes que la competencia."
Keniche Ohmae.

En el caso de una heladería, si se decide mejorar los productos ampliando la variedad de gustos, remodelando el local y ofreciendo mejores precios, se está definiendo una estrategia de *desarrollo de mercado* debido a que sigue ofreciendo el mismo producto (helados) a los mismos clientes (la gente del barrio).

Por otro lado, si emprende una ampliación del local para colocar mesas y ofrecer café y otros productos de un bar, se está llevando adelante una estrategia de *diversificación de productos*, es decir al mismo público del barrio le ofrece no sólo helados, sino también un servicio de café.

Asimismo, si decide abrir sucursales en diferentes barrios, está ofreciendo el mismo producto pero a nuevos clientes, es decir una estrategia de *penetración en el mercado*.

Si tuvieran que fijarse un objetivo laboral a cinco años, ¿cuál sería? ¿Cuáles son las estrategias que podrían utilizar para lograrlo?

Por último, si realiza una combinación de las dos últimas estrategias mencionadas (abre nuevas sucursales y en todas ofrece servicio de café y bar), tendrá nuevos clientes (gente de otros barrios) y un nuevo producto (servicio de café), es decir que aplicará una estrategia de *desarrollo de producto*.

Tipo de empresa	Estrategia
Empresa productora de artículos de bazar	Ampliar la venta de los artículos de bazar actuales a nuevos clientes, no sólo a amas de casa, sino también a restaurantes y bares (*penetración en el mercado*).
Empresa de servicios de emergencias médicas	Ofrecer un servicio diferencial sustentado en la calidad de atención; mayor cantidad de unidades móviles y vínculos con nuevos sanatorios, clínicas y hospitales (*desarrollo del mercado*: el mismo servicio, pero mejor calidad a los mismos clientes).

Lectura para profundizar

La planificación empresaria

La creencia convencional indica que los empresarios están en contra de la planificación. Nada más inexacto. Rechazan el exceso de regulación, pero ninguna empresa que se precie prescinde del ejercicio de imaginar escenarios futuros.

El autor de este artículo distingue tres tipos de planificaciones para la compañía (de eventualidades, estratégica y operativa). Cada una de ellas está relacionada con el grado de impacto y de probabilidad que tienen los hechos de suceder. Así, por ejemplo, en un entorno económico dinámico o turbulento la planificación de eventualidades (hechos de alto impacto que no poseen las mayores probabilidades de ocurrir) adquiere un papel mucho más relevante que el que a priori tendría en una situación normal.

Planear eventualidades tiene un costo alto, pero cualquier compañía, no importa su tamaño, puede pagar muy caro el error de no haberlas previsto. Sin embargo, por paradójico que parezca, conviene tener siempre en cuenta que no todas las suposiciones del plan resultarán como se espera, por lo que hay que estar debidamente preparado para no ser tomado por sorpresa.

Charles, Bob, asesor principal de la consultora australiana Melbourne Business Advisers. Australian Accountant, *www.intermanagers.com (junio de 2000).*

¿Porqué es aconsejable realizar una planificación de eventualidades? Investiguen en una empresa que haya quebrado o atravesado un periodo de importantes pérdidas qué planificación de eventualidades podría haber definido para prevenir dicha situación.

Estructura empresarial

Una vez definido el planeamiento estratégico, los interrogantes que surgen son: ¿cuál es la forma más eficiente de organizar los recursos?, ¿cómo coordinar los esfuerzos de las personas para cumplir con el plan diseñado?

Las respuestas a estos interrogantes surgen realizando un diseño de la configuración estructural, o la forma jerárquica que debe adoptar la empresa.

La *estructura* es la forma que adopta la empresa estableciendo pautas de coordinación de la totalidad de los recursos para mejorar la relación y

regulación de las actividades que se realizan diariamente. H. Mintzberg la denomina *configuración estructural* y la define como la forma en que se divide el trabajo en tareas distintas y su coordinación.

Esta configuración estructural debe ser adecuada al marco determinado por la estrategia permitiendo así el logro de los objetivos.

La organización del trabajo de toda empresa puede ser analizada desde dos miradas: la división vertical y la división horizontal.

NIVELES JERÁRQUICOS (DIVISIÓN VERTICAL)

Si se observa la división del trabajo en forma vertical se distinguen los tres niveles jerárquicos y de autoridad: 1) nivel estratégico, superior o político, 2) nivel táctico, intermedio o ejecutivo y 3) nivel operativo, inferior o técnico. Esta estructura se puede representar gráficamente por medio del siguiente triángulo.

Niveles jerárquicos (división vertical)

En el *nivel superior* se encuentra la figura del gerente general, presidente o director, que es el responsable de la definición del negocio de la empresa, del planeamiento estratégico y de la definición de políticas. Ejemplos de este nivel pueden ser el presidente de una empresa automotriz o el gerente general de un supermercado.

El *nivel intermedio* está representado por la gerencia media, es decir por los responsables máximos de cada una de las áreas que integran el nivel que depende del gerente general. Ellos establecen metas y tácticas subordinadas a los objetivos y estrategias empresariales fijadas por el nivel político o superior. Además, realizan presupuestos para asignar los recursos y programan, coordinan y controlan las operaciones de los niveles inferiores para el cumplimiento de sus metas. Ejemplos

*** división del trabajo**

Distribución del total de tareas a realizar en la empresa en diferentes áreas, delimitando los niveles de jerarquía y las características homogéneas que permiten un agrupamiento de actividades en un mismo nivel.

*** políticas**

Lineamientos que guían y orientan la gestión de la empresa.

Elijan dos empresas que fabriquen productos que ustedes consuman habitualmente en sus hogares y sean competidoras entre sí (por ejemplo, dos productoras de gaseosas diferentes). Identifiquen las estrategias que utiliza cada una. Tengan en cuenta aspectos como la calidad de cada producto, el envase, los lugares en donde se distribuyen, el precio, las publicidades y el público al cual están orientados.

de este nivel son los gerentes de áreas funcionales de un supermercado (Fi-
nanzas, Abastecimiento, Ventas, Marketing, Personal, etcétera) y gerentes
de áreas funcionales de una fábrica de autopartes (control de calidad, pro-
ducción, etcétera).

El *nivel inferior* está representado por los departamentos en los que se de-
sarrollan las tareas más operativas y rutinarias de la empresa. Es el nivel
más numeroso debido a que aquí se encuentra la fuerza de trabajo que le
permite a la empresa desarrollarse. Los niveles superiores hacen sus mayo-
res esfuerzos por orientar el trabajo del personal operativo, minimizando in-
certidumbres y regulando el trabajo a partir de normas y procedimientos
que hacen más predecible el comportamiento. De esta manera se facilita la
coordinación, la planificación y el control de sus tareas. Ejemplos del nivel
inferior son los repositores de productos, cajeras y personal administrativo
de un supermercado; operarios de una planta fabril, etcétera.

*** procedimientos**

Descripción de los circuitos y procesos de las tareas a desempeñar.

ÁREAS DEPARTAMENTALES (DIVISIÓN HORIZONTAL)

Además de la lectura vertical de la estructura, se puede realizar un análisis que la atraviese en forma horizontal. Esto permite identificar los criterios utilizados para crear los diferentes departamentos, áreas o sectores de la organización dentro de un mismo nivel jerárquico.

La departamentalización surge de agrupar actividades homogéneas, es decir, que cuentan con un criterio común que permite asociarlas en una misma área bajo la responsabilidad y coordinación de una misma persona. Organizar las actividades en diferentes sectores implica efectuar un diseño de puestos. En consecuencia, para cada puesto deben definirse las funciones*, responsabilidades, posición jerárquica y relaciones con otros puestos.

Existen diferentes criterios para agrupar las actividades. No hay soluciones "modelo", cada empresa debe diseñar su propia estructura en función de su realidad, sus necesidades y posibilidades. Los criterios más frecuentes son el funcional, por producto, por cliente y por zona geográfica.

*** funciones**

Roles y responsabilidades de las personas según su puesto de trabajo.

Funcional: es el criterio más habitual. Las funciones más usuales de las empresas son: comercialización (ventas), producción, finanzas, administración, personal, etcétera. En los siguientes capítulos se analizarán en detalle las características de la gestión de estos departamentos. Este tipo de agrupamiento es frecuente en el nivel que depende directamente del gerente general.

Por producto: se organiza el trabajo en función de los productos/servicios que ofrece una empresa. Este criterio se utiliza cuando las actividades requeridas para cada producto son muy diferentes entre sí y no sería adecuado agruparlas bajo la coordinación de una misma persona.

Habitualmente se encuentra este criterio en los departamentos de producción, donde las actividades requeridas para fabricar cada producto son dife-

rentes. Por ejemplo, las fábricas de electrodomésticos pueden organizar el área de Producción con un sector de heladeras, un sector de cocinas, uno de lavarropas, etcétera. En los grandes grupos empresarios suelen establecerse como primer nivel de dependencia del gerente general las *unidades de negocio*, en donde cada una de ellas actúa como una empresa casi independiente, desde las cuales se coordinan las tareas relacionadas con un producto o servicio en particular.

Por cliente: se asocian las actividades vinculándolas por las demandas específicas que cada tipo de cliente efectúa, priorizando los gustos, nivel de calidad y atención requerida para cada público. Es usual por lo tanto que este tipo de departamentalización exista en las áreas comerciales. Una empresa productora de vestimenta puede tener los locales de venta diferenciados por prendas para mujeres, prendas para hombres y prendas para niños.

Por zona geográfica: requiere reunir aquellas actividades de acuerdo con la localización en que se realizan, siempre y cuando la cualidad regional sea la distinción que hace viables la especialización de las tareas por las características específicas de la zona geográfica. Un banco que posea diferentes sucursales en el Gran Buenos Aires se referirá a cada una de ellas como "sucursal de Lomas de Zamora", "sucursal San Martín", "sucursal Vicente López", etcétera.

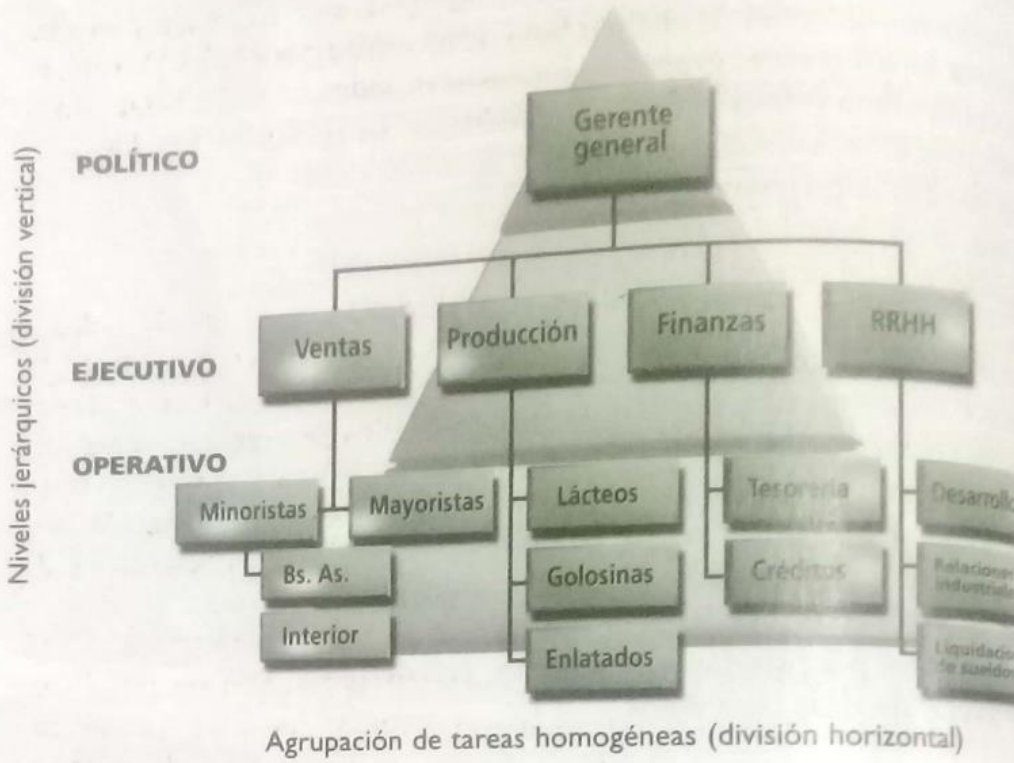
Empresas como Frávega departamentalizan geográficamente. Abren sucursales en distintos lugares del país, o de las mismas ciudades, para atender la demanda localizada.

ORGANIGRAMA

Graficar la estructura de una organización permite facilitar su visualización y comprensión. Para ello se utiliza un diseño llamado *organigrama*, que es una representación gráfica de la estructura de una organización en un momento determinado. Se representa con rectángulos cada una de las áreas, sectores o departamentos diseñados y con líneas la relación de dependencia entre cada uno de ellos. El área de mayor jerarquía se ubica arriba y se van graficando hacia abajo las áreas subordinadas.

¿Cómo es la estructura de la escuela a la que ustedes asisten? ¿Cuáles son los niveles verticales (de jerarquías)? ¿Con qué criterio de departamentalización se agrupan las actividades (división horizontal)?

Organigrama de una empresa alimentaria



Para definir la estructura de la empresa es necesario considerar un diseño flexible que permita adaptarse a las necesidades del negocio y a los cambios del entorno.

En el gráfico anterior, se puede observar que en el *nivel superior* o *p tico* se encuentra el gerente general.

El *nivel intermedio* o *ejecutivo* está organizado con un criterio de ag pación funcional, integrado en este caso por las funciones de ventas, p ducción, finanzas y recursos humanos (RRHH). Cada una de estas áreas tará conformada por los gerentes medios: gerente de Ventas (responsa de identificar las necesidades de los clientes a los cuales debe vender productos), gerente de Producción a cargo del sector que fabrica la dis ta gama de productos ofrecida a los clientes, etcétera.

El *nivel inferior* u *operativo* está integrado por todas aquellas áreas dependen de los cuatro departamentos del nivel medio.

El área de Ventas está formada por dos sectores diferenciados en func de los clientes a quienes les venden: clientes mayoristas y clientes mino tas. A su vez estos están divididos según el área geográfica donde se re zan las ventas: provincia de Buenos Aires e interior del país.

El área de Producción es aquella en la cual los operarios fabrican los ductos para ponerlos a disposición del área de Ventas que los ofrecerá clientes. La fabricación está organizada en tres áreas, cada una de las les responde a un tipo de producto: los productos derivados de los láct las golosinas y los alimentos que se comercializan conservados en lata

El área de Finanzas tiene una departamentalización funcional cuyas funciones son tesorería y créditos.

El área de RRHH también presenta un agrupamiento funcional y en este caso las funciones son: desarrollo (área responsable por el plan de carrera y la capacitación de los empleados), relaciones industriales (es la que mantiene contacto con los gremios y sindicatos) y liquidación de sueldos.

Lo formal e informal

El análisis de la estructura con la división vertical y horizontal del trabajo, y su representación a través del organigrama, representa un punto de vista *formal*. Lo formal se puede identificar con los aspectos visibles, susceptibles de ser representados y modelados. Algunos ejemplos de representaciones formales son el organigrama para la división del trabajo y los manuales* para documentar políticas, procedimientos y funciones. Lo formal es aquello que está oficialmente aceptado en la empresa, como por ejemplo los niveles de autoridad, las normas y procedimientos escritos, etcétera.

El concepto de lo *informal* se puede vincular con lo que no está escrito ni vinculado con modelos de representaciones formales. Son las relaciones personales, la comunicación, los intereses grupales, las relaciones de poder* no formales, los sistemas de decisiones* y el manejo de la información (es decir, el acceso a los datos para la toma de decisiones), el clima laboral y la cultura empresarial.

Los conceptos de formal e informal se encuentran estrechamente relacionados, y una empresa es el resultado de la suma de ambos componentes.

*** manuales**

Documentos escritos que permiten constatar las definiciones tomadas con respecto a políticas, procedimientos y funciones de una organización.

*** relaciones de poder**

Vínculos en los cuales existe un líder o autoridad que puede influir en el comportamiento de un individuo o grupo de personas.

*** sistemas de decisiones**

Mecanismos establecidos para definir los cursos de acción a seguir.

Componentes culturales

Los componentes del plan estratégico y la estructura empresarial representan, junto a la cultura empresarial, los principales elementos constitutivos de la empresa.

La *cultura empresarial* es el modelo predominante de pensar, creer y actuar de la empresa. Generalmente es la cultura del grupo que dirige estratégicamente la empresa la que prevalece sobre el resto de los integrantes. Los factores que determinan cómo es una cultura empresarial son los comportamientos, las creencias, los valores, las normas, los hábitos y las costumbres. Estos factores se encuentran implícitos en todos los componentes de la empresa y permiten comprender las características que las diferencian entre sí. De esta manera actúa como marco de referencia compartido que señala prioridades y lineamientos que orientan los actos del resto de los miembros de la empresa.

El empresario y las innovaciones. El empresario estratégico

El gerente general es la persona que dirige la empresa, es decir que desempeña un papel directivo orientando el negocio hacia las exigencias cambiantes del entorno.

Realizar el análisis de la gerencia permite integrar los conceptos vistos hasta el momento y los que se verán en el resto del libro debido a que el gerente general es quien tiene la visión global de la empresa y su relación con el contexto en el que se desenvuelve.

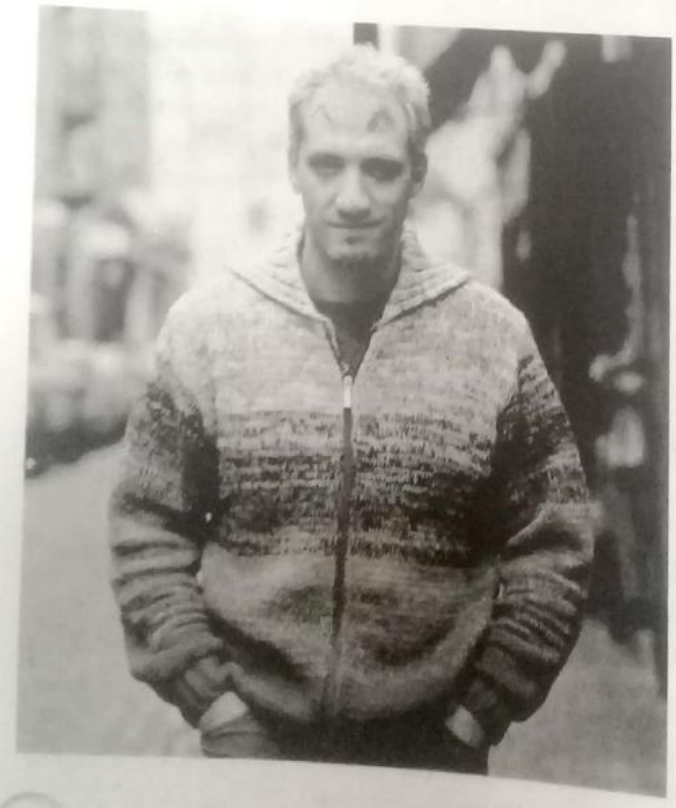
El gerente general es el ejecutivo que conduce la empresa en el nivel superior o político. En otro tipo organizaciones esta persona puede también llamarse director, presidente, rector, etcétera. En las empresas estadounidenses se lo suele denominar CEO (*chief executive officer*).

El gerente general como empresario estratégico

El desafío del gerente general en la actualidad es presentar continuamente nuevas alternativas e ideas innovadoras que le permitan sobrevivir a la competencia y adaptarse a la tecnología que se desarrolla velozmente. Todo gerente general tiene dos funciones: una como estratega y otra como organizador.

El gerente general en su función de estratega

Su acción se encamina a modificar las relaciones de la empresa y su entorno, anticipándose a las amenazas e identificando y aprovechando las oportunidades. También debe contar con la capacidad de brindar un rumbo a la empresa para diseñar el plan estratégico que determine la misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa. Para ello requiere una visión de conjunto de la complejidad empresarial y una visión de futuro a partir de la cual visualizar escenarios posibles. En definitiva, el gerente general como estratega es el responsable de realizar el planeamiento estratégico explicado al comienzo de este capítulo.



Charly Alberti (ex integrante de Soda Stereo) es el creador de yeyeye.com, empresa de servicios por Internet pionera en la Argentina.

El gerente general en su función de organizador

El gerente general es el responsable del diseño de un modelo de desempeño empresarial. Este modelo debe responder a la estrategia definida y ser lo suficientemente flexible como para adecuarse a los cambios. El diseño del organizador comprende la definición de una estructura, de un esquema de decisiones y de un sistema de información. Cuando se presentó a la estructura como uno de los elementos constitutivos de la empresa, se destacó la importancia de una adecuada distribución del trabajo y de la asignación de tareas. Es entonces responsabilidad del organizador adecuar los recursos disponibles y planificar su utilización para el cumplimiento de los objetivos. Para ello, luego de determinar la estructura correspondiente a las necesidades empresarias, debe establecer las funciones y responsabilidades de los integrantes de la empresa asegurando que los objetivos de cada una de las áreas se condigan con los establecidos en el ámbito empresarial. Esto último determina el tipo de decisión que cada uno debe tomar, y para ello es necesario diseñar un sistema de información que le asegure a cada persona que contará con los datos e información requeridos para su desempeño. Todas estas tareas del gerente en su función de organizador implican un profundo conocimiento de los procedimientos y recursos de la empresa.

* **management**

Vocablo inglés utilizado en el lenguaje empresarial para denominar las habilidades de gerencia y gestión.

Lectura para profundizar

El ejecutivo eficiente

Ser un ejecutivo eficiente no es tan sencillo como parece. Existen ciertas reglas que deben respetarse, si se quiere que la organización trabaje eficientemente. De esto depende el éxito de los gerentes en el futuro, porque si bien nadie puede predecir lo que vendrá, todos pueden prepararse para enfrentarlo.

Lo primero que deben hacer los ejecutivos que esperan ser eficientes, es conocer cuáles son sus puntos fuertes y sus debilidades. Para ello, es importante saber qué es lo que se necesita hacer y en qué lugar de la empresa esos puntos fuertes marcan la verdadera diferencia. No es fácil. Son pocos los ejecutivos que pueden afirmar para qué son buenos y para qué no lo son. [...] Además, el aprendizaje continuo parece ser la regla de oro para seguir en carrera. Volver a la universidad, escuchar a expertos, leer buenos libros y revistas de *management** son los caminos posibles para mantenerse actualizado en un mundo que cambia constantemente. Por último, todos los ejecutivos deben preguntarse frente al espejo si quieren ser la persona que ven. Todos los individuos y las empresas pueden crecer, aunque hoy los tiempos sean más turbulentos que nunca.

Peter Drucker. www.intermanagers.com (junio de 2000).

¿Cuáles son las cuatro cuestiones que, según Peter Drucker, tienen que tener en cuenta los ejecutivos para ser eficientes? ¿Qué piensan ustedes como alumnos sobre el aprendizaje continuo?

¿Cuáles son las tareas que debería llevar a cabo el entrenador de un equipo deportivo para desempeñar sus funciones de estratega y organizador?

LAS ACTIVIDADES EMPRESARIALES

Proceso de planeamiento

Planificar permite coordinar los esfuerzos de la empresa para lograr un desempeño eficiente. Incluye las acciones de la gerencia, que determinan los objetivos para el futuro y los medios adecuados para conseguirlo. Es un proceso de toma de decisiones que debe realizarse antes de efectuar una acción.

El resultado de la función de planificar es un plan que involucra tres elementos fundamentales: objetivos, cursos de acción y recursos.

Los *objetivos*, como ya se explicó, condicionan los resultados que un gerente espera lograr. Los *cursos de acción* son las estrategias y tácticas planificadas para lograr los objetivos. Por último, los *recursos* restringen los cursos de acción a elegir debido a que los medios disponibles para llevarlos a cabo son escasos y acotados. Generalmente, se confeccionan presupuestos para determinar la cantidad de recursos con que se contará y que se requerirán para ejecutar los cursos de acción planificados.

La planificación puede existir en todos los niveles de la empresa, es por ello que se diferencia el planeamiento estratégico, el táctico y el operativo. En el nivel superior el gerente general realiza el planeamiento estratégico, mientras que en las áreas del nivel intermedio, los gerentes de área realizan una planificación táctica con un horizonte de tiempo menor y un alcance o impacto en los resultados de la empresa más acotado. En los demás departamentos del nivel inferior se lleva a cabo un planeamiento operativo orientado a decisiones más rutinarias, de menor complejidad y menor riesgo.

Estos tres tipos de planeamiento se diferencian por el alcance o magnitud de la decisión; mientras que los objetivos estratégicos son a largo plazo y representan el futuro deseado para la empresa, las metas de las áreas están restringidas a los logros esperados por cada una de ellas. Del mismo modo, en el planeamiento estratégico se definen estrategias, mientras en el táctico se definen tácticas y presupuestos de cada una de las áreas: Ventas, Producción, Administración, RRHH, Finanzas, etcétera.

La empresa BMW proyectó un planeamiento estratégico a 10 años, con el fin de convertirse en la más grande empresa automotriz. Al décimo año logró su objetivo: había superado incluso a Mercedes Benz.

"La sabiduría es la habilidad de ver con mucha anticipación las consecuencias de las acciones actuales, la voluntad de sacrificar las ganancias a corto plazo a cambio de mayores beneficios a largo plazo y la habilidad de controlar lo que es controlable y no inquietarse por lo que no lo es. [...] El planeamiento es el instrumento que usa el sabio para proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo."
Russell L. Ackoff.

El paso del plan a la acción

Hasta ahora se explicó en qué consiste la planificación y cuál es su importancia. Para llevar a cabo aquello que fue planificado y poder evaluar sus resultados, son necesarios los procesos de gestión y el de control, que son otras de las actividades empresariales.

Proceso de gestión

La *gestión* es la acción para transformar propósitos en realidades, esto implica llevar a cabo las definiciones tomadas durante el planeamiento. El perfil gerencial de las empresas modernas requiere habilidades para lograr un modelo de funcionamiento que les permita relacionar todos los componentes empresariales de manera tal de transformar los objetivos en resultados. De esta manera, mediante la gestión se llevan a la práctica las decisiones planificadas.

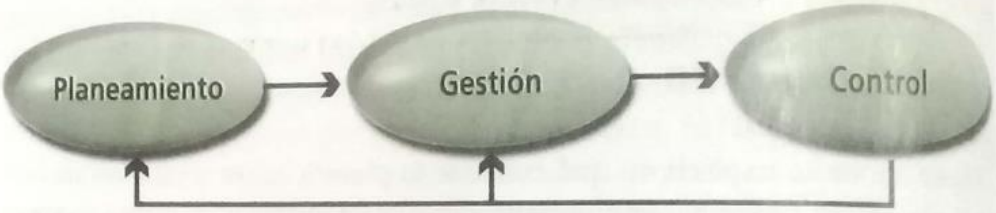
Proceso de control

El *proceso de control* implica comparar el rendimiento real como resultado de la gestión en relación con el pronosticado durante el planeamiento. Incluye todas las actividades que el gerente lleva a cabo para asegurar que los resultados reales concuerden con los esperados. El control se hace en cada una de las actividades planificadas: existen mecanismos de control de calidad en la producción, de desempeño de los empleados, control presupuestario, etcétera.

De esta manera vemos que el planeamiento, la gestión y el control no pueden analizarse independientemente. Estos tres elementos forman parte de un proceso continuo e ininterrumpido que le da dinámica a la empresa y constituyen la acción para el logro de sus finalidades.

Acciones correctivas

El control es el elemento que le da continuidad al proceso dado que, a partir de confrontar la gestión con lo planeado, se está en condiciones de analizar los desvíos y sus causas para realimentar el planeamiento y la gestión. Luego de analizar las causas de los desvíos entre lo esperado y lo obtenido, se está en condiciones de tomar decisiones sobre las acciones correctivas si fueran necesarias. De tal forma, se debe volver a planificar y fijar nuevos objetivos y el modo de utilizar los recursos para alcanzarlos, para luego evaluar nuevamente los resultados de la gestión.



Planear es tomar decisiones. El control es evaluar las decisiones una vez que han sido tomadas, incluso la de no hacer nada. El proceso involucra cuatro pasos: pronosticar, reunir información sobre el rendimiento real, comparar ambos y corregir el procedimiento.

Curso básico de dirección en PepsiCo

Un caso para analizar

Coca-Cola Company y PepsiCo sostienen una batalla cuerpo a cuerpo por el liderazgo en la industria de los refrescos. Hasta ahora Coca-Cola ha ganado, aunque PepsiCo ha ido obteniendo mejores resultados en forma continua y los expertos en dirección de empresas la consideran como la compañía mejor gestionada. [...] Muchos analistas están de acuerdo en que el principal recurso de la productora de refrescos se encuentra en sus gerentes excepcionalmente hábiles y dedicados.

La gran calidad de la gerencia de PepsiCo es en parte el resultado de un extenso programa de desarrollo diseñado para "tomar águilas y enseñarles a volar en formación", según las palabras del ejecutivo Wayne Calloway. El programa aplica una fórmula para el desarrollo de los gerentes [...] contratando a individuos que han asistido a las mejores escuelas de negocios y tienen talento, ambición y energía extraordinarios, así como un vigoroso ego.

Una vez contratados se les dan objetivos de ejecución desafiantes. [...] Se les da también mucha responsabilidad, a pesar de ser jóvenes. [...] Por ejemplo, el cometido de McNally fue aumentar las ventas de los paquetes individuales de 30 gramos

Si ustedes fueran los responsables de organizar una maratón con el fin de recaudar fondos para los hospitales barriales, ¿cómo determinarían el planeamiento (estratégico, táctico y operativo)? ¿Qué instancias de control establecerían, cuándo y con qué propósito?

de los productos fritos. La idea de McNally fue vender paquetes más grandes de 60 gramos para adolescentes con apetito. Su idea ha ayudado a aumentar las ventas de Frito-Lay en un 15% anual desde 1985. Actualmente McNally es vicepresidente de los servicios de mercadotecnia para Taco Bell de PepsiCo.

Al asumir importantes responsabilidades se alienta a los gerentes jóvenes de PepsiCo a tomar decisiones y a ponerlas en práctica rápidamente, [...] y también a que asuman riesgos, en tanto que hayan sido previamente calculados. Craig Weatherup en una ocasión cometió un error de 3 millones de dólares cuando se hizo cargo de las operaciones de PepsiCo en Japón. Weatherup introdujo la Diet Pepsi en Japón y el producto fracasó. El problema que no había previsto era que los japoneses asocian la palabra dieta con medicina.

El trabajo de los gerentes es evaluado minuciosamente por medio de revisiones anuales de su desempeño. Se les da generalmente el plazo de un año o dos para conseguir sus objetivos.

®Donnelly, Gibson, Ivancevich. Op. cit. (fragmento).

1. A Peter McNally se le planteó un objetivo, ¿cuál es su atributo? ¿Cuál es la unidad de medida en que se evalúa? ¿Y el plazo?

2. Como gerentes en su función de estrategas, ¿analizaron McNally y Weatherup el entorno y las necesidades de sus clientes? ¿Qué problemas pueden ocurrir si no lo hacen?

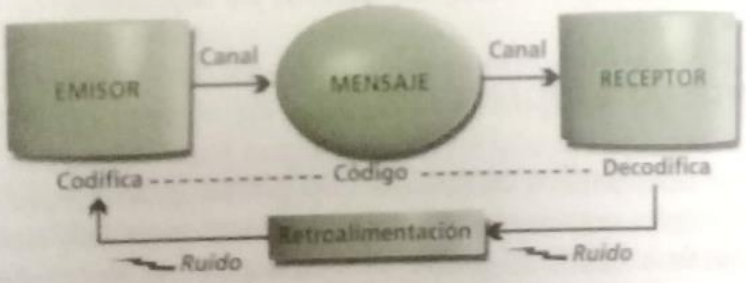
3. ¿Pueden identificar actividades de planeamiento, gestión y control en este caso?

Comunicación

Se dijo anteriormente que uno de los roles del gerente general es el de comunicador y líder. Dirigir con eficiencia a las personas de una empresa requiere la comprensión de diversos factores del comportamiento humano. Lo que una persona intenta transmitir puede ser distinto de lo que otra interpreta al recibir el mensaje.

El *proceso de comunicación* es la transmisión de un mensaje por medio del canal adecuado con utilización de códigos comunes al emisor y al receptor que permiten la comprensión de aquello que se desea transmitir.

En el siguiente gráfico se pueden observar los componentes básicos del esquema de comunicación.



La comunicación efectiva se logra cuando los mensajes están orientados a las necesidades de los diferentes grupos de audiencias, cuando el canal elegido es el más adecuado para cada receptor y el código que se utiliza es de mutua comprensión. Una buena retroalimentación garantiza que el mensaje haya sido transmitido y recibido adecuadamente.

Emisor: en una empresa el emisor puede ser cualquier persona o grupo que forme parte de ella o de su entorno.

Mensaje: es aquello que se desea transmitir.

Receptor: es la audiencia o públicos a quienes se dirige el mensaje.

Canal: es el medio que elige el emisor para transmitir el mensaje al receptor. Ejemplos de canales en las empresas son: carteleras, páginas de tranet, correo electrónico, memorandos, correo a domicilio de empleados, clientes, revista institucional, conferencias, reuniones, etcétera.

Código: son los símbolos a través de los cuales se transmiten los mensajes. El código más habitual es el lenguaje, ya sea en forma oral o escrita. Además, hay muchos otros que complementan la comunicación: los gestos, los sonidos (teléfonos, alarmas), etcétera. La habilidad del emisor radica en utilizar un código que el receptor comprenda y pueda interpretar fácilmente (por ejemplo, en medicina se utiliza un léxico específico que debe ser simplificado si el receptor no comprende la terminología).

Retroalimentación: es el aspecto del proceso comunicativo que le permite al emisor evaluar si su mensaje es comprendido por el receptor y así realizar los ajustes necesarios durante o después de la transmisión del mensaje. Por ejemplo, en un aula un profesor puede percibir expresiones en el rostro de sus alumnos que le indican que su explicación no es comprendida, y así realizar aclaraciones en su exposición.

Ruido: representa las barreras del proceso, es decir aquellos componentes que distorsionan la comunicación. Se puede presentar en cualquiera de los elementos anteriores: en el canal (no funciona el teléfono), en el código (un idioma extranjero que no conocemos), en el mensaje (la forma en que se expresa no es clara), en el receptor, en el emisor o en la retroalimentación que este último realiza (los marcos de referencia de cada persona pueden hacer que involuntariamente se interpreten diferentes significados de un mismo concepto).

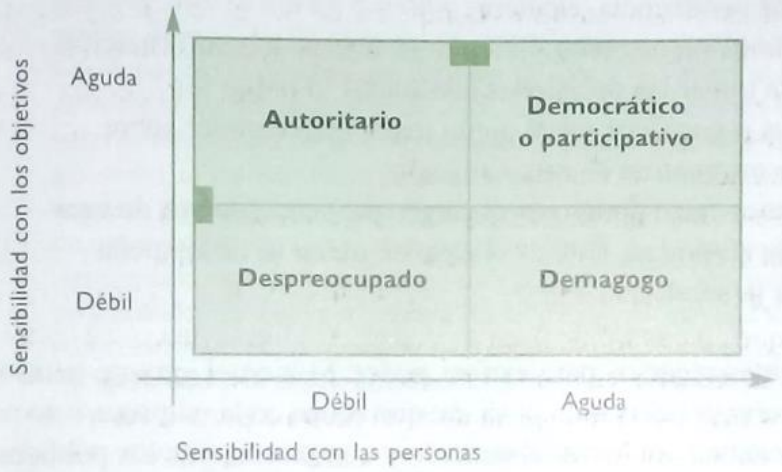
La comunicación puede ser utilizada por el gerente general como un instrumento estratégico para facilitar el logro de sus objetivos. Es por ello que los ejecutivos buscan la aceptación y compromiso del personal a través de la comunicación de las estrategias, sus impactos y el aporte del trabajo de cada persona a la empresa. Por medio de la comunicación se puede brindar información confiable, consistente, exacta y oportuna, lo que permite reducir rumores y evitar mensajes conflictivos, erróneos y/o duplicados.

El liderazgo empresarial

Cuando se mencionaron las funciones del gerente general se dijo que debía ser estratega y organizador. Además, el gerente general debe obtener la cooperación de los públicos (empleados, clientes, proveedores) para lograr el éxito en su gestión. Es aquí donde debe hacer uso de sus cualidades de liderazgo y comunicación para comprender a los individuos e influir en su comportamiento de manera tal de subordinar los objetivos particulares a los de la empresa. Su desafío es obtener un equilibrio entre las sensibilidades de las personas y el logro de los objetivos.

En su momento de liderazgo, el gerente general orienta y tiende a facilitar, a través de la motivación, el alcance de los objetivos. El liderazgo en los grupos es un rol que desempeña cualquiera de los integrantes, pero cuando está a cargo del gerente general, se espera de él que a su vez tienda a facilitar el desarrollo del liderazgo de los integrantes del grupo. Esto motiva al personal y fortalece al grupo como tal.

Sin embargo, no todos los directivos tienen el mismo estilo de liderazgo gerencial. Los autores Blake y Mouton plantean una herramienta que permite clasificar el estilo de liderazgo según la orientación hacia los objetivos o la sensibilidad con las personas.



La realidad de las empresas demuestra que no existe un tipo ideal de líder, sino una variedad de estilos de liderazgo, cada uno de los cuales se adapta a la situación del momento.

El gerente que se orienta por el cumplimiento de los objetivos en detrimento de la motivación de su personal tiene un estilo *autoritario*. Los autores llaman *demagogo* a aquel que prioriza la satisfacción de la gente en detrimento del logro de los objetivos. El estilo *despreocupado* es el llamado "*laissez faire*" (término francés que significa "dejar hacer"), que es el de aquel gerente que no toma decisiones y delega en su equipo las responsabilidades de gestionar.

Si bien no hay un tipo ideal de liderazgo sino que depende de la situación, ninguno de los tipos de liderazgo mencionados debería prolongarse en el tiempo. Los gerentes más exitosos suelen ser líderes *democráticos* o participativos, que se orientan al logro de sus objetivos escuchando las opiniones de su gente y haciéndola partícipe de las decisiones tomadas.

El concepto de liderazgo en un gerente general está estrechamente relacionado con el poder. El poder es el control que una persona posee y puede ejercer sobre otra para inducirla a realizar algo. En toda relación de poder existe quien imparte órdenes y quienes las obedecen. Uno de los aspectos centrales del poder radica en el recurso o instrumento utilizado para ejercerlo. Este instrumento puede ser:

- *coercitivo*: basado en un sometimiento por temor a padecer consecuencias negativas por la desobediencia. Por ejemplo, las sanciones en la escuela, las penalizaciones en los deportes, las multas en el tránsito, etcétera;
- *compensatorio*: basado en recompensas para quien obedece. Algunas empresas otorgan bonos o un plus en dinero por el logro de objetivos, otras premian con beneficios por el buen desempeño (más días de vacaciones, útiles escolares para hijos, descuentos en compras del producto de la empresa);
- *normativo*: cuando el que sigue las indicaciones lo hace por convicción en las pautas que sustentan la orden. Por ejemplo, los creyentes religiosos actúan por la fe y la identificación moral con los mandatos;
- *persuasivo*: se basa en recompensas simbólicas: mayor estatus, sentimiento de pertenencia, etcétera.
- *por información/conocimiento*: quien tiene acceso a la información necesaria para tomar las decisiones adecuadas, o posee los conocimientos específicos sobre algún tema, ejerce poder sobre quienes no se encuentran en esta situación;
- *jerárquico*: quien tiene poder por el cargo que ocupa dentro de una empresa, tiene autoridad. Éste es el caso de quien se desempeña como gerente general.

Existen diferentes recursos para ejercer poder. Si bien el gerente general tiene su poder formalizado por la posición que ocupa en la empresa, esto no siempre es suficiente para lograr el acuerdo y compromiso de los públicos. Es entonces cuando es importante complementarlo con el componente de liderazgo, que permite un punto de vista compartido con su equipo.

Lee Iacocca gerenció una profunda crisis en Chrysler en la década de 1980 y, con su estilo personal de liderazgo estratégico, la convirtió en la empresa automotriz más grande del mundo.

¿Qué es un gerente general?

Hace seis años que soy la gerente general del Hotel Alvear. Nunca antes había ocupado dicho puesto. Mi primer contacto con el Hotel Alvear fue como consultora externa, y luego de unos años me hice cargo de la gerencia administrativo-financiera en la que me desempeñé siete años. Esa fue mi primera aproximación a la hotelería y quedé totalmente atrapada en esta actividad de servicios que estaba en pañales hace trece años atrás.

Cuando me ofrecieron la gerencia general me pregunté "¿qué se supone que debe ser un gerente general?" En los manuales de *management* y en la facultad te enseñan que debe ser un líder, debe ser un estratega, debe tener visión del negocio y del futuro, debe comprender la globalidad de los mercados y la posición de la empresa dentro de ellos, debe conducir un equipo de trabajo, debe comunicar, saber organizar, definir responsabilidades, etcétera. Toda la teoría la sabía, pero cuando me senté por primera vez en mi nuevo escritorio, en mi nueva oficina me dije "¿y ahora qué? ¿Por dónde empiezo?".

Mi primera preocupación fue tratar de consolidar el equipo gerencial. Ésta es una tarea permanente, aún hoy después del tiempo transcurrido sigo profundizándolo. Como primer paso definimos la misión, la visión y los objetivos del hotel. Esto nos permitió conocer hacia dónde íbamos en los próximos años y cómo iríamos. Restaba aún definir las estrategias.

Justamente, sólo podemos enfrentar y adaptarnos a un mercado cambiante como el que mencionamos si armamos un equipo de trabajo con capacidad, autonomía y capacidad de innovación. En esta tarea debemos desarrollar una muy buena comunicación. Llevar adelante un objetivo puede fracasar si no sabemos comunicarlo.

En estos últimos años nuestra empresa enfocó especialmente su atención hacia las necesidades de los clientes para ofrecerles, no sólo productos de buena calidad, sino excelencia en los servicios. Esta decisión estratégica también debió ser comunicada a toda la organización para que los esfuerzos estuvieran encaminados en ese sentido.

¿Cómo se hace para conseguir la excelencia? Formando y capacitando a nuestro capital humano. Logrando la lealtad de nuestros clientes y de nuestros empleados. El desafío del cuerpo gerencial en los próximos años es retener a nuestros clientes pero también reorientar y adecuar nuestros programas de incentivos, desarrollo de carrera y cultura organizacional para reducir considerablemente la deserción de nuestros empleados. Hay una frase que dice: "Aquí yace un hombre (en este caso mujer) que atrajo a su servicio personas mejores que él mismo". Esto garantizaría una mejora continua en la calidad de los procesos.

Es decir que podríamos sintetizar que la tarea de un gerente general es armar y dirigir un equipo de trabajo con su cuerpo gerencial a efectos de definir la misión, la visión, los objetivos de la empresa, fijar las estrategias, redefinirlas y ajustarlas a la realidad del mercado, revisar permanentemente los procesos para obtener la satisfacción de los clientes, capacitando a nuestro capital humano para bajar los índices de deserción a efectos de obtener la excelencia en el servicio.

Olga Petroni (gerente general del Alvear Palace Hotel).

De acuerdo con lo expuesto en el capítulo:

1. ¿Qué acciones emprende la gerente general del Hotel Alvear en sus funciones de organizadora y estratega?
2. ¿Consideran que realizó adecuadamente el planeamiento estratégico del hotel? ¿Por qué?
3. ¿Qué estilo de liderazgo la caracteriza? ¿Por qué?

Resumen de puntos clave

Planificar estratégicamente significa obtener información del entorno, definir la misión, establecer objetivos y especificar las estrategias. La *misión* es aquello que la empresa se propone ser a largo plazo. La *visión* es la imagen del futuro que la empresa procura crear en la mente del cliente en función de las necesidades que pretende satisfacer. El *objetivo* es la declaración que realiza la empresa para enunciar de manera cuantitativa y cualitativa lo que se propone lograr en el futuro. Un objetivo se enuncia a través de cuatro componentes: un atributo, un horizonte de tiempo, una unidad de medida y una cantidad. La *estrategia* es el camino o curso de acción elegido por los directivos frente a los diferentes cursos de acción posibles para lograr los objetivos planteados. Las estrategias más frecuentes están orientadas en torno a dos ejes: el mercado (clientes) o el producto.

La *estructura* es la forma que adopta la empresa estableciendo pautas de coordinación de la totalidad de los recursos para mejorar la relación y regulación de las actividades que se realizan diariamente.

La división del trabajo de toda empresa puede ser analizada desde dos miradas: la división vertical y la división horizontal. En la división del trabajo en forma vertical se distinguen los niveles jerárquicos y de autoridad: nivel estratégico, superior o político; nivel táctico, intermedio o ejecutivo; nivel operativo, inferior o técnico.

En la división del trabajo en forma horizontal se distinguen los criterios de *departamentalización* utilizados. Esta departamentalización surge de agrupar actividades homogéneas, es decir que cuentan con un criterio común que permite asociarlas en una misma área bajo la responsabilidad y coordinación de una misma persona. Los criterios más frecuentes son el funcional, por producto, por cliente y por zona geográfica.

El *organigrama* es una representación gráfica de la estructura en un momento determinado. Representa con rectángulos cada una de las áreas, sectores o departamentos diseñados y con líneas la relación de dependencia entre cada uno de ellos.

Lo *formal* se puede identificar con los aspectos visibles, susceptibles de ser representados y modelados (por ejemplo la línea de autoridad, las normas y procedimientos escritos, etcétera). El concepto de lo *informal* se puede vincular con las relaciones personales, la comunicación, los intereses grupales, las relaciones de poder no formales, los sistemas de decisiones y manejo de la información, el clima laboral y la cultura empresarial.

La *cultura empresarial* es el modelo predominante de pensar, creer y actuar de la empresa. Generalmente es la cultura del grupo que dirige estratégicamente la empresa la que prevalece sobre el resto de los integrantes. Los factores que determinan cómo es una cultura empresarial son los comportamientos, las creencias, los valores, las normas, los hábitos y las costumbres.

El *gerente general* es la persona que dirige la empresa, es decir que desempeña un papel directivo orientando el negocio hacia las exigencias cambiantes del entorno. Este abordaje permite comprender las dos funciones del gerente:

estratega: su acción se encamina a modificar las relaciones de la empresa y su entorno. Para ello debe contar con la capacidad de darle un rumbo a la empresa: es el responsable de diseñar el plan estratégico que determine la misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa. El gerente requiere una visión de conjunto de la complejidad empresarial y una visión de futuro a partir de la cual pueda visualizar escenarios posibles;

organizador: es el responsable por el desempeño global de la empresa, para lo cual diseña un modelo de desempeño empresarial. El diseño del organizador comprende la definición de una estructura, de un esquema de decisiones y de un sistema de información. Es entonces responsabilidad del organizador adecuar los recursos disponibles y planificar su utilización para el cumplimiento de los objetivos.

El proceso de planeamiento permite coordinar los esfuerzos de la empresa logrando un desempeño eficiente. Incluye las acciones de la gerencia que determinan los objetivos para el futuro y los medios adecuados para conseguirlo. Es un proceso de toma de decisiones que debe realizarse antes de efectuar una acción. El resultado de la función de planificar es un plan que involucra tres elementos fundamentales: objetivos, cursos de acción y recursos. La planificación puede ocurrir en todos los niveles de la empresa, es por ello que se diferencia el planeamiento estratégico, el táctico y el operativo en función del alcance o magnitud de la decisión.

La *gestión* es la acción para transformar propósitos en realidades, lo que implica llevar a cabo las definiciones tomadas durante el planeamiento.

El *proceso de control* implica comparar el rendimiento real como resultado de la gestión en relación con el pronosticado durante el planeamiento.

Luego de analizar las causas de los desvíos entre lo esperado y lo obtenido, se está en condiciones de tomar decisiones sobre las *acciones correctivas*, si fueran necesarias.

El *proceso de comunicación* es la transmisión de un mensaje por medio del canal adecuado con utilización de códigos que permitan un significado común entre el emisor y el receptor.

La comunicación puede ser utilizada por el gerente general como un *instrumento estratégico* que facilite el logro de sus objetivos y la aceptación y compromiso del personal.

Brindar información confiable, consistente, exacta y oportuna permite reducir rumores y evitar mensajes conflictivos, erróneos y/o duplicados.

La comunicación efectiva se logra asegurando que los mensajes estén orientados a las necesidades de los diferentes grupos de audiencias, que el canal elegido sea el más adecuado para cada receptor y que el código utilizado sea de mutua comprensión. En este sentido, una buena retroalimentación garantiza que el mensaje ha sido transmitido y recibido adecuadamente.

El gerente general debe obtener la cooperación de los públicos (empleados, clientes, proveedores) para orientarse a lograr el éxito en su gestión. Es aquí donde debe hacer uso de sus cualidades de *liderazgo* y comunicación para comprender a los individuos e influir en su comportamiento de manera tal de subordinar los objetivos particulares a los de la empresa. Su desafío se presenta en conseguir un equilibrio entre las sensibilidades de las personas y el logro de los objetivos.

No todos los directivos tienen el mismo estilo gerencial. Los autores Blake y Mouton plantean una herramienta que permite clasificar el estilo de liderazgo según la orientación hacia los objetivos o la sensibilidad con las personas: despreocupado, demagogo, autoritario y participativo.

El poder es el control que una persona posee y puede ejercer sobre otra para inducirla a realizar algo. Existen diferentes recursos para ejercer poder: coercitivo, de recompensa, por acceso a la información o al conocimiento, normativo, etcétera. Si bien el gerente general tiene su poder legitimado, esto no siempre es suficiente para lograr el acuerdo y compromiso de los públicos.

Pueden obtener más información sobre empresas en la siguiente dirección:

www.**intermanagers**.com

Actividades

1 Redacten la visión, misión y objetivos de una empresa que realiza recolección de residuos domiciliarios en la Capital Federal.

2 Busquen en Internet modelos de visión, misión, estrategias y objetivos de una empresa de servicios y una empresa industrial. Comparen las estrategias que utilizan estas dos empresas.

3 Realicen un organigrama con la estructura de la escuela a la que ustedes asisten.

4 Reunidos en grupo, entrevisten a dos gerentes generales de empresas. Consúltenlos con respecto a las habilidades gerenciales y comparen sus respuestas con lo expuesto en este capítulo.

5 Planear objetivos, estrategias y políticas de un portal de Internet que se lanza dentro de un año y medio, ¿qué tipo de planeamiento es y a qué nivel empresarial corresponde? Justifiquen sus respuestas.

6 Para el caso de la empresa de recolección de residuos de la actividad 1, ¿cuáles serían los controles principales de la gestión?

7 Redacten un escrito del gerente general de la empresa de recolección de basura dirigido al personal en su carácter de estratega. ¿Cuál podría ser el contenido del mensaje? ¿Qué canal utilizará para su envío? ¿Quiénes serían los receptores del mensaje?

La función comercial es la que impulsa la acción de las otras áreas de la empresa. De ella depende la obtención de recursos económicos que financian la producción, la gestión administrativo-financiera, los recursos humanos necesarios, la tecnología, etcétera.

capítulo 4

La gestión de comercialización

¿Qué es la gestión de comercialización? 74

Acciones para el desarrollo de una gestión comercial efectiva 74

Investigación de mercado 75

Tipos de investigación de mercado . . 76

Etapas de la investigación de mercado . . 78

Marketing. 79

Factores determinantes de la demanda . . 79

Desarrollo de productos. El marketing estratégico. 80

El marketing mix: de la estrategia al consumidor 81

1. Producto 81

2. Logística de distribución 82

3. Impulsión 84

4. Precio 88

El área comercial. 90

La función de ventas 90

La marca: un elemento distintivo para la venta 90

Organización interna del área comercial . 92

Modalidades de venta 94

Registro y procesamiento de las transacciones de venta 94

Información del sector comercial . . . 96

RESUMEN DE PUNTOS CLAVE 97

ACTIVIDADES 99

¿QUÉ ES LA GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN?

La *gestión de comercialización* de una empresa es la que se dirige a satisfacer las necesidades del mercado que la dirección o gerencia general ha seleccionado como objetivo. El *mercado* son todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico, y que podrían comprar para satisfacer esa necesidad o deseo.

Una vez definidos los objetivos y estrategias, la empresa está en condiciones de realizar un análisis de los productos y servicios que puede brindar a sus clientes: la mejor manera de lograrlo es tener en cuenta sus propias posibilidades y a aquellos competidores que ofrecen productos que satisfacen las mismas necesidades.

Las acciones de la gestión comercial abarcan:

- seleccionar productos/servicios;
- investigar el mercado;
- elaborar estrategias relativas a la venta;
- contactar clientes;
- elegir a través de qué forma se llega al cliente (canal de distribución);
- participar en la decisión sobre condiciones de venta;
- vender.

Una buena gestión comercial puede medirse a través de diversos instrumentos:

- ventas totales en pesos;
- ventas totales en unidades;
- proporción del mercado total que se atiende (medido en porcentaje);
- ganancias.

La combinación entre las acciones comerciales arriba mencionadas, y las formas en que se mide la gestión comercial, demuestran que son muchas las responsabilidades que el personal del área comercial de cualquier empresa debe enfrentar.

Acciones para el desarrollo de una gestión comercial efectiva

Para alcanzar un adecuado rendimiento en la gestión comercial, toda empresa debe concentrarse en dos aspectos principales:

1. definir la estrategia de venta del producto/servicio ➜ "realizar *marketing*" ➜ llegar al cliente;
2. brindar calidad de servicio (durante y después de la venta).

Esto involucra un proceso que va desde el diseño del producto/servicio adecuado, hasta la operación de venta propiamente dicha junto con el servicio que ella involucra; como muestra el siguiente cuadro.

Proceso de diseño, producción y venta de un bien o servicio

Se hace el producto/servicio			Se vende el producto/servicio				
Se diseña el producto	Se investigan los gustos del mercado	Se hace	Se fija el precio	Se publica o promueve	Se vende	Se distribuye	Se da servicio

El proceso incluye los pasos que van desde la idea de fabricar un producto, hasta lo que se denomina servicio posventa, que es el servicio que se le brinda al cliente para cubrirlo de cualquier falla que se pueda producir. Un ejemplo de servicio de posventa son los servicios de reparaciones con garantías, como los electrodomésticos, las computadoras, los teléfonos móviles, que en algunos casos llegan a tener una garantía de hasta tres años.

Las responsabilidades de un área comercial no comienzan con el acto de ventas, sino que se inician en la colaboración con las áreas de producción para que la empresa produzca lo que va a vender, que debe ajustarse a las necesidades de los clientes actuales y potenciales. Para esto deben implementarse acciones previas de *marketing*, que abarcan la *investigación de mercado* y el *desarrollo de productos*.

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La *investigación de mercado* es la reunión, registro y análisis de todos los hechos y factores acerca de los diferentes aspectos y problemas relacionados con la transferencia y venta de productos y servicios del proveedor al consumidor.

Toda empresa necesita conocer lo mejor posible cuáles son los motivos que llevan al mercado al que se dirige a comprarle sus productos.

Esta información es de vital importancia para el área comercial, debido a que antes de lanzar un producto o servicio al mercado, es necesario asegurarse de que dicho producto/servicio sea el que el cliente quiere o va a querer comprar.

En el caso de un producto, es necesario precisar las características físicas, la calidad, el precio y las cantidades en que se habrá de ofrecer al mercado. Si se trata de un servicio, se deben definir lugar, tiempo, forma, precio y personas que habrán de prestarlo.

Las empresas invierten dinero en averiguar qué es lo que el mercado quiere para no perder recursos ni tiempo. Esta investigación es muy importante, ya que los recursos son escasos y las empresas los deben utilizar inteligentemente para lograr los mejores resultados.

¿Cómo consideran que tendría que ser un buen servicio de posventa de una agencia de remises?

Tipos de investigación de mercado

Existen dos tipos de investigación de mercado: cualitativa y cuantitativa.

INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Sirve para conocer los efectos que produce un estímulo a los encuestados. Evalúa las actitudes y reacciones de los consumidores frente a un envase, una campaña de publicidad, una marca, un logotipo, un personaje que representa un producto o a una empresa.

Además de observar cómo reaccionan las personas, la investigación cualitativa busca descubrir los elementos positivos y negativos de los elementos antes mencionados. Es decir, ante qué estímulos (a partir, por ejemplo, de la marca o el envase) los consumidores reaccionarían eligiendo el producto testeado, y ante cuáles no.

Este tipo de investigación averigua si los argumentos de venta o los beneficios del producto/servicio ofrecido y la forma en que se comunican, son creíbles.

Los estudios cualitativos observan por un lado al cliente y por otro, al producto/servicio, pieza publicitaria o cualquier otro estímulo que genere determinadas conductas entre los espectadores-consumidores.

Por ejemplo, algunas preguntas que pueden hacerse los investigadores son:

- Si le ponemos a nuestra empresa de papas fritas congeladas "Don Chicho", ¿será bien visto este nombre por los clientes por darle un matiz personal o será considerado demasiado casero y desconfiarán del producto?
- ¿Tendremos que incluir un dibujo de una vaca sonriendo en la etiqueta de nuestra carne envasada o es mejor un gaucho?
- ¿Cuál será el mejor color para el envase de detergente: amarillo, verde, azul o turquesa? ¿Qué relaciona la gente con cada uno de estos colores?

Con la investigación cualitativa solamente se conocerá el porqué de la reacción de los consumidores, sin importar si son muchos o son pocos.

INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Es la que analiza los aspectos de la oferta y la demanda que pueden ser medidos y cuantificados.

Toda la información se obtiene a partir de muestras de la población (un número menor que todo el segmento* estudiado, pero que estadísticamente se considera representativo), y se estima que sus resultados responden a toda la población, con un bajo nivel de error.

En este caso, las preguntas podrían ser:

- ¿Cuánto dinero promedio, por mes, invierten en ropa los jóvenes de entre 25 y 30 años?

* **segmento**

Grupo específico de personas que comparten características tales como sexo, franja de edad, nivel económico, trabajo, lugar de vivienda u otros.

- ¿Con qué frecuencia van a ver un espectáculo? ¿Y a bailar?
- ¿Cuántos libros infantiles anuales compran las familias con hijos de entre 4 y 8 años?
- ¿Cuántas personas utilizan nuestro servicio a partir de haber escuchado nuestra publicidad radial y cuántos por recomendación?

Siempre las preguntas de la investigación cuantitativa tratan de dar respuestas en cifras, y se expresan en orden de porcentajes.

Por ejemplo, en la primera pregunta arriba citada se podría mostrar que: un 20% invierte entre $ 10 y $ 70; un 45% entre $ 71 y $ 150; un 25% entre $ 151 y $ 250 y un 10% más de $ 251 por mes en ropa.

Diferencias entre la investigación cualitativa y cuantitativa

La principal diferencia que existe entre una investigación y la otra es la posibilidad que tiene la investigación cuantitativa de aplicar los resultados obtenidos a todo un segmento. Esto es lo que se denomina *proyección de resultados.*

En la investigación cualitativa se estudian los segmentos, y los resultados pueden ser proyectados a la población con esas determinadas características definidas para el segmento que se está estudiando.

De modo que una y otra investigación se diferencian por las distintas funciones que cumplen. La naturaleza de la información de base utilizada por una y por otra es distinta: la investigación cuantitativa se concentra en el cuánto; la investigación cualitativa, en el qué, el cómo y el porqué de las conductas del segmento estudiado.

También difieren en el grado de medición, de cuantificación y el rigor matemático a que son sometidos los resultados. Mientras que en la investigación cuantitativa los resultados se detallan cifra por cifra y proporción por proporción, en la cualitativa se muestran aspectos específicos con proyección general.

Uno de los medios de hacer investigaciones cuantitativas es realizar encuestas individuales. Una adecuada cantidad de ellas permiten obtener conclusiones para poblaciones muy numerosas.

¿Qué aspectos investigarían cualitativa y cuantitativamente si desearan lanzar al mercado una nueva línea de bicicletas?

Etapas de la investigación de mercado

La investigación de mercado requiere, al menos, siete pasos previos a defini

1 ¿Qué se va a investigar?
2 ¿Para qué se quiere investigar?
3 ¿A quién se le va a preguntar?
4 ¿Cuándo se saldrá a investigar?
5 ¿Dónde se hará la investigación?
6 ¿Con qué elementos se hará la investigación?
7 ¿Cómo se hará la investigación?

1 Hay que definir si se van a investigar conductas, actitudes, respuest o estímulos respecto de un nuevo producto/servicio a lanzar, o ya lanzad (para verificar, en este caso, si la recepción en el mercado es igual, mej o peor de lo que hasta el momento había sido).

Por ejemplo, si se va a fabricar mayonesa, interesará saber qué color envase prefiere la gente, qué consistencia debería tener la mayonesa, si color debe ser más claro o más oscur etcétera.

Las entrevistas en grupos son una de las formas más idóneas de realizar investigación de mercado cualitativa.

2 Este punto se refiere a establecer l objetivos de la investigación. En ejemplo citado: si el mercado acepta una nueva mayonesa, más cara que l otras, con color y sabor más suave y c envase de vidrio.

3 En esta instancia se define el se mento de mercado. En el caso de la m yonesa, se podría definir: amas de ca de la provincia de Buenos Aires, de vel económico medio, entre 28 y años.

4 ¿En qué momento, entre qué fech de qué año, y qué cantidad de dí ¿Durante una o dos tardes será suficie te, o la opinión de las amas de casa cambiará en menos de un mes o u semana?

5 ¿En qué lugar? ¿Se irá a golpear puerta a puerta o a un supermercad ¿Se hará una reunión puertas adentro con amas de casa?

6 Se refiere a recursos humanos y materiales; si es necesario prepa planillas, o si van a hacer falta muestras del producto para obtener mejo respuestas, si se utilizará grabador, video o teléfono.

7 Al llegar a este punto, se define qué instrumentos se usarán: encues con pocas planillas, entrevistas abiertas, preguntas en grupo, etcétera.

MARKETING

El *marketing* (o *mercadotecnia* en castellano) es la disciplina que permite organizar y tomar decisiones sobre todas las actividades relacionadas con el proceso que va desde desarrollar un nuevo producto, hasta ponerlo en manos del consumidor. El *marketing* permite mantener informado al empresario sobre todas las variantes del consumidor.

En este sentido, es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos de individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación, ofrecimiento e intercambio de productos y servicios con valor económico con otros individuos.

A través de esta disciplina, las empresas constituyen y redefinen su oferta; y estudian y atienden la demanda.

Factores determinantes de la demanda

La *demanda* es el requerimiento de productos y servicios específicos por parte de los consumidores (mercado), que tienen la capacidad y voluntad de adquirirlos. Los deseos se tornan en exigencias cuando están respaldados por el poder adquisitivo. Por ejemplo, mucha gente quiere viajar confortablemente en un auto, pero sólo algunos podrán comprarse una Ferrari, otros podrán adquirir un Ford, y otros podrán comprar un Fiat 600 usado. También habrá quienes no podrán adquirir ninguno.

El punto de partida de la disciplina del *marketing* radica en los deseos y necesidades del ser humano. La necesidad humana es el estado en el que se siente la carencia de algunos satisfactores básicos: alimento, vestido, abrigo, seguridad, sentido de pertenencia, estimación, etcétera (comprar una hamburguesa para saciar el hambre, un tapado para vestirse y abrigarse, etcétera).

Los profesionales que se dedican al *marketing* no crean necesidades, sino que éstas son anteriores a ellos. Sin embargo, pueden influir en los deseos del público, incentivándolo por medio de diversas estrategias a que compren, por ejemplo, el último modelo de Peugeot, la hamburguesa Big Mac de McDonald's, la Coca-Cola de 2 litros o la mayonesa Hellman's.

En la última década muchas compañías argentinas, dedicadas a la venta de productos alimenticios, lanzaron al mercado una línea diet, debido al incremento en nuestro país de la demanda de alimentos bajos en grasas y calorías.

Enumeren los factores que determinan su demanda de golosinas. ¿Cuál/es eligen? ¿Por qué?

Otros aspectos que determinan la demanda son el valor, el costo y la satisfacción. Supongamos que el señor López debe recorrer 15 km por día para ir a su trabajo.

Existen varios productos que cubren esa necesidad: bicicleta, colectivo, tren, taxi, auto. Además, al señor López le gustaría satisfacer ciertas necesidades para desplazarse a su trabajo, como comodidad, seguridad, velocidad y economía. Cada producto tiene diferentes capacidades: la bicicleta es más lenta que un auto, pero es más económica. El tren es más rápido que el taxi, pero más inseguro. En función de estas combinaciones, el señor López debe decidir qué producto le brindará más satisfacción.

El concepto clave aquí es el *valor*, que es la estimación que hace el consumidor de la capacidad total del producto para satisfacer sus necesidades. El señor López hará una estimación del valor de cada producto y en esa estimación el costo juega un papel determinante a la hora de analizar a qué opciones puede acceder, de acuerdo con sus ingresos y sus ahorros.

En conclusión, los factores que determinan la demanda de los consumidores por determinados productos surgen de la combinación de sus necesidades, deseos y valores, junto con el costo y la capacidad de satisfacción de los distintos productos/servicios.

Desarrollo de productos. El marketing estratégico

El *desarrollo de productos* es la función de creación o mejora de los productos que una empresa ofrecerá al mercado. Se realiza luego de efectuar estudios de mercado, habiendo averiguado qué características específicas son las que el cliente al que se quiere llegar desea del producto que se quiere ofrecer.

Para ello muchas empresas se valen del *marketing* estratégico, que les permite ser más competitivas en el mercado. Hacerlo significa analizar los negocios desde lo simbólico y lo competitivo tanto como desde lo económico y financiero.

El *marketing* es necesariamente estratégico porque, además de enfrentar competidores desconociendo muchas veces sus objetivos y planes, en ocasiones también debe operar en un mercado ignorado, sobre un grupo de expectativas y motivaciones de consumo que incluso los mismos consumidores desconocen. Al hacerlo, apunta al logro de sus objetivos de rentabilidad y ganancias en un mediano/largo plazo, para permanecer exitosamente en el mercado el mayor tiempo posible.

Para una empresa, *marketing* estratégico es tomar conciencia de que existe un espejo en el cual se debe mirar todos los días. La estrategia establecida y orientada a desarrollar acciones de *marketing* se debe basar en la utilización de los recursos humanos y materiales necesarios para ubicar y explotar económicamente los productos/servicios con que se

orientan al mercado. Reconocer esa imagen le puede dar la llave del negocio: su posicionamiento en el mercado.

El *posicionamiento* es un intento de distinguirse de los competidores que una empresa realiza para que el mercado la elija. Se busca que el cliente conozca las diferencias reales para que identifique a la empresa como la mejor solución a la satisfacción de sus necesidades de consumo o de servicio.

Por ejemplo, en cuanto a la necesidad de las personas de leer el diario, existen numerosas opciones que se relacionan con hábitos, motivaciones, estilos, necesidades y gustos, que las distintas publicaciones desean satisfacer específicamente de acuerdo con las características de cada consumidor, independientemente de que la realidad sobre la que se escribe sea la misma. En este sentido, *Página 12* se posiciona como un diario para desarrollar el sentido crítico, *Ámbito financiero* como un diario de análisis de noticias económicas, *Crónica* se ubica más hacia las noticias policiales y *La Razón* es el diario de la tarde.

EL MARKETING MIX: DE LA ESTRATEGIA AL CONSUMIDOR

Para llevar a cabo estrategias de *marketing* exitosas, es necesario definir el *marketing mix* (o *mezcla de mercadeo* en castellano) de un producto o servicio.

En función de esta necesidad, se habrá de definir lo que se conoce como PLIP, que son las siglas correspondientes a: Producto (o servicio), Logística de distribución, Impulsión y Precio.

Si bien los niños no son compradores directos, su gusto por un envase atrayente puede ser decisivo a la hora de mejorar las ventas para el importante segmento que es el público infantil.

1. Producto

Un *producto* (bien o servicio) es todo lo que puede ofrecerse en un mercado para atraer la atención del público y lograr su compra o consumo. Comprende objetos físicos, servicios, lugares, ideas u organizaciones; e incluye al conjunto de atributos y/o beneficios que tiene ese producto, bien o servicio para satisfacer necesidades y deseos de los clientes.

En la etapa del desarrollo de producto, se definen las características físicas del producto, su *packaging*, su calidad y la línea completa del mismo que incluya diversos tamaños, gustos o propiedades específicas.

Por ejemplo, al definir el lanzamiento de una línea de champúes, se deben establecer: el color y forma del envase (si va a tener tapa a rosca o tapa a

Definan el posicionamiento de las siguientes marcas de mayonesa: Ri-k, Hellman's, Gourmet y Fanacoa.

presión, si será de plástico o de vidrio, si va a llevar una etiqueta o se estampará sobre el envase, etcétera); la cantidad de centímetros cúbicos de contenido de cada envase; las variantes en las composiciones de la línea (manzana, jojoba, hierbas, aloe, algas); los distintos usos (anticaspa, antigraso, cabellos normales, pelo seco, etcétera) y calidades (composición química).

Estas definiciones parten de las investigaciones de mercado (tanto cualitativas como cuantitativas) y se dirigen a fabricar lo que el mercado necesita, de la forma en que lo necesita y con la calidad con la que está dispuesto a adquirir. Esto significa que las empresas no deben fabricar lo que se les ocurra caprichosamente, sino lo que el mercado está dispuesto a comprar: no se busca vender lo que se fabrica, sino fabricar lo que se vende; y es precisamente en el mercado en donde están las claves para lograr este objetivo.

PACKAGING

El *packaging* es el nombre en inglés que se le da al envase en que viene presentado un producto. En determinadas ocasiones, es utilizado como forma de relanzar un producto (sin cambiar sus características físicas) y presentarlo como nuevo a los consumidores.

El *packaging* es uno de los aspectos que más se investigan en un estudio cualitativo. Muchas empresas utilizan al envase como un arma estratégica que les permite comunicar al público que ha lanzado un nuevo producto, siendo lo nuevo la forma del envase, la etiqueta o el contenido de su envase. Un ejemplo de esto es el lanzamiento de botellas de 1 litro, 1 litro y medio, 2 litros, medio litro o latas de 350 cm^3 de las principales marcas de gaseosas. También fue una novedad el reemplazo del envase de vidrio por el de plástico.

2. Logística de distribución

Una vez precisadas las características físicas del producto, se debe definir de qué manera se llegará hasta el cliente.

La *distribución* es una de las variables de la gestión comercial, que se encarga de la entrega física de los productos. La distribución abarca un conjunto de operaciones necesarias para llevar los productos desde el lugar de fabricación hasta los lugares de consumo. Las funciones de distribución son: a) acondicionamiento de los productos, b) almacenamiento, c) fraccionamiento por pedidos y d) transporte.

Existen ciertos productos que se venden directamente al público desde la fábrica (por ejemplo, ciertas fábricas de ropa con venta al público, o laboratorios productores de materias primas para medicamentos que venden a laboratorios de especialidades medicinales o exportan).

También se crean las llamadas *cadenas de distribución*, esto es el establecimiento de ciertas instancias intermedias entre quien produce y quien es el cliente o consumidor final.

Estas cadenas sirven para distribuir con mayor cobertura geográfica un producto, de acuerdo con sus características y las del cliente que lo compra. Por ejemplo, para comprar golosinas, un fabricante debe establecer un canal de distribución mayorista que luego venderá a los minoristas para que finalmente llegue al público, pues es necesario llegar a todos los quioscos del país y a través de estos eslabones intermedios se llega a cubrir más ampliamente el territorio. En cambio, si se tratara de joyas, el canal será directamente de fabricante a minorista, pues el cliente valora aspectos tales como la exclusividad, por lo que sólo se podrá encontrar *tal* anillo o collar en *esa* joyería (negocio minorista).

Al definir la logística de distribución, se establecen cuántos intermediarios habrá en el circuito, de qué manera se llegará al público y qué cobertura geográfica tendrá la empresa para llegar al mercado. Esto es válido y necesario tanto para empresas de consumo masivo (es decir, de diaria compra y necesidad, como por ejemplo alimentos y bebidas), como para empresas de rubros más exclusivos (joyas, yates, autos deportivos).

La definición de la logística de distribución es muy importante, pues cada empresa debe asegurarse que su producto esté en tiempo y forma en los lugares en donde el cliente lo busca. De no ser así, la competencia ocupará dichos lugares y le quitará mercado.

La logística de distribución abarca todos los pasos para llevar el producto hasta el cliente, en donde se le prometió que lo iba a tener y en el momento en que lo necesita.

3. Impulsión

Una vez definidas las características del producto y la logística de distribución, las empresas deben definir las formas en que le darán difusión pública a su oferta.

Dichas estrategias de impulsión deben estar relacionadas y ser compatibles con los anteriores aspectos definidos.

La impulsión comprende cuatro formas distintas: promoción, publicidad, difusión y fuerza de ventas.

Promoción

La *promoción* de ventas consiste en la utilización de diversas herramientas de incentivo, casi siempre a corto plazo, diseñadas para estimular la compra más rápido y/o mayor de productos/servicios por parte de los consumidores. Ejemplos de promoción son: degustaciones de nuevos productos en los supermercados, cupones de descuento en diarios o revistas, muestras gratis, concursos por tiempo determinado en tapas de gaseosas o envases de yoghurt, servicios de asesoría gratis (por ejemplo, en seguros), etcétera.

Una característica de la promoción es que es *puntual*; es decir, que se da en un determinado momento y lugar. Por ejemplo, si un cliente o potencial cliente, no está en un determinado supermercado el día domingo de 15 a 18, no podría degustar el nuevo queso PorSalut que la empresa X lanzará al mercado. La empresa de ropa Mancini sólo hace liquidaciones para sus clientes en determinados días, notificando a éstos telefónicamente y quienes no son clientes no se enteran de la liquidación.

En tanto que la publicidad ofrece una *razón* para comprar, la promoción de ventas ofrece un *incentivo*. La promoción es una forma más directa de llegar al cliente que la publicidad, aunque menos masiva.

Los objetivos específicos de las herramientas de promoción varían: una muestra gratis estimula la prueba del consumidor, en tanto que un servicio de asesoría sin costo fomenta las relaciones a largo plazo con un cliente.

Merchandising

El *merchandising* es una herramienta utilizada en *marketing* que agrupa a todas aquellas actividades que orientan la compra en el punto de venta. Los objetivos principales del *merchandising* son:

- orientar a los consumidores hacia el producto/servicio;
- llamar la atención del consumidor hacia los productos/servicios;
- facilitar la acción de compra.

¿Qué forma elegirían para realizar la promoción de una nueva línea de cepillos dentales?

Mientras la publicidad empuja al cliente *al* punto de venta, el *merchandising* empuja al consumidor *en* el punto de venta y, por este motivo, es una herramienta poderosa para efectuar las promociones. Ejemplos de *merchandising* son: stands con el logo de la empresa; diversos objetos con el logo de la empresa impreso en ellos como bolígrafos, relojes, etcétera.

PUBLICIDAD

La *publicidad* es hacer público un mensaje sobre algo o alguien. Dar a publicidad es lo opuesto a mantener en secreto. El discurso que hay detrás de toda publicidad motiva a la gente a adherir a algo conocido por todos, algo público.

El valor comercial que tiene la publicidad como factor de influencia se basa no sólo en hacer conocer las características y las cualidades de determinado producto o servicio sino en que este conocimiento sea compartido por otros.

Es usual que las empresas elijan a artistas conocidos por el público cuando lanzan sus productos.

La característica de masividad hace que el alcance comunicacional de la publicidad sea de mayor magnitud que el de la promoción. A diferencia de esta última, la publicidad no es puntual y sus mensajes son captados por todos: los consumidores interesados (o potencialmente interesados) y los que no tienen interés alguno en consumir dicho producto o servicio.

Phillip Kotler enumera tres objetivos básicos de la publicidad:

- *informar* al mercado sobre un nuevo producto/servicio o acerca de sus usos, o de un cambio en su precio o en su funcionamiento;
- *persuadir* al cliente a que compre ya, o a que cambie su marca por la publicitada;
- *recordar* a los consumidores que el producto o servicio puede necesitarse en un futuro próximo, dónde pueden adquirirlo, etcétera.

Existen diversos medios en donde puede realizarse la publicidad:

Publicidad gráfica: es la que se hace en diarios, revistas u otras publicaciones. Es la más utilizada y tiene la ventaja de permitir una mejor segmentación al elegir en qué tipo de publicación se efectuará (si se quiere publicitar autos o repuestos de automotores, existen revistas como *Corsa* o *Parabrisas*; si se desea hacerlo con artículos de camping, se puede publicar en *Aire y Sol*, o *Weekend*).

Publicidad en vía pública: es la que se realiza en la calle o en lugares públicos, como plazas o paradas de colectivos. Se desarrolla a través de afiches, mensajes luminosos, medianeras decoradas o pintadas, carteleras municipales, carteles en rutas, publicidad en medios de transporte.

Busquen dos empresas que efectúen publicidades en todos los medios y comparen sus mensajes.

Es menos masiva que la anterior, y más limitada, pero su visualización y dimensiones son las más significativas.

Publicidad radial: la radio es un medio netamente auditivo, en donde no hay imagen. Los mensajes se transmiten oralmente y se apela a la imaginación o la memoria auditiva del oyente (por ejemplo, con jingles pegadizos).

La radio es un medio con muchas ventajas: a) es considerada como una compañía para los oyentes, b) posee diálogo personalizado (intimista), c) prevé participación por parte del oyente, y d) casi siempre tiene acción en directo.

Los formatos de transmisión de mensajes publicitarios de radio son: 1) frases publicitarias ideadas específicamente para la radio, 2) micros (espacios de corta duración reservados para un tema específico), 3) *jingles* y 4) comerciales grabados.

Publicidad televisiva: es el medio que posee el mayor alcance masivo en un mismo momento. Logra combinar todas las formas de percepción del mensaje publicitario (auditiva, visual, emocional). Sus ventajas con respecto a otros medios se pueden resumir en: a) gran alcance y poder, b) apelación a todos los sentidos, y c) mejor capacidad de recordación al combinar imagen, sonido y argumento en forma creativa.

El modelo de venta de "Llame ya" combina la publicidad televisiva con el requerimiento inmediato del cliente vía telefónica.

La ética publicitaria

Los mensajes publicitarios deben mantenerse dentro de un marco ético, ya que existen reglas que, debido al alcance masivo que la publicidad tiene, deben observarse en relación con el público y los competidores.

En lo que hace al público, es necesario adecuar y moderar los mensajes para que no sean ofensivos ni discriminatorios. Existen legislaciones específicas, como la ley antidiscriminatoria en nuestro país, para evitar la propagación de mensajes que puedan agraviar a algún sector de la sociedad.

Un ejemplo de ello son las publicidades gráficas de Benetton, que han despertado numerosos escándalos no sólo en Italia sino también en el resto del mundo. Algunas destacables son las del niño negro con peinado de cuernitos (como si fuese un diablo), o aquella en las que se observa en el cuerpo de una persona un sello de "HIV positivo" (es decir, portador de sida). Se discute aún hoy, si el mensaje antidiscriminatorio era el principal objetivo de estas publicidades, o si el fin era simplemente llamar la atención de la opinión pública.

Con respecto a los competidores, en numerosos países (incluyendo a la Argentina) no se permite publicitar un producto menospreciando al de la competencia o valiéndose de comparaciones con ella (llamada técnicamente "publicidad comparativa"). Un ejemplo de estos límites es la publicidad de "El desafío Pepsi", en el que se mostraba a distintas personas en un stand probando Pepsi y Coca-Cola, sin saber cuál estaban degustando, y se les pedía que eligieran qué bebida les gustaba más. En esta pu-

blicidad (que obviamente mostraba que la gente, mayoritariamente, elegía Pepsi), el envase de Coca-Cola aparecía tapado.

DIFUSIÓN

La *difusión* es el conocimiento de un producto o servicio que se da a través de la recomendación de una persona a otra. Es lo que comúnmente se conoce como el "boca a boca".

Esta estrategia es mucho más efectiva que las demás, considerando que cuenta con la credibilidad de la fuente: es decir, creemos en quien nos recomienda y, por ende, creemos en ese producto/servicio.

Esta estrategia es muy usada en algunos rubros y por algunas empresas (desde PyMEs a multinacionales). Por ejemplo, en el rubro de peluquerías es más común ir a determinado estilista por la recomendación de una amiga, un pariente o alguna persona que solemos ver bien peinada.

Otro ejemplo de difusión son las reuniones de Tupperware, en la casa de alguna persona que los difunde, en las que amas de casa se juntan para ver los nuevos modelos o expresar sus necesidades de envases plásticos y ver si existe el modelo que satisfaga esa necesidad. Otras empresas que utilizan esta estrategia son: Avon (cosméticos), Amway (artículos de uso hogareño), Nature's Sunshine (productos naturistas), etcétera.

Si bien la difusión es de alta efectividad, también es muy trabajosa y poco masiva, pues se trabaja de uno en uno.

FUERZA DE VENTAS

La *fuerza de ventas* es el equipo de vendedores que posee una empresa. La masividad o no de la llegada dependerá de la cantidad y habilidad de los vendedores que conformen la fuerza de ventas de la empresa. En muchas ocasiones, son ellos quienes definen el alcance del conocimiento de un producto o servicio en el público. Cuantos más clientes visiten, más se conocerá el producto, independientemente de haber vendido o no.

Numerosas empresas, antes de efectuar publicidades o promociones masivas, efectúan prelanzamientos de sus nuevos productos entre sus distribuidores o clientes mayoristas o minoristas. Para ello es necesario realizar previamente una adecuada capacitación de la fuerza de ventas con respecto a las características y ventajas del producto/servicio de la compañía en relación con la competencia.

Telemarketing

Una variante adoptada por numerosas empresas en la Argentina y el mundo, es el *telemarketing*, que es el proceso de venta, atención y/o di-

fusión de un producto o servicio realizado telefónicamente. En muchas ocasiones se utiliza como un complemento de las acciones comerciales cara a cara y, en otras, como único medio de comercialización.

Para establecer una correcta estrategia de venta telefónica, la fuerza de ventas debe entrenarse específicamente en las habilidades del *telemarketing*. La venta telefónica, si bien es una manera de vender, no es igual a una venta cara a cara en la cual existen numerosos recursos asociados a mostrar el producto u observar actitudes corporales o faciales del comprador.

En esta técnica, también llamada "*marketing* directo", se deben analizar los tonos, pausas y preguntas que efectúa el cliente del otro lado de la línea. El discurso debe ser adaptado a esta modalidad y el cierre de la venta debe efectuarse en forma certera y detallada, pues la entrega del producto y el pago se efectúan a posteriori y, de no definir correctamente cada operación, la empresa incurre en altos costos económicos. Además, para complementar esta acción comercial, cada empresa debe tener bien definida su logística de distribución.

4. Precio

Luego de haber definido el tipo y calidad de producto, las formas en que se habrá de llegar hasta el consumidor y la manera en que se anunciará o impulsará su venta; el último paso es definir el precio.

¿Por qué al final? Comercialmente, no es conveniente determinar el precio simplemente como la suma del costo unitario del producto más el margen de ganancia que se pretende obtener de su venta. Existen otros factores que influyen y determinan el precio de un producto o servicio. Básicamente se debe observar si el cliente o el público está dispuesto a pagar un determinado precio por el producto o servicio prestado.

La herramienta fundamental para poder determinar correctamente el precio de un producto/servicio es la investigación cualitativa de mercado. A través de este estudio se determinará hasta qué precio está dispuesto el cliente al que se apunta a pagar por un determinado producto (con una calidad específica) o servicio (con prestaciones precisas).

Las calidades o prestaciones específicas están directamente relacionadas con las definiciones de los tres aspectos anteriores (componentes del *marketing mix*). Es decir, cómo es el producto, su *packaging*, en dónde lo puede encontrar y qué imagen proyecta al mercado. El precio no puede contradecir las anteriores definiciones.

Los resultados de estos sondeos exceden las consideraciones netamente apuntadas a los costos, pues si se desean cubrir los costos y obtener determinada ganancia a costa de que el producto/servicio tenga un precio muy elevado, no habrá ventas. Esto también se debe aplicar para el caso inverso: no vender demasiado barato, pues el público podría desconfiar acerca de la calidad de lo que se le está ofreciendo.

Manchester United: fútbol más management

¿Usted cree que el fútbol es sólo pasión? ¿Piensa que por el hecho de amar una camiseta una persona puede conducir con aptitud una institución de fútbol profesional? La respuesta es no. Contundentemente no.

Si tiene alguna duda, compare la realidad del fútbol argentino –estadios vacíos, partidos mediocres, clubes en su mayoría quebrados y en manos de individuos violentos– con instituciones como el Manchester United, el club que ha ganado las últimas tres Premier League (el campeonato de Primera División del Reino Unido), la última Copa Intercontinental y se prepara para ganar un nuevo título en el torneo británico.

El Manchester United ha revolucionado la forma de administrar el fútbol para generar millones de libras esterlinas a través de una agresiva estrategia de *marketing* y una apuesta fuerte por las nuevas tecnologías.

En su último ejercicio contable –que usted puede bajar directamente a su PC en formato PDF desde el sitio http://www.manutd.com–, el Manchester United facturó más de U$S 160 millones.

Desde sus portales vende todo tipo de productos, desde relojes y camisetas hasta juguetes, lámparas y toallas con el escudo del equipo y también ofrece servicios como compra de localidades y suscripción a su propio canal de TV: el Manchester United Television (MUTV), inaugurado en 1998.

En 1991, Manchester fue el primer club de fútbol que comenzó a cotizar en Bolsa. Sus acciones se ubican entre las 250 más transadas del índice FT de Londres, y cuentan en este momento –luego de dos meses de caídas– con mayoría de recomendaciones de "*strong buy*" entre los principales *brokers* de la *city* londinense.

Martin Edwards, el CEO (gerente general) del Manchester, sabe de memoria que su club es una empresa gigantesca que puede vender productos en todo el mundo. Edwards [...] supo ver en el negocio del *merchandising* y el *marketing* los elementos claves para convertir a los Red Devils (Diablos Rojos) del Manchester en una potencia económica.

Recientemente, Edwards anunció la apertura de locales exclusivos de productos del Manchester United en Singapur y la entrega de licencias de comercialización de las mismas mercaderías en Kuala Lumpur (Malasia), Yakarta (Indonesia) y Bangkok (Tailandia).

Según la propia definición que dan en el Manchester United acerca de su política comercial, el directorio del millonario club-empresa –que tiene más de 14 millones de hinchas, 4 millones en el Reino Unido y otros diez repartidos por el mundo– ve en la publicidad no sólo una gran fuente de ingresos sino también una oportunidad para establecer alianzas con compañías líderes para ofrecer ofertas a sus hinchas.

Así, los Diablos Rojos reciben de Sharp más de U$S 23 millones anuales por anunciar en su camiseta, más otros U$S 11 millones de Umbro, que paga ese monto para que el Manchester utilice sus prendas. No son los únicos: la cartera de clientes del Manchester incluye empresas como Allsports, Carling, Lotus, Sun Microsystems, Western Union, Pepsi, Century Radio 105, Visa y Woolmark. Algunos de estos *sponsors* y proveedores han instrumentado y gestionan el sitio www.ManUtd.com (Sun Microsystems y Lotus proveen hardware y software, UUNet la conectividad e Informix el *datawarehousing*), que tiene 8 millones de visitas por mes.

Los negocios del Manchester no terminan ahí. Su revista es una de las más vendidas del Reino Unido en el segmento de deportes (130.000 ejemplares al mes), su cadena de bares (Red Bar) no para de extenderse y acaba de vender el auspicio de los pantalones de sus jugadores a Vodafone –la compañía de telefonía celular– por U$S 50 millones al año. Lo que se dice una verdadera máquina de hacer negocios y también goles.

www.intermanagers.com *(marzo de 2000).*

1. Identifiquen los componentes del *marketing mix* de este caso. Evalúen las estrategias adoptadas y propongan algunas que complementen o fortalezcan las expuestas.

2. ¿Qué estrategias de *marketing* aplicarían a la selección argentina de fútbol? ¿Y a otro deporte?

EL ÁREA COMERCIAL

La función de ventas

Por lo general, se identifica a un área comercial como aquella que se dedica a vender. Si bien ésta no es la única función que compete a un área comercial, es la más vital para una empresa pues es la que genera el ingreso de dinero genuino (que surge de la actividad principal de la empresa y no de un préstamo).

Como se vio anteriormente, la venta es la consecuencia de una serie de acciones (llamadas acciones comerciales) que se encadenan para que la misma no sea casual.

La función de ventas así analizada, incluye todo el esfuerzo que realiza una empresa para que los clientes paguen por su producto o servicio el precio determinado por ella, en los plazos acordados y con la posibilidad de repetir este acto (tanto para el mismo producto/servicio, como para otros que la empresa comercialice). Esto supone una acción *a propósito* efectuada por la empresa, para que el cliente compre.

En este sentido es importante tener en cuenta que, a pesar de que un cliente compre un producto/servicio, será distinto si lo hace por propio impulso, a que lo haga porque la empresa le venda o lo provoque para ello. Esta diferencia cambia el sentido del análisis de la función comercial, pasando de lo intencional y, por ende, controlable por la empresa (en el caso del acto de ventas), a lo eventual o casual, o no controlable para la empresa (en el acto de compra).

Por ejemplo: si un cliente entra en un negocio de ropa con la idea de comprar un pantalón, el vendedor puede limitarse a satisfacer solamente dicho acto de compra, o bien puede ofrecerle una camisa, un buzo o un par de medias para complementar la compra y, a través del acto de ventas, generar mayor facturación con el mismo cliente y en el mismo momento.

La marca: un elemento distintivo para la venta

La *marca* es, ante todo, un símbolo que identifica al producto y a la empresa, y contribuye a que el producto se ubique en la mente del consumidor.

Las principales funciones de la marca son:

- *identificación*: la marca remite a un conjunto específico de características del producto. Permite que se distinga el producto/servicio de una empresa, respecto de los otros;
- *estructuración*: la marca permite detectar rápidamente un tipo de producto;
- *garantía*: la marca opera como compromiso público de rendimiento, asegurando una constancia de calidad, cualquiera sea el lugar o el momento de la compra;

- *personalidad*: la marca es un vínculo a través del cual el consumidor comunica qué es, o cómo desearía ser frente a los demás;
- *practicidad*: al ser memorizable y fácil de reconocer, permite que el cliente realice compras repetitivas o rutinarias con sólo recordar un nombre o un logotipo;
- *capitalización*: la marca resume y atesora mucho dinero en inversión y años de esfuerzos competitivos. Por lo tanto, tiene un valor económico que forma parte del patrimonio de la empresa.

La marca es una forma directa e inconfundible de identificar a una empresa y sirve para diferenciar la calidad de sus productos/servicios en el mercado.

En numerosas ocasiones, la presencia de la empresa en el mercado a través de la marca es tan fuerte, que el producto es reconocido por la marca más que por su denominación oficial. En estos casos, se dice que la marca pasa a ser un genérico. Algunos ejemplos son: Birome (para bolígrafos), cinta Scotch (para cinta adhesiva), Curitas (para apósitos protectores), Movicom (para teléfonos celulares), Plasticola (para adhesivo plástico), Gillete (para hojas de afeitar), Coca (bebida cola).

FRANCHISING

El *franchising* (o *franquicia* en castellano) es una modalidad que algunas empresas utilizan para expandir su negocio y su marca por medio de la apertura de nuevos locales.

Estos locales no son de su propiedad, ni tampoco lo son la totalidad de sus ganancias. Pero se asocian a través de un contrato, en el que se le otorga al franquiciado (dueño del local): la marca, la mercadería, la imagen y el estilo (de probado éxito en el mercado). A cambio, el franquiciante (la empresa) recibe un porcentaje de la facturación mensual del local que toma su franquicia. Algunos ejemplos de esta modalidad son McDonald's, Marta Harff, Grimoldi y Havanna.

Esta estrategia de expansión es muy utilizada en nuestro país y es un potenciador de la marca. En este tipo de negocios se ve claramente su valor, pues el franquiciado paga mensualmente por usarla.

Organización interna del área comercial

Un departamento comercial comprende las funciones relacionadas con las actividades que promueven las ventas de una empresa: desde el área de Ventas, pasando por el *marketing*, la planificación comercial y la publicidad.

En empresas de magnitud, existe también la dirección comercial, en donde la persona a cargo de las políticas comerciales de la empresa es el *director comercial*, en lugar del gerente comercial (es decir que se agrega un estrato más en la pirámide organizacional).

La *gerencia de Planeamiento comercial* es la encargada de la planificación de estrategias comerciales, así como de coordinar los objetivos generales de la empresa con los particulares en materia comercial (expresados en pesos a facturar, unidades a vender, clientes nuevos a ganar o clientes totales en cartera, etcétera).

La *gerencia de Ventas* es la responsable de las ventas realizadas por la fuerza de ventas, tanto respecto de la organización en las distintas zonas en las que la empresa actúa o desea actuar como a establecer los objetivos de ventas, pactar las comisiones, capacitar a la fuerza de ventas sobre nuevos productos o servicios, o acercarles contactos útiles para que concreten ventas.

La *gerencia de Marketing* tiene como responsabilidad principal la de hacer rentable cada producto o servicio que la empresa ofrece. Dentro de sus funciones están la investigación de mercados, el desarrollo de productos/servicios nuevos, la definición del *marketing mix*, la organización de promociones y la eliminación (de ser necesario) de algún producto/servicio que sea perjudicial para la empresa.

La *gerencia de Publicidad* se ocupa de todo lo atinente a la imagen de la marca de la empresa: desde las campañas publicitarias (elección del mensaje, del medio de difusión, la folletería y los montos de dinero recomendados para invertir), hasta la llamada "publicidad institucional", que apunta únicamente a mostrar públicamente a la empresa en alguna acción a favor de la comunidad o la sociedad en la que está inserta.

Los criterios de departamentalización horizontal (agrupación de actividades en unidades homogéneas) de cada área dependiente de la gerencia o dirección comercial, varían de acuerdo con las estrategias generales de la empresa. Por ejemplo, en una empresa con sucursales a lo largo de todo el país, es conveniente departamentalizar una gerencia de Ventas por zona geográfica para poder así abarcar más eficazmente esa región (se crearía una zona sur, una zona noreste, una noroeste, una zona centro y una zona Capital y Gran Buenos Aires).

Si, en cambio, se está organizando el área de *Marketing*, puede pensarse para la misma empresa otro criterio distinto. Es usual departamentalizar por productos, para que se pueda concentrar la fuerza profesional y organizacional en hacer rentable cada línea de producto/servicio que comercialice la empresa. Sea cual fuere el criterio, se debe apuntar a lograr los mejores resultados canalizando más eficazmente el esfuerzo comercial.

Lectura para profundizar

Planes de innovación de 3M

Algunas empresas estadounidenses han obtenido un prestigio sobresaliente por sus constantes innovaciones con éxito. A la cabeza de la mayoría de las listas está la 3M Company, con base en Minneapolis.

La poco modesta meta de 3M es ¡hacer que cada una de sus cuarenta divisiones genere por lo menos un 25% de sus ingresos con productos introducidos en el mercado en los cinco años precedentes! Y lo más asombroso es que lo logra. Cada año la empresa lanza más de 100 productos nuevos.

En 3M la cultura corporativa está orientada a la innovación. 3M estimula a todos, no sólo a sus ingenieros, para que se conviertan en "campeones del producto". A todo aquel que tiene la inquietud por una idea se le estimula para que realice alguna tarea para encontrar los conocimientos existentes, en qué parte de la empresa desarrollaría el producto, si es patentable y qué tan rentable podría ser.

Si la idea encuentra apoyo, se integra un equipo de aventura con representantes de I+D (Investigación y Desarrollo), Producción, Ventas, Marketing y del departamento Legal. Cada equipo está encabezado por un "ejecutivo campeón" quien alienta al equipo y lo protege de intrusiones burocráticas. Si se desarrolla un producto de "apariencia saludable", el equipo permanece con él y lo comercializa.

Si el producto fracasa, cada miembro del equipo regresa a su nivel anterior. Algunos equipos han tratado tres o cuatro veces de convertir una idea en éxito y en algunos casos lo han logrado.

Cada año 3M entrega su premio "Golden Step" a los equipos de aventura cuyo nuevo producto obtuvo ventas por más de 2 millones de dólares en Estados Unidos o 4 millones en el nivel mundial, dentro de los tres años siguientes a su lanzamiento comercial. Lleva el nombre de "empresarial", que es la orientación de 3M y que más empresas están tratando de implantar.

Philip Kotler. Dirección de la mercadotecnia. *México, Prentice Hall, 1991.*

1. ¿En qué medida creen que los incentivos están relacionados con el éxito comercial de 3M? ¿Por qué?
2. Comenten un caso que conozcan sobre incentivos a las ventas y comparen sus resultados con los de 3M.

Elijan una empresa e investiguen cómo está formada su área comercial. Compárenla con lo investigado por sus compañeros.

Modalidades de venta

Toda empresa, antes de efectuar acciones de venta, debe definir al menos dos condicionantes de la misma: el precio y las modalidades de venta.

El *precio* es la proporción de valor económico que se le sumará al costo del producto/servicio para que sea abonado por el cliente en el momento de su compra. La *modalidad* se relaciona con la forma en que se producirá o se pueda producir el acto de venta. Es decir, se habrá de definir si la venta será en efectivo (se paga en el momento con dinero), con cheque o con tarjeta de crédito.

Otra variante es definir si la venta será al contado (implica el mismo concepto que efectivo) o a plazos. Esto último significa que el cliente recibe el producto o la prestación del servicio y lo paga después (a los x días).

En algunos casos, la elección de una modalidad u otra para comprar influirá sobre el precio de venta. Es común que las empresas cobren mayor precio por las ventas a plazos, con cheque o tarjeta de crédito que por las ventas al contado o en efectivo. En algunas ocasiones, incluso, se le comunica al cliente que obtendrá descuentos en el precio si paga en efectivo, recurso que se utiliza para estimularlo a que pague en el momento.

Independientemente de la elección de una u otra modalidad, esto implica el mutuo acuerdo entre comprador y vendedor y la instrumentación de la operación. En el caso de pago contado será la entrega de dinero contra la prestación del servicio o la entrega del producto. En el caso de venta a plazos, se acuerdan los días que se otorgarán para el pago y se establece el momento de la entrega del producto o la prestación del servicio (en algunos casos no se efectúa en el momento, por ejemplo en una operación de exportación).

Este acuerdo queda registrado en la factura, en el tique o en el instrumento que el vendedor entrega obligatoriamente al comprador para registrar el acto.

Registro y procesamiento de las transacciones de venta

Toda venta se formaliza en instrumentos que sirven como constancia, tanto para el comprador como para el vendedor, de que la operación se ha realizado de acuerdo con lo mutuamente convenido. Los instrumentos más comunes para ello son el tique, la factura y el recibo.

El *tique* se genera en una máquina registradora, y se usa para operaciones de venta minorista o al por menor (venta que se efectúa por unidad o en pequeña cantidad). Por lo general, estas compras las efectúan personas físicas, a las que se denominan *consumidor final* (por ejemplo, cuando una persona va a comprar útiles para el colegio a la librería del barrio).

Investiguen y comenten todas las modalidades de venta posibles para camisas.

El tique tiene por lo general, un formato de tira de papel; y sale impreso sin discriminar ningún tipo de impuesto que pueda estar incluido en el precio final (por ejemplo, el IVA: impuesto al valor agregado que actualmente es del 21%).

Las máquinas que emiten los tiques tienen una memoria que permite luego controlar y contabilizar las ventas del día o de un período determinado, ya sea para llevar una estadística como para el cálculo de los impuestos correspondientes.

La *factura* es un instrumento más complejo y completo que el tique. En ella se deben detallar todos los datos atinentes a la operación de compraventa: a) datos del comprador (nombre o razón social, dirección, CUIT, categoría ante la DGI), b) datos de la compra (código y detalle de los artículos comprados, precio unitario, y precio total), c) si existe carga impositiva (cuánta: en porcentaje y en pesos) y d) condiciones de venta (contado, tarjeta de crédito, a plazo).

Las facturas, a diferencia de los tiques, pueden usarse en ventas al por menor o al por mayor; registran impuestos; se pueden aplicar tanto a personas físicas como a personas jurídicas y sirven para operaciones al contado, con tarjeta de crédito, con cheque, o a plazo (por ejemplo si a la misma librería del barrio del ejemplo anterior, una empresa le compra artículos de librería en gran cantidad para utilizarlos todo el mes, pueden pactar que el pago se realizará a los 15 días de la fecha de la factura).

Las facturas también son un instrumento legal para reclamar una deuda (en caso de que el comprador no haya abonado la compra en el plazo convenido con el vendedor): tienen lo que se denomina *fuerza legal* es decir, le da derechos al vendedor a actuar judicialmente en contra del comprador ante el incumplimiento de éste.

AUTOPISTAS URBANAS
SOCIEDAD ANONIMA
CUIT# 30-57487647-4
IVA RESPONSABLE INSCRIPTO
A CONSUMIDOR FINAL

P.V.0109
No.T. 01676531
08/11/00 10:02

TR:01926198 CAT:
02 $2.00

TOTAL $2.00
EFECTIVO $2.00

CANT.ART 1

NNC9900146

Toda operación de compra-venta precisa de una registración formal. También se utiliza para evitar fraudes, posibilitar reclamos, y registrar gastos.

El *recibo* es un instrumento que se utiliza para registrar la cancelación de una deuda generada por una o más operaciones (que pueden o no ser de índole comercial. Por ejemplo: un recibo por el pago de una factura, o un recibo de sueldo). En este instrumento se consigna si el pago se hizo en efectivo, o con cheques; si se cancelan una o más facturas; y se firma como testimonio para el acreedor de que el deudor ha pagado.

A diferencia del tique y la factura, el recibo se elabora a posteriori del acto de compra-venta.

Información del sector comercial

Toda la actividad del sector comercial de una empresa debe quedar plasmada en información formal para evaluar su gestión y planificar acciones futuras.

El archivo de facturas, tiques, recibos u otros instrumentos es importante no sólo para su registro contable, sino también para efectuar controles y seguimientos del cumplimiento de objetivos comerciales (en forma cuanti y cualitativa).

Es también el punto de partida para redefinir la oferta: esto significa agregar o restar productos/servicios a la línea actual de la empresa, al brindar información acerca de qué productos/servicios se han vendido más, han registrado mayor facturación, o han generado mayor rentabilidad a la empresa.

Estas decisiones harán que una empresa sobreviva, crezca y genere utilidades, ya que la actividad comercial es el vehículo principal para estos propósitos.

El procesamiento de los hechos comerciales que se sucedieron en un determinado período contribuye a que la empresa distribuya mejor sus recursos para una actividad tan fundamental como es la comercial. También colabora en la retroalimentación de información acerca del desempeño y proyección de la empresa en el futuro.

Los medios gráficos informan continuamente sobre la actividad de las empresas radicadas en nuestro país.

Martes 28 de noviembre de 2000
LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE PREFIEREN LOS ARGENTINOS

Las 200 marcas que más admira el país

Visa, La Serenísima y Bayer subieron al podio del ranking de las marcas de más prestigio de la Argentina. Una investigación exclusiva.

LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE PREFIEREN LOS ARGENTINOS

Garbarino duplicará su apuesta en el interior del país en el 2001

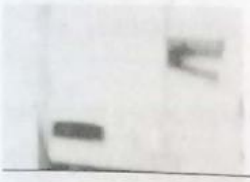
La firma de electrodomésticos piensa inaugurar 10 sucursales fuera del G Buenos Aires en el próximo año, con una inversión de u$s 15 millones.

Domingo 12 de noviembre de 2000
AFECTADA POR UNA POLITICA COMERCIAL QUE NO DIO RESULTADO

Wendy's oficializa hoy su retiro

La cadena norteamericana de fast food abandona su operación en el país. Cerrará sus 18 locales y despedirá a cerca de 600 trabajadores.

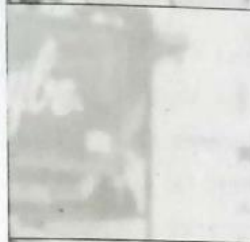
Resumen de puntos clave



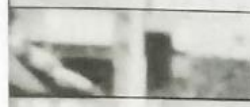
Se denomina *gestión comercial* de una empresa, a aquella que se dirige a satisfacer las necesidades del mercado (de los clientes) que la dirección o gerencia general ha seleccionado como objetivo.

Esta gestión significa: a) seleccionar productos/servicios; b) investigar el mercado; c) elaborar estrategias relativas a la venta; d) contactar clientes; e) elegir a través de qué forma se llega al cliente (canal de distribución); f) participar en la decisión sobre condiciones de venta; g) vender.

El proceso de diseño, producción y venta de un bien o servicio abarca las diversas actividades que se extienden desde hacer el producto/servicio hasta venderlo.



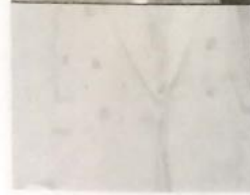
Toda empresa necesita conocer lo mejor posible cuáles son los motivos que llevan al mercado al que se dirige a comprarle, debido a que antes de lanzar un producto o servicio al mercado, es necesario asegurarse que dicho producto/servicio sea el que el cliente necesita y quiere. Para ello se efectúan las *investigaciones de mercado*.



Existen dos tipos de investigación de mercado: la cuantitativa y la cualitativa.

Una investigación de mercado implica definir: 1) ¿qué se va a investigar?; 2) ¿para qué se quiere investigar?; 3) ¿a quién se le va a preguntar?; 4) ¿cuándo se saldrá a investigar?; 5) ¿dónde se hará la investigación?; 6) ¿con qué elementos se hará la investigación?; 7) ¿cómo se hará la investigación?

El *posicionamiento* es un intento de distinguirse de los competidores que hace una empresa para que el mercado la elija. Se busca que el cliente conozca las diferencias reales para que identifique a la empresa como la mejor solución a la satisfacción de sus necesidades de consumo o de servicio.



Para llevar a cabo estrategias de *marketing* exitosas, es necesario definir lo que se conoce como *marketing mix*, o mezcla de mercadeo, de un producto o servicio.
En función de esta necesidad, se habrá de definir lo que se conoce como PLIP: Producto (o servicio), Logística de distribución, Impulsión y Precio.

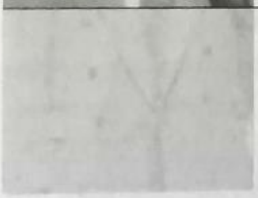
La función de ventas incluye todo el esfuerzo que realiza una empresa para que los clientes paguen por su producto o servicio el precio determinado por ella, en los plazos acordados y con la posibilidad de repetir este acto, tanto para el mismo producto/servicio, como para otros que la empresa comercialice.

A pesar de que un cliente compre un producto/servicio, será distinto si lo hace por propio impulso, a que lo haga porque la empresa le venda o lo provoque para ello. Esta diferencia cambia el sentido del análisis, pasando de lo intencional, y por ende controlable por la empresa (en el caso del acto de ventas), a lo eventual o casual, o no controlable para la empresa (en el acto de compra).

La *marca* es ante todo un símbolo que identifica al producto y a la empresa, y contribuye a que el producto se ubique en la mente del consumidor.
Las principales funciones de la marca son: identificación, estructuración, garantía, personalidad, practicidad, y capitalización.

Un *departamento comercial* comprende las funciones relacionadas con las actividades que promuevan las ventas de una empresa; desde el área de Ventas, pasando por el *marketing*, la planificación comercial y la publicidad. En empresas de magnitud, existe también la dirección comercial, en donde la figura que dicta las políticas comerciales de la empresa es el director comercial, en lugar del gerente comercial.

Toda empresa que efectúe acciones de venta debe definir al menos dos aspectos condicionantes: 1) precio de venta; 2) modalidades de venta.



Toda venta se formaliza en instrumentos que sirven como constancia –tanto para el comprador como para el vendedor– de que la operación se ha realizado, de acuerdo con lo mutuamente convenido. Los instrumentos más comunes para ello son el tique, la factura y el recibo.

Pueden obtener más información sobre la gestión de comercialización en las siguientes direcciones:

www.**e-pymes**.com
www.**e-marketing**.com
www.**intermanagers**.com
www.**apertura**.com
www.**target**.com

Actividades

1 Elaboren una encuesta cuantitativa y otra cualitativa en un club que indique:
- cómo considera un socio a su club (excelente, bueno, regular, malo);
- qué características ideales debería tener un club.

Expresen los resultados de la primera encuesta en porcentajes.
Respecto de la segunda, hagan un listado que abarque ideas similares.

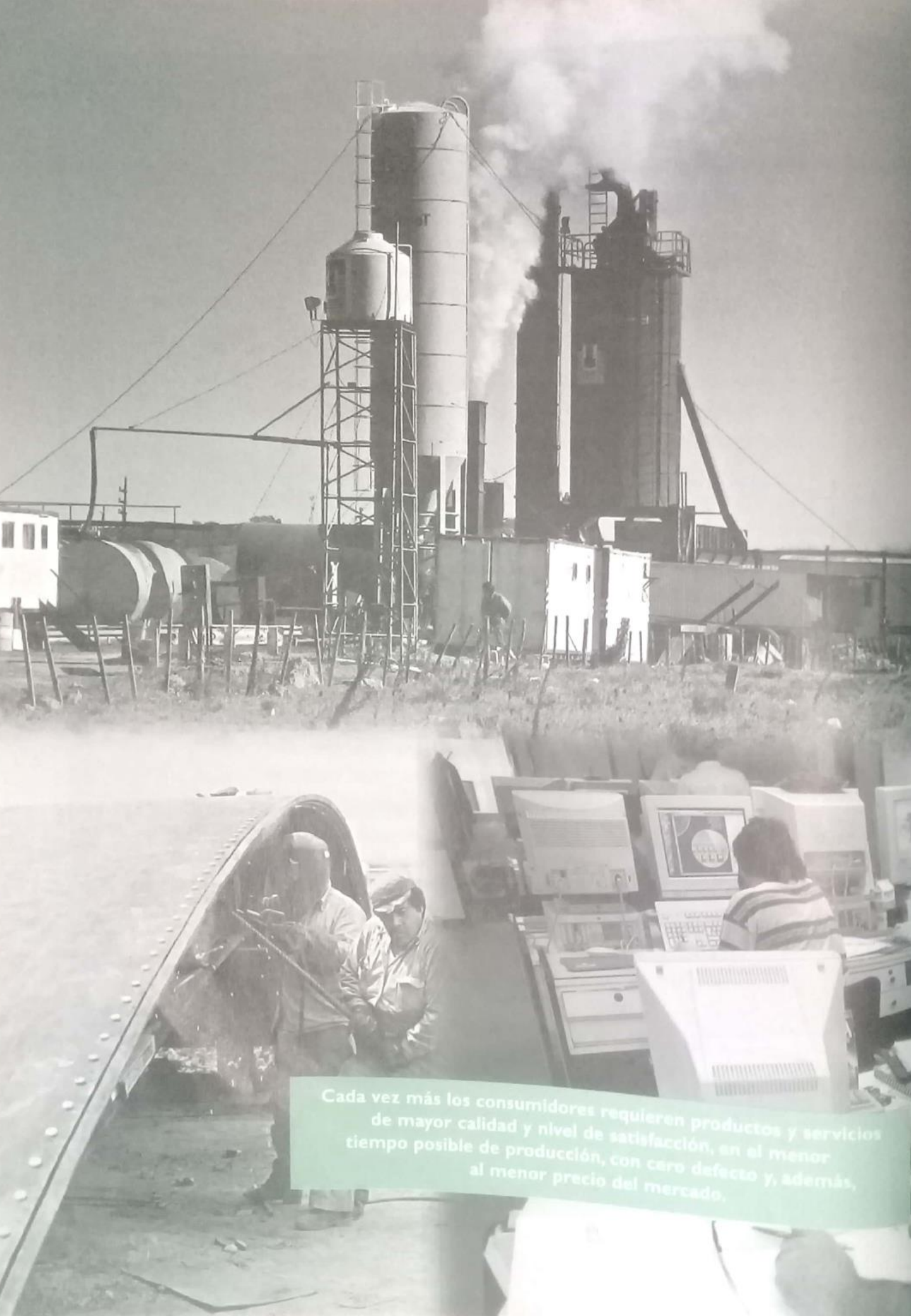
2 A partir de los resultados del ejercicio anterior, redefinan el "producto" club.
¿Cómo debería ser? ¿Qué componentes habría que agregarle y cuáles quitarle?

3 Elijan un producto o servicio que les sea familiar. Luego realicen un análisis de su *marketing mix* y propongan mejoras en función de las debilidades detectadas.

4 Teniendo en cuenta el caso "La comida de Toby" del capítulo 1, respondan:
a) ¿qué estrategias de *marketing* les sugerirían al dueño de la empresa?,
b) ¿cómo organizarían su área comercial? Enumeren los departamentos y expliquen las funciones a desempeñar por cada uno;
c) ¿qué información comercial obtendrían para mejorar la gestión?

5 Relean la lectura del capítulo 3, "Curso básico de dirección en PepsiCo" y analicen las funciones de la marca. ¿Cómo maneja PepsiCo cada una de las funciones?

6 Reúnase con sus compañeros en un grupo de no más de cinco, e inventen una empresa imaginaria que se dedique a vender un determinado producto/servicio. Definan un objetivo, una estrategia, una marca y una estructura comercial. ¿Qué tipo de investigación de mercado necesitarían realizar? Definan el *marketing mix*. ¿Qué información generarían desde el sector comercial? ¿Qué modalidades de venta definirían?



Cada vez más los consumidores requieren productos y servicios de mayor calidad y nivel de satisfacción, en el menor tiempo posible de producción, con cero defecto y, además, al menor precio del mercado.

capítulo 5

La gestión de producción

¿Qué es la gestión de producción? . . 102

La producción de bienes y servicios. ¿Qué es producto? 103

La gestión de producción como sistema. Factores productivos . . . 104

Etapas de la producción 107

1. *Planeamiento* 107

2. *Gestión* 109

3. *Control* 111

Stock e inventarios. Procesamiento de movimientos de stock 114

Tipos de inventarios 116

Funciones complementarias de la gestión de producción. 119

Importancia de la calidad 119

El costo como factor condicionante 122

Investigación y desarrollo 122

Mantenimiento 123

Abastecimientos 124

Estructura del área de Producción . . . 125

RESUMEN DE PUNTOS CLAVE 128

ACTIVIDADES 130

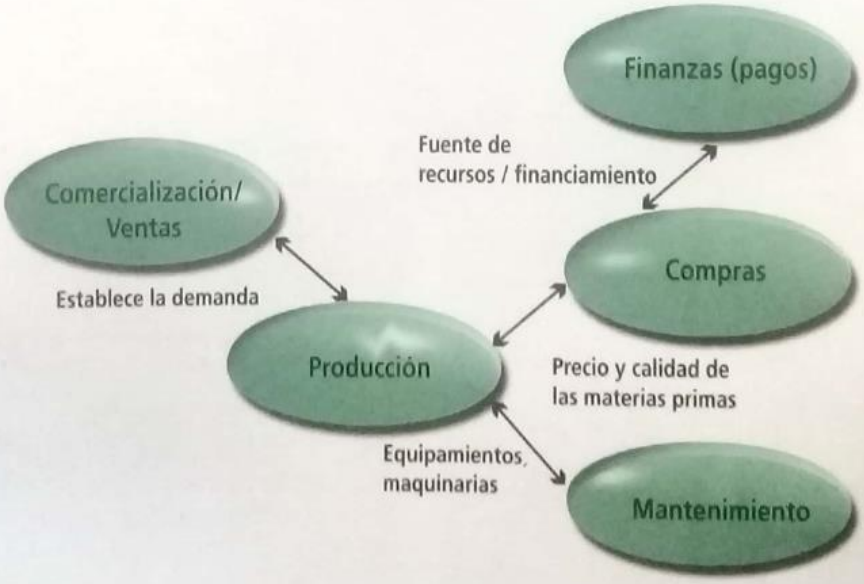
¿QUÉ ES LA GESTIÓN DE PRODUCCIÓN?

Toda organización tiene una operatoria que la caracteriza. La operatoria principal de la organización que produce –sea con o sin fines de lucro, estatal o privada– se denomina *gestión de producción*. Esta gestión abarca la actividad de elaboración de bienes y/o servicios que se inicia con el diseño, continúa con la planificación y puesta en marcha, la operación, control de personal, materia prima, maquinarias, capital e información necesaria para alcanzar los objetivos establecidos por la dirección.

Desde esta perspectiva, se considera producción a dos líneas de pensamiento diferentes:

1. aquella que se relaciona con la actividad específica de fabricar, es decir, la que se concebía históricamente como proveniente del humo de las chimeneas de las fábricas;
2. aquella que vincula la gestión de producción a otros aspectos más amplios que la producción propiamente dicha, como pueden ser los que conciernen a la operación de un banco, a una compañía de seguros, al servicio técnico de computación, al viaje en ferrocarril, a la atención en un hospital.

Dado que la empresa se concibe como un sistema, en el cual las distintas partes interaccionan entre sí produciendo un *efecto sinérgico*, es decir un efecto distinto de la simple suma de las partes, el sistema de producción también es parte de ese sistema más amplio al que se denomina empresa. En todos los casos, el sistema de producción interacciona con otros sistemas de la empresa, lo que le da la posibilidad de definir estrategias y acciones compartidas. La gestión de producción interacciona con la gestión de comercialización en tanto ésta establece la demanda (necesidad) del mercado; con la de compras, ya que es la que debe conseguir las materias primas en tiempo, precio y calidad;



Un buen ajuste entre áreas posibilita más eficiencia en la gestión y esto genera mejor competitividad en el mercado.

y con la de finanzas y control, en tanto que ésta provee los recursos necesarios para la gestión integral y la información para ajustar los planes. La articulación de las distintas áreas y funciones tiende a lograr mayor eficacia en la gestión de la empresa. Este es el concepto de *sinergia empresaria*.

Muchas veces sucede que lo que se vende en el mercado no es de fácil producción o no resulta sencillo financiar las compras que son necesarias para la producción. Podría suceder también que los recursos humanos que se tengan que afectar no estén disponibles o haya que capacitarlos. Por lo tanto, lo que se produce es el resultado de una negociación acerca de posibilidades entre distintos sectores, en función de la estrategia de la empresa y del diagnóstico que se realice previamente.

La producción de bienes y servicios. ¿Qué es producto?

Se denomina *producto* al resultado de un proceso productivo. Los productos pueden ser:

1. *bien mueble*: se denomina bien mueble a aquel que la empresa utiliza para lograr su propósito comercial principal. Se caracteriza por tener una vida útil que depende de su uso y de la obsolescencia (pérdida de valor por el transcurso del tiempo). Se entiende por tales a los automóviles, las instalaciones, las maquinarias, etcétera.
2. *bien de capital*: es el que se vincula con las propiedades, o sea bienes propios que permanecen más tiempo en el patrimonio de la empresa. Puede tratarse de edificios para fábricas, locales de ventas, departamentos, casas, etcétera, a los que genéricamente se denomina "inmuebles";
3. *servicio*: se denomina servicio (en el sentido de "servir a otro") a aquella actividad que, sin ser productiva desde el punto de vista fabril, se la considera tal por extensión. Así se llama a las actividades de reparación de computadoras, a la atención médica, al trabajo de un contador, etcétera.

En una misma empresa puede suceder que los autos para la venta sean considerados mercaderías y los utilizados para el transporte, por ejemplo, del personal, bienes muebles.

Para producir (fabricar) un automóvil se requieren *insumos*, es decir, entradas del proceso productivo, como frenos, motor, embrague, tecnología, etcétera. En cambio, para producir un servicio, por ejemplo la profesión de contador, los principales insumos son el conocimiento profesional, los programas de computación contables e impositivos, etcétera, probablemente mucho menos tangibles que en el caso de un bien mueble e inmueble. Éste es el factor que distingue sustantivamente a los bienes de los servicios.

La gestión de producción como sistema. Factores productivos

Así como la actividad de producción se puede concebir como un sistema interconectado con otras gestiones de la empresa, también se la puede concebir internamente (según Donnelly y otros, *op. cit.*) como un sistema que incluye los siguientes:

a) Entradas.
b) Transformación productiva.
c) Resultados (bienes o servicios).
d) Acontecimientos fortuitos.
e) Retroalimentación.

a) Las *entradas*, también llamadas recursos, insumos o factores productivos, son los elementos que se utilizan para llevar a cabo el proceso o transformación productiva. Las principales se denominan, para el caso de los productos, materias primas o insumos.

Hay *insumos primarios* e *insumos secundarios*. Los primarios son el trabajo de las personas y los recursos provenientes de la naturaleza; los secundarios son los que se adquieren a otras empresas, por ejemplo quien produce camisas, corta la tela que le compra a una empresa textil y pega los botones que le compra a una empresa botonera.

b) La *transformación productiva* es el proceso que siguen las entradas para convertirse en el producto. Son los distintos pasos que se siguen para lograr, por ejemplo, que la masa y otros componentes se conviertan en pizza, que la carne se convierta en una hamburguesa, que la tela se convierta en camisa, que la pintura se aplique en una pared, que la vaca provea leche, que una consulta al médico se transforme en un diagnóstico, etcétera. Cuando un producto se encuentra en la instancia de transformación productiva, se denomina técnicamente "producto en proceso".

Indiquen cuáles son los insumos y cuál la transformación productiva en la producción de hamburguesas, de escritorios, de un complejo de cines, de un portal de Internet.

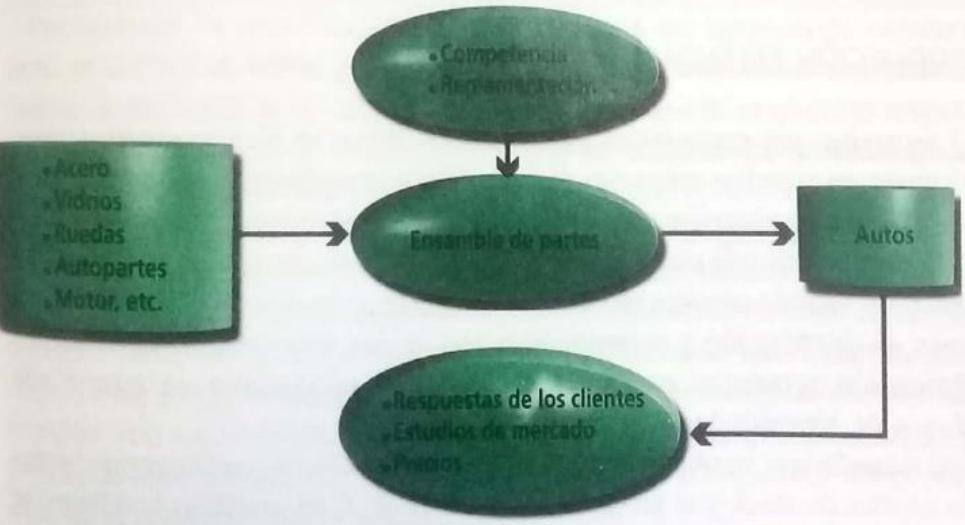
c) El *resultado* es el bien físico (mueble o inmueble) o servicio brindado que resulta del proceso de transformación, o sea, la camisa, la pizza, la hamburguesa, la pintura de una pared, la leche, el diagnóstico.

d) Los *acontecimientos fortuitos* son aquellos que pueden alterar la planificación. Se incluyen entre ellos a los fenómenos climáticos, disposiciones gubernamentales que alteran las normas vigentes, dificultades técnicas, etcétera. Por ejemplo, si se producen fuertes temporales en la cordillera y como consecuencia un corte general de energía de cierta duración, las empresas productoras tendrán que rehacer su planificación en función de su posibilidad de producir con generadores propios, alquilarlos, ver dificultades de recibir insumos por los cortes de rutas, etcétera.

e) La *retroalimentación* es la información que se provee para controlar el sistema y redefinir la gestión de producción en función de cambios en los insumos, de variaciones en los precios, de acontecimientos fortuitos. La retroalimentación le da dinámica al sistema, posibilitando el logro de mayor eficacia en la gestión.

Por ejemplo, los responsables de producción suelen recibir información de los proveedores sobre mejoras en sus productos que podrían perfeccionar su propia operatoria. También los diseñadores de Windows informan a sus clientes sobre los beneficios de sus nuevas versiones para que éstos incorporen estas innovaciones a su sistema productivo y planifiquen mejor su operación.

El proceso de transformación productiva en la industria automotriz



La industria automotriz actualiza permanentemente su proceso de producción en función de las innovaciones tecnológicas, la competencia, los requerimientos de los clientes, etcétera. Identifiquen en este esquema cada una de las partes que integran la gestión de producción.

Otros ejemplos de sistemas productivos son:

Empresa	Entradas principales	Transformación productiva	Resultados (bienes o servicios)	Acontecimientos fortuitos
Microsoft	Programas anteriores, innovaciones tecnológicas, conocimiento.	Diseño de nuevas aplicaciones (programas) para mejora continua.	Windows 2000. Explorer (navegador de Internet).	Regulaciones del gobierno de EEUU. Programas de la competencia (Linux).
Hotel Alvear	Instalaciones, clientes, servicios de alojamiento, etcétera.	Servicio integral de primer nivel internacional.	Clientes satisfechos.	Problemas políticos, clima (para los clientes extranjeros).
Universidad	Estudiantes. Profesores. Aulas. Personal no docente. Biblioteca. Gabinetes. Programas.	Clases. Trabajos prácticos. Estudio individual.	Graduados. Investigaciones.	Cambio de programas del Ministerio de Educación.
Laboratorios Bayer	Ácido acetilsalicílico. Tecnología. Recursos humanos. Maquinarias.	Fabricación de remedios para dolores de cabeza, fiebre o resfríos.	Aspirina en todas sus versiones (Cafiaspirina, Bayaspirina, etcétera).	Problemas en la planta productiva. Huelgas, cortes de energía, retraso en entrega de insumos.

PRODUCCIÓN ESTÁNDAR

La *producción estándar* se puede utilizar como técnica productiva generalmente en aquellas empresas que no tienen gran diversidad de productos. Este tipo de producción requiere un esfuerzo sustantivo con todas aquellas áreas y personas que participan en la mezcla de producción para minimizar costos en sentido amplio, es decir, en la producción, la comercialización, la venta, la distribución y el mantenimiento, en las matrices, herramientas de fabricación, repuestos, etcétera. Un ejemplo de producción estándar es una fábrica de automóviles.

Al estandarizar se obtiene el beneficio de reducción de partes componentes y/o niveles de stock y al producir a escala, es decir en grandes cantidades, se origina una reducción de costo adicional por la aplicación de estándares.

Determinen empresa, entradas principales, transformación productiva, acontecimientos fortuitos, tipos de producto o servicios para una empresa de telefonía celular, para una empresa de medicina prepaga, para un cine.

Los estándares se pueden medir a través de indicadores que son los que evalúan la *performance** de producción y esto posibilita realizar los ajustes necesarios, como se verá más adelante en este capítulo en el punto "Control" de la producción.

En general, no son muchos los productos que se lanzan al mercado y tienen relativa estabilidad en el tiempo. Los ingenieros definen los estándares de producción y contratan con los proveedores de autopartes según estos estándares. Al concentrarse cada vez en menos productores es fácil controlarlos, lo que redunda, como se dijo, en menores costos por optimización de recursos y procesos.

* **performance**

Desempeño, ejecución, cumplimiento, diseño.

ETAPAS DE LA PRODUCCIÓN

El proceso productivo de una empresa se puede dividir, para una mejor comprensión, en tres procesos principales: el *planeamiento*, la *gestión* y el *control*, si bien en la práctica los tres se dan simultáneamente, ya que siempre se está planificando, gestionando y controlando.

1. Planeamiento

El *planeamiento* es la etapa previa a la producción propiamente dicha. Es el primer paso y en él el gerente (o los responsables) del área debe determinar el número de unidades de producción para el período a planificar. Debe hacerlo para que los planes se puedan cumplir y, además, para que esto suceda con la mejor calidad y al menor costo posible.

Por ejemplo, la planificación de la producción del servicio de subterráneos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires se debe realizar teniendo en cuenta la demanda de los usuarios. Así es que se diseña el circuito respondiendo a la cantidad de usuarios que circula diariamente y teniendo en cuenta cuáles son los días y horarios pico.

Esto determina la frecuencia y cantidad de vagones que se utilizan en el proceso, la forma en que las unidades entran y salen de servicio coordinadamente, la necesidad de vagones que serán necesarios en cada turno, los recursos humanos y materiales (por ejemplo, energía) que deberán estar disponibles en el momento necesario y el diseño tecnológico que permita cumplir con los requisitos de operación, anticipar los problemas que se puedan producir y diseñar los mecanismos aptos para resolver los problemas en el menor tiempo y costo posible.

¿Cómo organizarían el servicio de línea de colectivos un día laboral y cómo un domingo a la mañana? ¿Qué factores tendrían en cuenta?

El proceso de planeamiento incluye:

- el diseño del proceso de producción para alcanzar el resultado, producto o servicio;
- la definición de las materias primas necesarias;
- la selección de los bienes muebles (y eventualmente inmuebles) que serán afectados;
- la definición de la secuencia o pasos que seguirá la producción desde el principio hasta el final, estableciendo el procedimiento más eficiente;
- la determinación de cuáles serán los puntos de control del proceso y de los resultados (a los efectos de efectuar las correcciones a tiempo y mantener el máximo de calidad);
- el diseño del *lay out*, o sea, de la disposición física de la planta para optimizar los tiempos y los procesos; y
- el entrenamiento del personal.

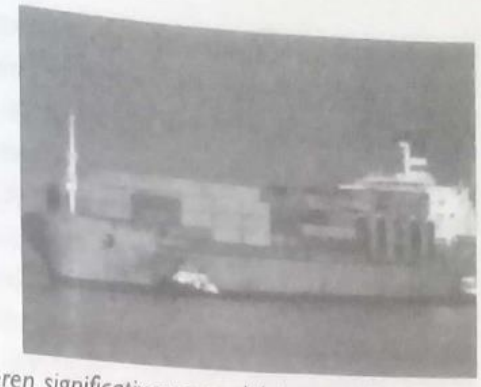
Asimismo, todos los puntos citados anteriormente configurarán parte de la planificación de la operación de producir, de la cantidad de insumos y de compras que sean necesarios para el aprovisionamiento de la fábrica y de las necesidades de personal para cumplir con la programación. Esto es igual, tanto se trate de una operación fabril o de la realización de un servicio.

Presupuesto de producción

Todo el proceso de planificación, es decir la etapa previa a la gestión concreta de producir, se realiza inicialmente en unidades. Posteriormente, se vuelca en un *presupuesto de producción*, que es la valorización de las unidades a producir en función de los costos que se determinen. El proceso de llevar las unidades de producción a unidades valorizadas en pesos se denomina *presupuestación*.

El punto de partida del diseño del sistema presupuestario se inicia en la estimación de ventas y de allí surgirán las necesidades del área de Producción. Producción, a su vez, desarrolla una programación detallada de lo requerido por el área Comercial, en unidades o servicios, calculando cuáles serían los insumos necesarios para producir, los niveles de stock necesarios para que no haya paradas ni sobrestocks en el depósito, las compras necesarias y sus frecuencias. Es importante tener en cuenta que para ciertas compras los proveedores pueden estar muy distantes, por lo que la planificación tiene que cubrir los plazos de demora en la elaboración de los productos o en los tiempos de transporte.

Visiten una empresa que realice algún proceso de producción. Indiquen cómo es su planeamiento, si lo es en unidades o en unidades y pesos. ¿Cómo calcula el costo de los productos o servicios?



Los tiempos de construcción de un barco difieren significativamente del tiempo de fabricación de una camisa o una hidrolavadora. A la vez, el tiempo de abastecimiento de un producto cercano geográficamente, por ejemplo Gran Buenos Aires-Capital Federal, difiere sustantivamente del tiempo de envío por barco, por ejemplo, de un contenedor desde China o Malasia al puerto de Buenos Aires.

Por lo tanto, el presupuesto de producción será a la vez disparador del presupuesto de compras de insumos y repuestos y productos intermedios, del presupuesto de compras de bienes de uso (maquinarias, etcétera), los que a su vez, generarán acciones en las áreas respectivas y fundamentalmente las de pagos a proveedores, etcétera.

2. Gestión

En la etapa de *operación* (gestión de la producción) se ejecutan los planes previstos, de ahí la importancia de una buena planificación. Toda salida del plan por imprevisión suele generar mayores costos y, por lo tanto, menores ganancias posibles.

En el caso del subterráneo se puede observar cuán precisa debe ser la planificación de la realización del servicio, ya que por defecto o por exceso se podría afectar la rentabilidad de la empresa. Por ejemplo, si las líneas no prevén la cantidad suficiente de vagones en los horarios pico, las personas no podrán subir a éstos y, por lo tanto, elegirán medios de transporte alternativos. Esto tendrá como efecto menores ingresos por pago de cospeles y, en consecuencia, menor rentabilidad para la empresa de subterráneos. En cambio, si las líneas prevén demasiados vagones o una frecuencia de viajes superior a la que solicita la demanda, el consumo de recursos energéticos y materiales será mayor al necesario, por lo tanto se producirá un exceso de gastos pues habría demasiados asientos vacíos y esto también afectará la rentabilidad.

En esta etapa se ajustan las compras necesarias que no hayan sido realizadas anteriormente para aprovisionarse y mantener en stock, y las que correspondan según la evolución de la demanda comercial (o sea la secuencia presupuesto comercial, presupuesto de producción, presupuesto de compras) y en función también de las posibilidades financieras.

Otro ejemplo interesante es el de un fabricante de camisas que diseña un plan de producción de 300.000 camisas para la temporada. No conserva stock de ningún insumo ya que se trata de productos de moda. Compra materias primas (tela, botones, etcétera) maquinarias (mesa de corte, cortadoras, etcétera) y selecciona personal para la concreción del plan. Este plan fue realizado en función de la demanda detectada por la gerencia comercial y de la articulación del plan comercial con las posibilidades de producir y, a la vez, la posibilidad de financiar.

Pero puede suceder que, una vez lanzada la producción, cambie la demanda. La demanda puede aumentar por error de la estimación de la gerencia de Ventas y haber hecho una estimación "conservadora" de la demanda del mercado, por ponerse de moda el producto, por cambiar las preferencias de los consumidores, etcétera.

En este caso la gerencia comercial (siempre interesada en vender) insistirá en cambiar los planes de producción para responder a la demanda de los clientes (ya que presume que si no lo hace le comprarán a otro) y tendrá que articularse con las posibilidades de la fábrica (maquinarias, recursos humanos, posibilidad de conseguir materias primas) y las de los fondos que se requieren para aumentar la producción.

La demanda puede disminuir porque la gerencia comercial sobrestimó la demanda del mercado, porque la economía se "enfrió" y se produjo una baja en la demanda general de productos, porque se puso de moda otro producto sustituto o complementario, porque se saturó el mercado (por ejemplo, si la empresa siempre vendió cortadoras de césped, llega un momento en que el mercado se satura de cortadoras y la producción continúa en niveles de años anteriores).

En este caso la gerencia comercial, preocupada por mantener sus estimaciones de ventas, multiplicará los esfuerzos por mantener sus estimaciones, otorgando descuentos, bonificaciones especiales, ofertas, etcétera, lo que redundará en mayores costos y menores utilidades. Si esta estrategia fracasa, deberá informar lo antes posible a la gerencia de Producción y a la gerencia financiera, para que las estimaciones de necesidades de materias primas y otros recursos se adecuen a los nuevos requerimientos, ajustando la producción actual y rediseñando el plan general de producción.

3. Control

El *control* es el conjunto de procesos que realiza la empresa para garantizar el cumplimiento de la planificación de la producción en cuanto a las cantidades previstas y a la calidad de los productos o servicios. Es una actividad esencial en toda gestión productiva.

A la vez, si la cantidad de controles es significativa, puede resultar un proceso muy caro. En este caso se debe evaluar su costo ya que, si es muy alto, tendría una incidencia tal que el producto o servicio no se podría vender por el elevado costo del control.

Como se vio anteriormente, el control se puede efectuar en el momento de la transformación productiva y al finalizar la producción. Puede afectar el planeamiento o la producción en sí misma si las personas que tienen poder de tomar decisiones consideran que debe actuarse inmediatamente, como en el caso que se desarrolló en el que el pronóstico de ventas era superior a las ventas que se estaban produciendo realmente.

Control sin acción correctiva no es control, es mero ejercicio de una función sin darle sentido y aplicación práctica.

Estadísticas y gráficos de control de producción

Las *estadísticas* son una herramienta importante de información para diseñar y controlar la producción. Se puede seguir información por máquina, por operario, por proceso, etcétera, para evaluar la productividad y realizar los ajustes necesarios (control).

Los *gráficos* son sólo una forma de visualizar las estadísticas. Todos los programas de computación, como el Excel de Microsoft, proveen distintas formas de graficar la información estadística.

Hay distintas formas de realizar estadísticas de control de producción. No existe una sola forma porque hay que diseñarla en función de la singularidad de la producción de la empresa, y muchas veces de las experiencias y conocimientos de la gerencia de Producción.

Una de ellas se expone a continuación a título de ejemplo. En ella se ve, columna a columna la secuencia de producción presupuestada en relación con la real, la variación diaria en términos porcentuales y la variación mensual.

Esta información es útil para el gerente de fábrica para tomar decisiones, como ajustar la planificación y eventualmente generar acciones para volver

¿Cómo controla su producción la empresa que visitaron? ¿Controla costos, presupuestos? ¿Se visualizan en gráficos o en cuadros informativos? ¿Para qué realiza el control? ¿Qué hace con él?

el plan a su estado original o para diseñar un reajuste en el plan. El diseño puede realizarse en forma semanal, anual, etcétera, según convenga al responsable del control.

Día/Mes/Año	Cantidad de unidades diarias presupuestadas	Cantidad diaria de unidades producidas	Variación en %	Acumulado mensual de unidades presupuestadas	Acumulado mensual de unidades producidas	Variación mensual de unidades en %
10-05-2000	1.000	950	-5	8.000	7.200	-10

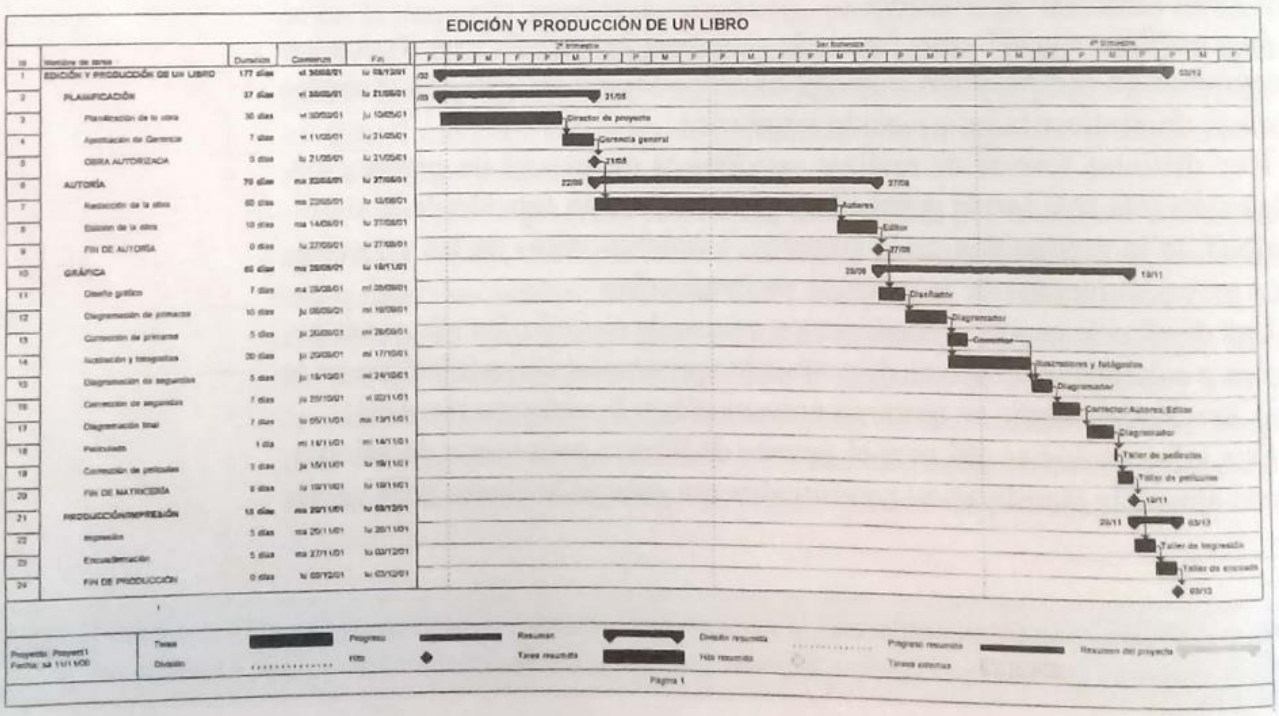
En términos de las decisiones que debe tomar el gerente, las principales, en función del análisis que realice de todas las variables, serían:

1. cambiar el plan (informando a las áreas involucradas que adopten las medidas necesarias ya que lo planeado no se puede cumplir);
2. modificar el plan (incorporando horas extras, días fuera de los días laborales, etcétera), informando a las áreas involucradas para que conozcan que se cumplirá con lo presupuestado.

El mismo tipo de estadísticas podría considerarse en la construcción de un edificio de departamentos. Información estadística acerca de demoras producidas, por ejemplo por lluvias o paros, podría inducir a tomar decisiones para realizar una reprogramación de construcción, ventas y entregas. También podría producir un ajuste en el plan trabajando horas y días extras, o incorporando nuevos operarios, de ser posible, para volver al plan.

Otra forma de estadísticas de control de producción es por máquina. De esta forma habría un gráfico colectivo y otro por máquina. Esto permitiría evaluar el rendimiento de cada máquina y eventualmente de las personas a cargo.

El diagrama de Gantt es un modelo de planificación de la producción. Ésta es una planilla realizada sobre este modelo y representa el proceso de producción de un libro de texto.



La comparación entre máquinas o entre distintos períodos de tiempo permitiría sacar conclusiones sobre las posibilidades de producción y realizar ajustes más puntuales, como sacar una máquina para realizar un servicio de mantenimiento, etcétera.

Hoy, cada vez más, se desarrollan programas de computación que permiten controlar, medir y evaluar la producción a medida que ésta se desarrolla, comparando con lo presupuestado y previsto y, a la vez, ofreciendo simultáneamente sugerencias sobre posibles medidas correctivas a seguir en función de cambios producidos en tiempos, costos, utilización de insumos, etcétera. Los sistemas de información acerca de la producción suministran métodos cada vez más sofisticados de control y mantienen muy cerca la producción propiamente dicha de las acciones de control y de la toma de decisiones acerca de cambios que hubiera que realizar.

Como indicadores de la gestión de producción también se podría pensar en un modelo como el siguiente.

ÍTEM	AÑO BASE		AÑO A COMPARAR	
	CANTIDAD	ÍNDICE	CANTIDAD	ÍNDICE
Unidades producidas	18.000	100	26.000	150
Horas mano de obra	3.000	100	4.800	160
Salarios pagados en $	20.000	100	33.000	165
Indicadores				
Unidades por hora trabajada	6	100	5,41	90,16
Salario pagado por hora	6,67	100	6,87	103,00
Costo de mano de obra por unidad	1,11	100	1,27	114,41

Tomando un año o período base se pueden considerar los datos de producción como de base 100 y por lo tanto las variaciones se analizan el año (o período) a comparar.

En el caso que se desarrolla los indicadores son los siguientes:

- Unidades por horas trabajadas: unidades producidas / horas mano de obra.
- Salario pagado por hora: salario pagados en $ / horas mano de obra.
- Costo mano de obra por unidad: salario pagado por hora / unidades por hora trabajada.

El análisis de las variaciones sobre los índices base o estándares, induce a la toma de decisiones para ajustar planes, operación, tiempos, costos, etcétera en función del marco estratégico general de la empresa.

¿Cuáles serían las etapas de la producción de una hamburguesería, de un servicio de plomería, de una empresa que repare computadoras?

Stock e inventarios. Procesamiento de movimientos de stock

El sistema de información de stock, denominado *sistema de inventarios*, es el que se encarga de las existencias de insumos, de productos intermedios y de productos finales que tiene la empresa. En esa tarea lo que hace es registrar sus movimientos de entrada y salida y las cantidades que tiene.

El *propósito* del sistema de información acerca de los stocks es conocer la existencia de productos terminados, materias primas o productos intermedios, y su disponibilidad para cuando los clientes quieran comprar o la empresa quiera disponer de ellos para la producción.

Para ello, las empresas llevan un archivo de stock donde se registran los datos de los artículos, por ejemplo: 1-Código; 2-Existencia; 3-Ubicación física y 4-Stock mínimo (el necesario para seguir produciendo por un período determinado según se lo determine para cada proceso de fabricación). También las empresas tienen archivos de artículos donde figuran: A-Código; B-Nombre; C-Descripción.

La información necesaria surge de las compras y de las ventas. En función de ellas se administran los movimientos de stock. También pueden surgir registros de los ajustes por la realización de inventarios físicos (es decir, contar uno a uno, cada artículo, o unidad de materia prima, o de producto intermedio), roturas, mermas, etcétera.

Normalmente en todas las empresas que manejan información de inventarios, se llevan *fichas de stock* (actualmente la mayor parte de las empresas lo realizan en forma computarizada) donde se van registrando los movimientos de cada uno de los artículos, es decir, sus entradas y salidas. En estas fichas los artículos se encuentran por una parte en unidades físicas y por otra parte, valorizados en función del método de valuación de inventarios que se utilice.

Un ejemplo de procesamiento de movimientos de stock es el sistema de facturación de las librerías. Un sistema computarizado registra su ubicación, cantidad de ejemplares, precio, última venta y empresa distribuidora (proveedor).

Estos métodos pueden ser:

- *Primero entrado-primero salido* (PEPS): es un método muy utilizado, en el cual el valor está determinado por la primera unidad entrada en el stock. Es decir, se le da a todo paso en el proceso el valor de lo primero entrado, sin tener en cuenta si hubo variaciones importantes en el costo a la fecha.

El supuesto es que las primeras unidades que ingresan son las primeras que se utilizan. Aunque esto pueda no ser así en la realidad, las empresas tratan de manejarse de esta forma para que no se deterioren sus productos más antiguos.

De esta manera, al finalizar el ejercicio económico de la empresa, los inventarios quedan valorizados en términos de lo último que ingresó, como puede verse en el siguiente cuadro.

Producto XX

Fecha	Ingreso unidades	Costo unitario	Egreso unidades	Costo unitario	Cantidad disponible	Costo unitario
10-05-2001	20	15			20	15
15-05-2001	30	16			20+30	15/16
20-05-2001			15	15	35	5 a 15/30 a 16

• *Último entrado-primero salido* (UEPS): con este método se valúa de acuerdo con la última unidad entrada en el stock. No importa si las diferencias con el primer valor registrado son importantes. Es decir, se le da a todo el valor de lo último entrado. El supuesto del cual se parte es que los últimos productos ingresados son los primeros en enviarse al proceso productivo.

De esta forma, el inventario al finalizar el ejercicio está valorizado en términos de las primeras compras.

Producto XX

Fecha	Ingreso unidades	Costo unitario	Egreso unidades	Costo unitario	Cantidad disponible	Costo unitario
10-05-2001	20	15			20	15
15-05-2001	30	16			20+30	15/16
20-05-2001			15	16	20+15	20 a 15/15 a 16

• *Precio promedio ponderado* (PPP): se efectúa un promedio de valores en función de los precios y las cantidades de las unidades de stock. Para ello se identifica cada partida en cantidad y valor, y se promedian en general, aplicando el valor resultante a todas las unidades. Una de las formas de calcularlo es la siguiente.

Producto XX

Fecha	Ingreso unidades	Costo unitario	Egreso unidades	Costo unitario	Cantidad disponible	PPP
10-05-2001	20	15			20	15
15-05-2001	30	16			50	15,60
20-05-2001			15		35	15,60

De esta forma, al finalizar el ejercicio económico, las unidades se encuentran valorizadas a un precio promedio entre el UEPS y el PEPS.

El sistema de valuación elegido puede hacer variar el importe de los artículos en stock, lo que redundará en mayor o menor valor de inventario y, a la vez, en mayor o menor utilidad o pérdida para la empresa. Para evitar un uso abusivo de estas técnicas, se recomienda mantenerlas en el tiempo.

Con la información de esos registros o fichas de inventarios se pueden obtener los listados de movimientos y de consumos del mes. Según lo requiera el sector que necesita la información, estos listados se pueden preparar en forma global o por centros de costos, es decir, identificando qué área de la empresa lo utiliza para determinar el costo por área.

Se denomina también *inventario* al recuento físico (uno a uno) de las existencias de insumos, productos intermedios y finales, y la toma de nota de las cantidades para verificar que coincidan con las fichas de stock. En el caso de que surjan diferencias (por faltantes, por retiros sin registro, rupturas, etcétera), se debe preparar un asiento contable o registro de ajuste de inventario que se enviará al sector contable para que actualice la contabilidad, los archivos y las fichas de stock.

La gestión de stocks es costosa porque la empresa debe recibir, verificar si coincide con lo comprado, almacenar, cambiar de un lugar a otro, controlar y/o cuidar su mercadería y sus materias primas. Pero es muy importante realizarla para prever movimientos en su demanda.

También representa un costo de oportunidad, es decir, que la empresa tiene el dinero ubicado en estos productos o materias primas almacenadas en lugar de usar el dinero en otras inversiones, como las colocaciones financieras. De esta forma, la empresa, al comprar mayores cantidades, consigue más bonificaciones y mejora sus costos. Es una oportunidad porque muchas veces esas bonificaciones son mayores que el interés que le daría un banco por colocar el dinero allí.

Tipos de inventarios

En todas las empresas existen generalmente diferentes tipos de inventarios:

Inventario de materias primas

Las *materias primas* son los ingredientes o insumos que forman el producto final. En el caso de los apósitos protectores las materias primas serían el adhesivo, la gasa y la tela para producirlos.

La forma exacta de las materias primas depende del proceso de producción y, si la producción es estándar, es factible predeterminarla con precisión.

Consulten en una empresa productora cuál es la forma de valuar sus inventarios. Indaguen las razones que fundamentan la elección para la estrategia de la empresa.

Algunas empresas manufactureras obtienen sus propios recursos naturales y los convierten en producto. Por ejemplo, algunas empresas que producen acero tienen sus propias fuentes de obtención de mineral de hierro y carbón. Otras empresas ensamblan partes componentes para obtener un producto final y su inventario de materias primas está formado por muchos componentes distintos suministrados por otras empresas manufactureras. Por ejemplo, una compañía automotriz que compra las autopartes a empresas que las fabrican.

Mientras una empresa láctea produce en sus propios tambos la materia prima para la elaboración de sus productos, una fábrica de muebles la compra a un proveedor. ¿Qué otro tipo de materias primas necesitará esta empresa para su producción?

INVENTARIO DE SUMINISTROS

Toda empresa requiere de *suministros* o materiales que no forman parte del producto final y que se denominan artículos para mantenimiento, reparación y operación. Generalmente son menores en número y costo en comparación con otros inventarios como, por ejemplo, el de materias primas. Sin embargo, son muy importantes para el funcionamiento de la planta y deben mantenerse los registros de sus existencias ya que, en algunas ocasiones, el faltante de productos para mantenimiento puede producir la parada de una máquina e incluso de todo el proceso de producción.

Algunos ejemplos de suministros son los artículos de papelería, los repuestos de maquinarias, los lubricantes, los artículos de limpieza y los productos para computadoras.

INVENTARIO DE PRODUCTOS INTERMEDIOS

Las materias primas que avanzan a lo largo de las etapas del proceso de producción se denominan *productos intermedios* o *trabajos en proceso*. Por ejemplo, en una empresa textil, se compran las telas para producir vestidos y, una vez cortados, se encuentran en producción intermedia a la espera de la puesta de cierres, botones, bordados, teñidos de tela, etcétera.

El inventario de productos intermedios puede ser grande o pequeño, dependiendo de la extensión y complejidad del proceso de producción.

El control de inventario de productos intermedios es un elemento importante en la programación de los productos a través de las diferentes etapas de producción, lo más rápidamente posible y en orden de prioridad.

Las empresas que fabrican muchos productos deben determinar no sólo el número de cada tipo de producto que fabricarán, sino también cuándo deben manufacturar cada producto. Lo mismo debe determinarse para sus productos intermedios.

Inventario de productos terminados

El *inventario de productos terminados* está formado por los productos finales que no se han vendido o que, habiéndose vendido, no se han despachado todavía conforme al plan de entregas de las empresas.

El tamaño del inventario depende de la certeza de la demanda del cliente. Las empresas que fabrican por pedido tienen poco o ningún inventario, pues sus productos se fabrican según las especificaciones del cliente (es el caso, por ejemplo, de modistas que sólo trabajan en confección de vestidos y trajes a medida). En cambio, las empresas de proceso y montaje generalmente tienen grandes inventarios de productos terminados, por ejemplo: las fábricas de automóviles deben producir grandes cantidades para anticiparse a las demandas de los clientes en vez de tener que responder a ellas.

Las empresas desarrollan sistemas de información de control de inventarios para cubrirse también de eventuales faltantes o para no tener sobrantes, ya que en el primer caso se pueden producir paradas en la producción y por consiguiente mayores costos, y en el segundo caso pueden implicar mayores costos por tener insumos que no son usados.

Esto hace que la denominada ficha de stock cuente con un *punto de pedido*, que es aquel en que la empresa considera que debe pedir el insumo ya que el tiempo de la gestión de abastecimiento podría hacer que se quede sin stock de seguridad. El *stock de seguridad* es aquel que la empresa considera indispensable tener para cubrirse de los posibles problemas en el abastecimiento normal. De esa forma, el sistema de stock puede imaginarse como un gráfico de "dientes de sierra" donde el stock sube cuando los productos ingresan y va bajando a medida que se consume.

Los japoneses han diseñando en este sentido un sistema denominado JAT ("justo a tiempo", o en inglés JIT, *just in time*) por medio del cual, a través de acuerdos o contratos con los proveedores, se establece una acción coor-

Verifiquen en una empresa dedicada a la elaboración de productos cuáles son sus materias primas, sus productos intermedios y sus productos terminados. ¿Cómo los almacena? ¿Cómo determina la cantidad de stock que necesita mantener en los almacenes?

dinada de producción de tal forma de trabajar con stocks tendiendo a cero, o sea con un menor costo de almacenaje y mantenimiento de stocks.

Por su eficacia y por la posibilidad de realizar buenos negocios entre proveedor-cliente (ya que garantiza la compra), este sistema se ha ido difundiendo en todo el mundo y ya se aplica en las empresas grandes y medianas.

La producción *just in time* se caracteriza por considerar como desperdicios ya no sólo a aquellos sobrantes no utilizables sino también a todo proceso que genere costos (visibles u ocultos) y no agregue valor a la producción. En este sentido, se considera que agrega valor, por ejemplo, reducir drásticamente el número de proveedores; contar con cero recursos para reprocesos, ya que se prefiere tercerizar* o comprar; tener cero stock de seguridad o producción; producir las cantidades exactas requeridas; desactivar o reducir tareas o personas que no generen valor agregado (y que, por otra parte, sumen tiempo y por lo tanto costos), etcétera.

* **tercerizar**

Tercerización (outsourcing) contratación de terceros para la realización de determinadas tareas no centrales pero significativas en la gestión de una empresa (seguridad, informática, limpieza, etcétera).

FUNCIONES COMPLEMENTARIAS DE LA GESTIÓN DE PRODUCCIÓN

Importancia de la calidad

La calidad se ha convertido en un tema central en la producción de bienes y servicios. Durante muchos años los responsables de la producción se orientaron a cumplir con las cantidades producidas independizándose (por lo menos relativamente) de la calidad. En los últimos años se instaló una "fiebre" de la calidad, ya que cada vez más los consumidores prefieren artículos y servicios que se brinden con la mejor calidad. Ésta se mide no sólo en el servicio y el producto, sino también en todo lo que lo rodea.

Así, una adecuada atención telefónica, reducidos tiempos de espera, atención personalizada, servicios o bienes complementarios, resolución de problemas en breve tiempo, etcétera se han convertido en elementos decisivos a la hora de adquirir productos o servicios.

Los clientes consideran distintos aspectos de la calidad cuando adquieren un bien o servicio. Por ejemplo, algunas personas podrían orientarse a un perfume por su fragancia, otros podrían hacerlo por el diseño del envase y otros por identificación con la marca. Entonces, como cada cliente centra sus preferencias en distintas características, las empresas diversifican los aspectos que destacan para captar más clientes y de esta manera satisfacer al segmento de mercado que ocupan.

En este sentido, lo que se observa es el elevado nivel de subjetividad que resulta en una elección. Lo que es calidad para uno, puede ser "mala" calidad para otro. Así, una persona que viaja al exterior y se aloja por primera vez en un hotel de tres estrellas podría percibir la calidad de su servicio

como excelente, en tanto que otra persona habituada a hoteles cinco estrellas, cuando asista al mismo hotel, probablemente detectaría muchos aspectos de "mala" calidad.

Los aspectos principales que se asignan a la calidad a efectos de reducir la subjetividad son:

- *Rendimiento*: es el conjunto de las características principales del producto o servicio. Por ejemplo, el alto nivel técnico de rendimiento de las computadoras Macintosh.
- *Características secundarias*: son las condiciones secundarias de los productos o servicios. Por ejemplo, la empresa argentina CEITECH, que terceriza servicios de soluciones informáticas, además de las reparaciones pertinentes, se preocupa por mantener un trato muy cordial con el usuario y entrena al personal en técnicas de comunicación y atención al cliente.
- *Nivel de confiabilidad*: es la tendencia al cero defecto. Se mide habitualmente por el tiempo en el que se espera que no se producirá ningún problema de fábrica. Éste es el caso de los automotores Mitsubishi, que tienen servicio técnico cada 10.000 km y sus clientes no esperan desperfectos en el tiempo que media entre un servicio y otro, o esperan una frecuencia mínima. Es bastante conocido en el ambiente automotor escuchar "no compres ese auto que es muy tallerista".
- *Compatibilidad*: es la medida en que el producto-servicio responde a los estándares. Por ejemplo, los módem Motorola responden a los requerimientos (estándares y normas) internacionales vigentes en comunicaciones.

  La aplicación del entorno de programas de Microsoft a diferentes tipos de computadoras es otro ejemplo de compatibilidad de productos.
- *Durabilidad*: es el tiempo de vida útil que posee un bien o servicio. Hoy en día las personas tienden a adquirir ciertos productos con perdurabilidad en el tiempo. Éste difiere en los productos de tecnología intensiva, como las computadoras, que tienden a perder valor por el cambio tecnológico, ya que en la actualidad se estima que en un plazo de dos años se vuelven obsoletas.
- *Servicio al cliente*: es el denominado *service* y se relaciona con la velocidad y la capacidad de la empresa en la resolución de problemas, atención diligente, buenos manuales de utilización de los artículos o servicios e información sobre resolución de los problemas más frecuentes. Muchas veces la falta de prevención de las empresas en generar un área eficaz de servicio al cliente hace que el cliente con problemas cambie de marca y así se pierda su fidelidad al producto o

En la actualidad, el concepto de calidad se asocia con el respeto y cumplimiento de normas internacionales, como las ISO 9001 y 14001, que obligan al cuidado del medio ambiente.

servicio. La fidelidad del cliente es una de las "luchas" más importantes en el *marketing* del 2000.

- *Estética*: la forma exterior del artículo, la imagen que evoca, así como los olores, los sonidos y el sabor también son factores determinantes de calidad. En este sentido es interesante la evolución de la cadena de helados Freddo, cuya calidad se basó en los inicios en el sabor de los helados, su color, su condición artesanal, la presentación en sus locales, etcétera. Ahora, apoyada en la fuerza de la marca, esta cadena ha generado servicios adicionales de bebidas, café, tortas, etcétera, con el fin de agregar valor a una imagen de calidad que han desarrollado con el transcurso de los años, siempre con un excelente *packaging* que resalta su calidad estética.
- *Calidad percibida*: algunas marcas son para el consumidor sinónimo de calidad de producto o de servicio. Están fuertemente determinadas por la combinación entre la estrategia de *marketing* y la calidad intrínseca de lo que se ofrece. Coca y Pepsi son ejemplos en las bebidas sin alcohol; Mc Donald's en comidas para el público adolescente; Los Redonditos de Ricota en el rock para el segmento de público que los sigue incondicionalmente hace años.

Para la mayoría de los consumidores argentinos la marca Havanna es sinónimo de un buen producto. Apoyada en esta calidad percibida, la empresa ha desarrollado una estrategia de venta en locales a la calle en donde se pueden encontrar, además de sus tradicionales alfajores, pan dulce, tortas, servicio de cafetería, etcétera.

En los inicios de la década de 1960, las empresas japonesas fueron pioneras en fortalecer el concepto de calidad de sus productos. Tiempo más tarde, la innovación puesta en marcha en Japón se instaló con fuerza en Occidente.

Una de las innovaciones más importantes para producir un cambio sustancial en este sentido, fue la puesta en marcha de un ambicioso plan de participación del personal denominado *círculos de calidad*, es decir, el

Distingan en una empresa de venta de hamburguesas cuáles son las condiciones de calidad que ustedes y otros compañeros consideran. Comparen similitudes y diferencias.

agrupamiento voluntario de pequeños grupos de trabajadores con el propósito de mejorar la calidad y la productividad.

Las actividades de los círculos de calidad se centran en: participación voluntaria y autodesarrollo del personal; participación de todos los integrantes independientemente de su jerarquía; atención a la calidad, a los problemas y a la mejora continua; análisis de la calidad en todo el proceso y búsqueda de originalidad para resolver problemas a través de la dinámica del grupo.

Con estos ingredientes, se produjo una revolución mundial de calidad, y así se pasó de la calidad controlada por unos pocos a la participación voluntaria y activa de todos los involucrados en el proceso de la calidad. Hoy en día se concibe la calidad como producto y como forma de trabajo, y también se tiene en cuenta la calidad de vida laboral.

El costo como factor condicionante

La combinación de aspectos de la calidad (real, percibida) tiene que estar en sintonía con el precio del producto o servicio en el mercado. Es así que en la mayoría de los productos a mayor calidad, mayor precio. Sin embargo, el precio está determinado muchas veces por el monto que se gasta en calidad.

Sintéticamente, existen tres momentos de costos en la calidad:

- El primero es el costo de la *prevención*, o sea anticiparse al proceso de producción, estimar los problemas que se puedan presentar y resolverlos previamente, capacitando al personal, modificando procesos, analizando los insumos con los proveedores, incorporando otros materiales, etcétera. Los costos de calidad se aprovechan mejor cuando se realizan en el inicio del proceso, anticipando posibles problemas o errores y reduciendo tiempos ociosos.
- El segundo momento de costo de calidad es durante el *desarrollo* de la producción, en el cual se pueden producir ajustes aunque limitadamente, con sus consecuentes incrementos de costos o dificultad para disminuirlos.
- El tercer momento es al *finalizar* la producción y allí el costo de calidad tiende a aumentar porque genera retrasos (el tiempo cuesta dinero), revisiones fuera de tiempo, fallas.

Investigación y desarrollo

Muchas empresas cuentan con un área de investigación y desarrollo que evalúa:

1. *Diseño de nuevos productos o servicios* en función de lo que detecte el área comercial o en función de perfeccionar los actuales.
2. *Diseño de nuevos procesos* en el marco de la búsqueda de la mejora continua de procesos, tendiente a lograr más eficiencia en éstos, lo que redunda en mayor satisfacción de los clientes y elevación del índice de

rentabilidad. En este sentido se evalúan nuevas maquinarias, robótica, nuevas formas de organizar el trabajo. En la actualidad, la organización de equipos de trabajo en los cuales se suprimen las jerarquías y se sigue el proceso desde que se inicia hasta que termina, suele producir mejoras sustantivas en calidad y rentabilidad en la medida que estos equipos se hacen responsables de la gestión y de las mejoras posibles.

La investigación permite desarrollar nuevos modelos/productos y mejorar los existentes. En los laboratorios de medicamentos se prueban continuamente nuevas drogas para producir otros remedios.

3 *Aplicación de nuevas tecnologías*. El proceso de innovación es continuo e incesante, por eso las empresas deben prever que sus equipamientos no se vuelvan cada vez más rápidamente obsoletos. Las nuevas maquinarias aceleran los tiempos y reducen la cantidad de operarios no calificados, necesitando menos operarios con mayor calificación, lo que deviene en mayor calidad y menor costo. Por esta razón no sólo es importante mantenerse actualizado, sino también participar en el diseño del futuro para anticiparse a la competencia.

La falta de un área que reúna estas características posiciona a la empresa a la zaga de la competencia. Esto podría constituirse en uno de los factores de salida del mercado por no considerar la importancia estratégica de un área dedicada a la investigación y al desarrollo.

Mantenimiento

La función de mantenimiento de equipos y maquinarias, instalaciones, etcétera, tiene como propósito optimizar su utilización, reduciendo así los "tiempos muertos" que generan costos inútiles; preservar las instalaciones cuidando su valor y lograr un programa de mantenimiento que sea económicamente el mejor para los costos de producción.

El plan de mantenimiento de equipos es complementario al plan de producción y tiene dos ejes principales: *el mantenimiento preventivo*, orientado a inspecciones de rutina para detectar posibles problemas que se pudieran producir y así anticiparse a ellos y evitar accidentes, paradas de producción y multiplicación de costos. El otro eje es el del *mantenimiento por requerimiento*, que se efectúa cuando se produce un desperfecto, una parada de producción o cualquier otro inconveniente.

Abastecimientos

La empresa define el nivel de stock en el que deben realizar los pedidos de materiales, materias primas, productos terminados, semielaborados, herramientas, etcétera (stock mínimo) y a partir de allí comienza la gestión de compras.

El proceso de abastecimientos comprende tres funciones: *recepción, almacenaje* y *compras*.

Recepción

La actividad de *recepción* se centra en el control de los insumos recibidos. Cuando el sector de Compras realiza un requerimiento le envía una copia de éste al sector que receptará dicho pedido, especificando qué material tiene que recibir y cuándo (fecha estimada de recepción).

Es responsabilidad del sector de Recepción revisar las cantidades de producto que recibe y evaluar su calidad. Si no tiene las competencias para evaluar la calidad, envía una muestra o todo el pedido (según la cantidad) al sector que lo requirió, o al laboratorio si es que se trata de algún compuesto. Una vez que el sector da la conformidad al ingreso de los productos, se almacenan o se envían al usuario que lo requirió.

Por lo general, el sector de Recepción emite un informe de recepción y lo envía al sector de Compras para que dé por cumplimentada la tarea y a Contaduría, para que emita el pago correspondiente.

Almacenaje

El objetivo de la función de *almacenaje* es acumular, cuidar y controlar los stocks. Muchas veces el sector de Almacén tiene, además, la guarda de elementos que no forman parte del producto como, por ejemplo, herramientas, equipos, útiles de escritorio, etcétera.

Las tareas de Almacén son:

- alta de materiales (ingreso);
- identificación;
- ubicación en lugar asignado a cada uno;
- protección y resguardo;
- recepción de requerimientos de usuarios;
- preparación de pedidos;
- despacho de pedidos a los usuarios;
- registro de entradas y salidas;
- control de stocks (existencias).

Todas estas tareas del sector de Almacén indican que interactúa con el sector de Recepción y con los usuarios.

La distancia entre el lugar de recepción y almacenaje de productos implica costos que el just in time y otros métodos deberían reducir, como por ejemplo, el espacio físico, el costo del trayecto, el tiempo que se tarda en trasladar del lugar de recepción al de almacenaje, "pérdidas" que pudieran producirse en ese trayecto, etcétera.

Estructura del área de Producción

Si la dimensión de la empresa lo posibilita, suele haber una gerencia de Producción que tiene a su cargo tres áreas o funciones específicas. Una de ellas es la de *ingeniería industrial*, que analiza los procesos industriales, ajustando la utilización de los insumos en su coordinación con equipamientos y personas.

Otra área o función es la de *fabricación* propiamente dicha, con el planeamiento detallado de la producción, los sectores productivos específicos y, eventualmente, del control de la calidad de los productos según las especificaciones o los estándares.

La tercera área o función es la de *servicios a la fábrica*, que se encarga del mantenimiento de maquinarias, tanto preventivo como por requerimiento, ante desperfectos o paradas de equipos.

Según la envergadura de la empresa, la recepción y los almacenes también suelen depender del área de Producción o de Compras.

Consulten en una empresa productora cómo es el procedimiento de recepción, control y almacenaje de materias primas, suministros, etcétera.

Pizza Cero se reconvierte para ganar mercado

De pizzería de barrio a producción industrial

El establecimiento alcanzó reconocimiento durante la década de los noventa, cuando era frecuentado por ricos y famosos de la farándula.

Pizza Cero ganó fama a mitad de la década de los noventa ocupando centímetros al por mayor en diarios y revistas, pero no en las páginas gastronómicas: su trampolín fueron las secciones dedicadas a la vida social y la farándula. Sus mesas estaban repletas de políticos, actores, jueces, modelos y empresarios, y alrededor revoloteaban los fotógrafos como moscas, buscando la primicia del último romance. Era uno de los lugares favoritos para ver y ser visto.

La fama de Pizza Cero, que nació hace 17 años en Cerviño y Ugarteche, le había permitido convertirse en una de las mayores cadenas argentinas de pizzerías, con 3 locales propios y 18 franquiciados.

Pero los socios Jorge González y Jorge González tenían en común algo más que el mismo nombre y la misma edad (45 años): soñaban con construir un imperio de las pizzas y empezaron a amasar el sueño la noche en la que el actual presidente de Carrefour, Carlos Richter –cliente habitual– les propuso fabricar una línea de ultracongelados para vender con el nombre de la cadena francesa, en todas sus sucursales nacionales.

Así tomaron la decisión de impulsar una nueva unidad de negocios, a escala industrial. Para eso se asociaron en partes iguales con un capitalista norteamericano e iniciaron la construcción de una planta, en Pilar, que demandó una inversión de 20 millones de dólares.

La fábrica acaba de inaugurarse. Ocupa una superficie cubierta de 4.000 metros cuadrados y tiene capacidad como para producir 2.500 pizzas y 700 docenas de empanadas por hora. Además dispone de tecnología para elaborar productos de panadería y líneas de repostería, como helados y tortas.

La obra demandó tres años y en el camino los González, que además de socios son cuñados, llegaron a un acuerdo con la petrolera Shell para instalar córners (como un stand, pero más grande) de Pizza Cero en sus 200 estaciones de servicio de la Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay.

Cuarenta ya están en funcionamiento y se abastecen con pizzas frescas que se producen en San Isidro, en una fábrica más pequeña, desde donde salen también los insumos para las 20 bocas tradicionales de la cadena.

A las góndolas

La mayor apuesta comercial, ahora, es el lanzamiento en los supermercados de una línea de pizzas y empanadas ultracongeladas con la marca Pizza Cero. Para ello, ya tienen un convenio en marcha con Carrefour y se disponen a entrar en Norte, Disco y Wal-Mart, según explica el Jorge González que trabajaba como ingeniero naval, antes de dedicarse al negocio de los alimentos (su cuñado, en cambio, siempre estuvo vinculado con la gastronomía).

A estos supermercados la empresa también les proveerá pizzas con su propio nombre. Y en una segunda etapa les fabricará, a pedido, líneas de postres y helados.

En el mapa de proyectos de los reconvertidos cuñados González también hay un horizonte ancho para la exportación. Están en tratativas con Cisco, una compañía originaria de Houston que figura entre las mayores distribuidoras de

alimentos de los Estados Unidos. En cuanto cierren trato, las pizzas y empanadas de Pizza Cero comenzarán a venderse en ese país.

Por las ventas de sus locales y córners, la empresa obtiene alrededor de US$ 10 millones por año. Y hacia finales del 2001, cuando la planta industrial de Pilar incremente su producción, se proyecta sumar a la facturación US$1 millón por mes.

"Pizza Cero nunca pasó de moda, lo que pasa es que los fotógrafos dejaron de venir", dicen los socios para justificar esta nueva etapa de crecimiento con bajo perfil.

www.lanacion.com.ar (13 de septiembre de 2000).

1. Identifiquen los factores productivos en la gestión de producción de Pizza Cero.
2. Diagramen en grupo la planificación de la producción de un mes de Pizza Cero, en función de los locales a los que abastece, según el artículo anterior.
3. ¿Cómo imaginan un sistema de stock para esta empresa?
4. ¿Qué método de valuación de inventarios le recomendarían utilizar y por qué?
5. ¿Cuántos tipos de inventario creen ustedes que lleva Pizza Cero? ¿De dónde surgen?
6. Para desarrollar la línea de ultracongelados, ¿qué tareas debieron haber realizado antes?

Resumen de puntos clave

Se denomina *gestión de producción* a la actividad de elaboración de bienes y/o servicios que se inicia con el diseño, pasando por la puesta en marcha, la operación, control de personal, materia prima, maquinarias, capital e información necesaria para alcanzar los objetivos establecidos por la dirección. La gestión de producción es el resultado de un *sistema* que incluye entradas, transformación productiva, resultados, acontecimientos fortuitos y retroalimentación.

Un *producto* es el resultado de un proceso productivo. Puede ser un bien mueble, un bien de capital o un servicio.

Las *etapas* de la producción son tres: 1) *planeamiento*, que es la planificación de actividades de producción para un determinado período; 2) *operación o gestión* de la producción, en la cual se ejecutan los planes previstos y 3) *control*, etapa en la cual se realizan un conjunto de procesos para garantizar la cantidad y calidad de la producción.

El *sistema de inventarios* es el encargado de las existencias que tiene la empresa, es decir de registrar sus movimientos de entrada y salida. El propósito del sistema de información de los stocks es conocer la existencia de materias primas, suministros, productos intermedios y productos terminados, y su disponibilidad para cuando los clientes quieran comprar o la empresa quiera disponer de ellos para la producción. Los métodos de valuación de stock (inventario) pueden ser: primero entrado-primero salido (PEPS), último entrado-primero salido (UEPS) y precio promedio ponderado (PPP).

Los siguientes *tipos de inventarios* se encuentran generalmente en todas las empresas: materias primas, suministros, productos intermedios y productos terminados.

La *calidad* se ha convertido en un tema central en la producción de bienes y servicios. Los aspectos principales que se asignan a la calidad a efectos de reducir la subjetividad, son: rendimiento, características secundarias, nivel de confiabilidad, compatibilidad, durabilidad, servicio al cliente, estética y calidad percibida.

El *costo* es un factor condicionante de la posibilidad de producir y, en la mayoría de los productos, a mayor calidad, mayor precio. Existen tres momentos de costos en la calidad: el costo en la prevención (anticipar y resolver los problemas previamente), durante el desarrollo de la producción y al finalizarla. En estas dos últimas instancias los costos en la calidad se incrementan.

Muchas empresas cuentan con un área de *Investigación y desarrollo* que evalúa: diseño de nuevos productos o servicios; diseño de nuevos procesos y aplicación de nuevas tecnologías.

La función de *mantenimiento* de equipos y maquinarias, instalaciones, etcétera tiene como propósitos optimizar su utilización, reduciendo los tiempos "muertos" que generan costos inútiles; preservar las instalaciones, cuidando su valor; lograr un programa de mantenimiento que sea económicamente el mejor para los costos de producción.

El proceso de *abastecimiento* comprende tres funciones: recepción (control de los insumos recibidos), almacenaje (acumular, cuidar y controlar los stocks) y compras.

La *estructura* del área de Producción en empresas de magnitud suele tener una gerencia de Producción de la cual dependen las áreas de ingeniería industrial, de fabricación propiamente dicha y de servicios a la fábrica.

Pueden obtener más información sobre la gestión de producción en las siguientes direcciones:

www.**intermanagers**.com
www.**inti.gov**.ar
www.**producción**.com.ar

Actividades

Elijan por lo menos dos de las siguientes empresas: hamburguesería, pizzería, panadería y otra a elección que tenga relación con desarrollo productivo.

En forma individual respondan a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son sus bienes muebles?
- ¿Cuáles son sus bienes de capital?
- ¿Cómo es la gestión de producción como sistema?
- ¿Existen estándares de producción?
- ¿Cómo planifican la producción? (Diaria, semanal, según diferentes épocas del año, etcétera).
- ¿Elaboran presupuestos de producción?
- Si durante la operación de producción se producen variaciones con respecto a la demanda, ¿qué tipo de acciones realizan? ¿Reducen compras? ¿Aceleran reducción de stocks, etcétera?
- ¿Utilizan métodos gráficos o estadísticos de control de producción? ¿Qué hacen con los excedentes, en especial con los productos perecederos?
- ¿Cómo reciben las materias primas y los productos intermedios? ¿Cómo se controla la recepción y se almacena posteriormente?
- ¿Cómo almacenan los stocks de materias primas, productos intermedios o productos terminados? ¿Qué criterio tienen para costearlos? ¿Existen diferencias en los almacenes que utilizan para conservar productos que tienen que estar bajo condiciones de frío o de calor? ¿Por qué?
- ¿Cómo miden la productividad del área?
- ¿Cada cuánto realizan un inventario físico de stocks y analizan las diferencias con los registros? ¿Se producen diferencias? ¿Cómo las concilian?
- ¿Qué criterios siguen para evaluar la calidad en los productos? Consideren rendimiento, característica, confiabilidad, compatibilidad, servicio (atención) al cliente, durabilidad, estética, calidad percibida. En caso de que no consideren ninguno o algunos de estos criterios, señalen cuáles podrían ser las consecuencias en términos de estrategia para la empresa.
- ¿Cada cuánto lanzan nuevos productos? ¿Cuál es el criterio que siguen? ¿Cambian las materias primas por una cuestión de reducción de costos? ¿Existe investigación y desarrollo de nuevos productos? ¿Se copian de la competencia?
- ¿Cada cuánto realizan el mantenimiento de las maquinarias y afines? ¿Qué criterios siguen?
- ¿Cómo enlazan o relacionan la actividad de producción con la de ventas y la de cobranzas? ¿Y con los pagos de compras de materias primas?

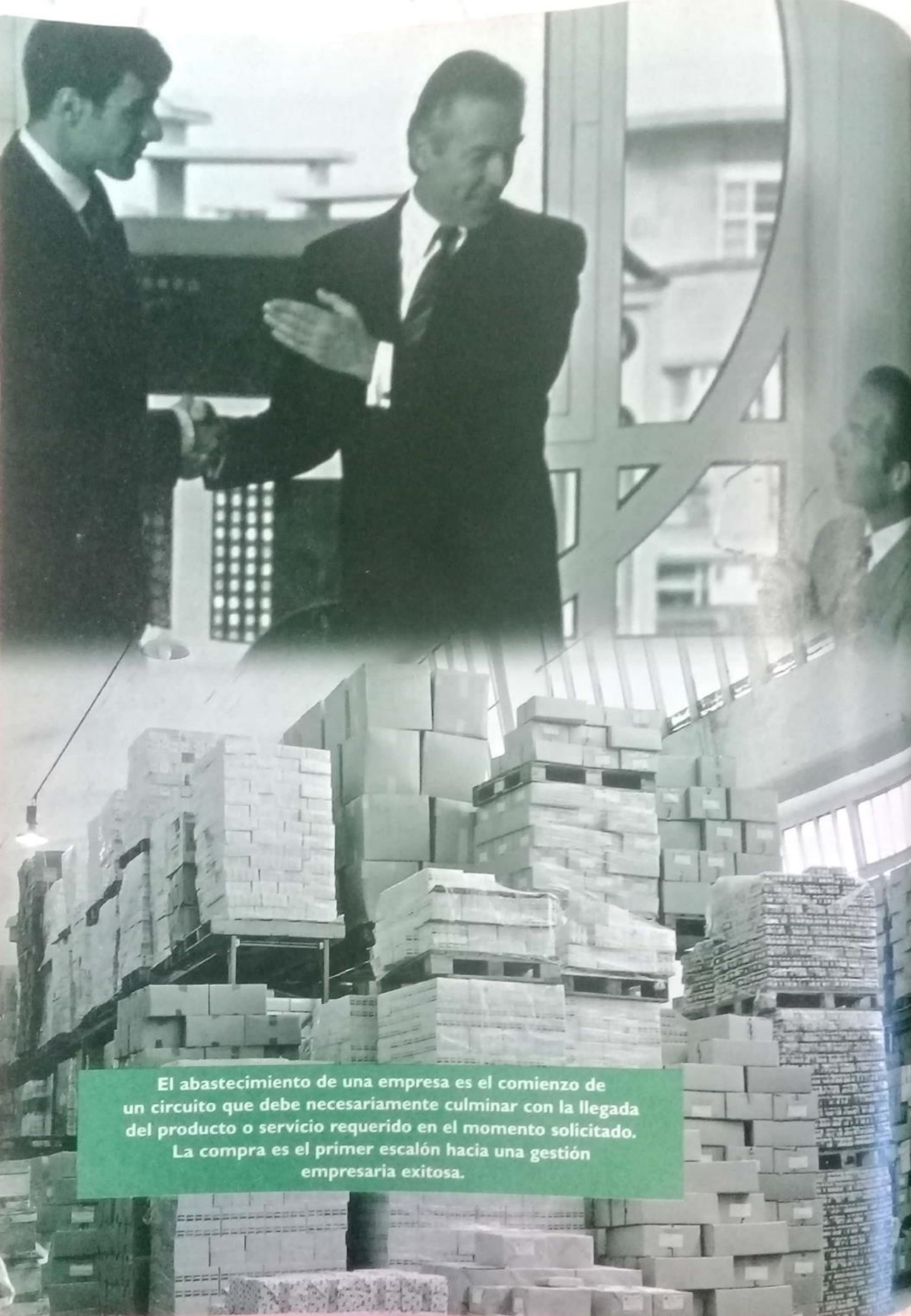
2 En forma grupal, realicen el mismo análisis con una empresa proveedora de servicios, como por ejemplo: un estudio profesional independiente (abogado, contador, escribano, ingeniero, odontólogo, etcétera); servicios de plomería, de electricidad, de gas, etcétera; videoclub; servicio técnico y reparación de computadoras; empresa de desarrollo de programas de computación; empresa que realiza programas de radio o TV; otra empresa de servicios a elección.

Efectúen un análisis comparativo elaborando un informe en el cual se distingan las diferencias entre una empresa industrial y una empresa de servicios.

3 En forma individual, consulten los principales diarios y publicaciones (preferentemente los días domingos). Busquen editoriales o artículos en los que se planteen distintas situaciones de empresas nacionales o extranjeras con referencia a temas de producción. Lean atentamente el artículo, recórtenlo e indiquen cuáles de los temas tratados en él se corresponden con los desarrollados en este capítulo.

Pueden buscar la misma información por Internet.

4 Consulten a un familiar o conocido que se haya desempeñado en el área de Producción de una empresa por lo menos diez años atrás. Señalen por escrito qué aspectos de los puntos tratados en este capítulo se mantienen y cuáles han cambiado sustancialmente.



El abastecimiento de una empresa es el comienzo de un circuito que debe necesariamente culminar con la llegada del producto o servicio requerido en el momento solicitado. La compra es el primer escalón hacia una gestión empresaria exitosa.

capítulo 6

La gestión de compras

La compra: concepto y funciones 134

Importancia de la función de compras 134

Relaciones con otras áreas de la empresa ..136

El área de Compras 137

Organización interna: factores que condicionan su tipo de configuración estructural 138

Información del sector de Compras 139

Política de compras 140

Planeamiento de compras 143

Presupuesto de compras 144

Procesamiento de las transacciones de compras: etapas 144

1. Detección de la necesidad de comprar y requerimiento de bienes/servicios 145

2. Selección de proveedores 147

3. Seguimiento y recepción de los pedidos 152

4. Almacenamiento y registro de las compras 154

Modalidades de compra 154

Resumen de puntos clave 157

Actividades 159

LA COMPRA: CONCEPTO Y FUNCIONES

Toda empresa, por sencillo que sea su funcionamiento, necesita adquirir ciertos recursos para la realización de sus operaciones. La *gestión de compras* es el conjunto de actividades a realizar en la empresa para satisfacer esa necesidad del mejor modo, es decir, al mínimo costo, con la calidad adecuada y en el momento oportuno.

Este conjunto de actividades se pueden enumerar según las siguientes *funciones:*

- detección de la necesidad;
- solicitud y análisis de alternativas de compra;
- negociación con los proveedores;
- colocación de órdenes de compra. (La *orden de compra* es un documento o formulario que inicia el procedimiento administrativo de compras, al adjudicar a un proveedor dicha operación.);
- seguimiento y activación de órdenes de compra. Se refiere al proceso por el cual, una vez emitida la orden de compra, se sigue la producción y entrega del producto o servicio adquirido a fin de que cumpla con los requisitos de calidad y tiempos;
- recepción de efectos comprados;
- almacenaje y registro;
- entrega de los insumos para su utilización al sector que originalmente los requirió.

También existen actividades complementarias y derivadas de la acción de compras que forman parte de las funciones de compras:

- estudio permanente del mercado de oferta, o sea análisis de proveedores y productos actuales y potenciales;
- formulación de pronósticos y presupuestos de necesidades en función de los consumos previstos;
- fijación de parámetros para optimizar las decisiones de compras (lotes óptimos de compras, puntos máximos y mínimos de pedido);
- mantenimiento de registros de existencia (sistema de información de los niveles de stock);
- control de calidad de bienes comprados o servicios adquiridos.

Importancia de la función de compras

*** competitividad**

Capacidad que tiene una empresa de competir en el mercado con otras de su misma especie o similares.

Cuando se pregunta acerca de cómo medir la competitividad* en una empresa, la respuesta más simple es la de medir su participación en el mercado. Uno de los medios para mejorar continuamente la competitividad de una empresa es la de producir a bajos costos y con alta calidad.

Esta afirmación implica que el sistema de producción debe ser abastecido de insumos que cumplan con las condiciones de los productos/servicios de

los que formarán parte (por ejemplo: para producir prendas de vestir para fiestas, la calidad de las telas a adquirir debe responder a requerimientos de delicadeza, buen gusto, finura y calidad) en las condiciones lo más ventajosas posibles. De ahí se desprende la importancia de la función de compras.

Se reconocen como *condiciones ventajosas* para la compra:

- el precio de compra;
- el plazo de pago;
- el plazo de entrega;
- el servicio de posventa que realiza el proveedor al comprador (reposición rápida de piezas defectuosas, servicio técnico garantizado, asesoramiento);
- la calidad obtenida en lo que se compra;
- la estabilidad de ese proveedor como tal (ya que sirve de muy poco aprovisionar una empresa con proveedores de los cuales no se sabe si van a estar funcionando normalmente en el momento de una próxima compra, o de solicitarles servicio de posventa).

Una de las responsabilidades de los que conducen empresas es dirigir y coordinar el proceso de adquisición de bienes y servicios necesarios para cumplir con la producción y las ventas. La planificación de este proceso se relaciona directamente con las funciones de compras y de stock. La idea se sustenta en que cada uno de los materiales y/o servicios que se integran a la cadena de producción tengan la calidad requerida y además ingresen en el momento justo en que se necesitan, de manera tal de reducir al mínimo posible los niveles de *inventario*, es decir, de la existencia en depósito de estos bienes.

La gestión exitosa en las compras y en el manejo de inventarios permite:

• Asegurar el normal flujo de insumos y materiales para las áreas que los transforman en los productos o servicios que la empresa comercializa.

• La distribución y entrega de producto terminado a los clientes, hacia el/los mercado/s que fueron definidos como objetivos por la dirección.

Cada empresa realiza un tipo particular de compras, ya que tiene insumos específicos. Un teatro, por ejemplo, compra servicios públicos, seguros, papelería comercial y de boletería, además de elementos técnicos de vestuario, iluminación, asientos, escenografía, etcétera.

La eficacia de la gestión de compras se medirá en función de:

• El control de gastos y costos que permita ahorrar recursos financieros a la empresa (es decir, que si una empresa se puede abastecer en las cantidades que necesita a menor costo y/o mejores condiciones de financiación, podrá habilitar recursos monetarios para cubrir otras necesidades de corto plazo).

• El manejo de stocks mínimos que aseguren el cumplimiento de las ventas esperadas para un período y, por lo tanto, el normal aprovisionamiento del mercado (si no va a utilizar determinada cantidad de materiales es una pérdida económica y financiera tener paralizado ese capital de trabajo, que podría utilizarse para atender otras necesidades más urgentes o importantes de la empresa).

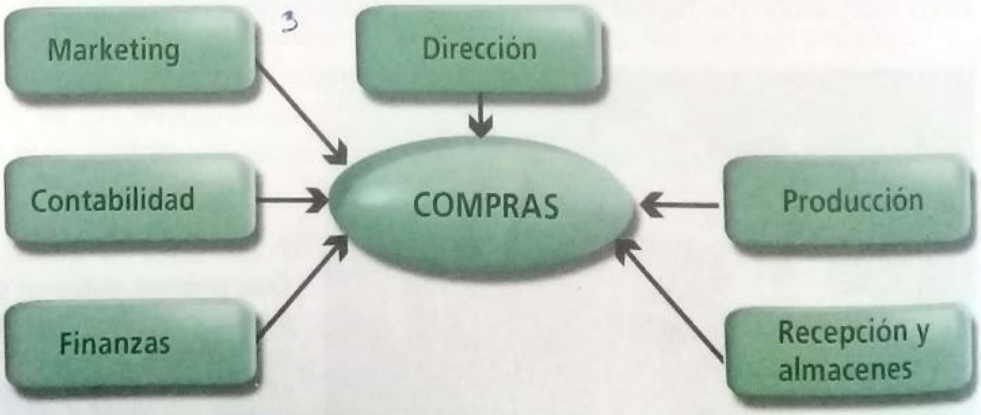
• La habilidad para encontrar fuentes alternativas de abastecimiento, tanto en el país como en el extranjero (por cuestiones de precio, de existencias o de alianzas con proveedores, como se verá más adelante).

• Su posibilidad de investigar y conocer nuevos materiales disponibles en el mercado, que puedan cumplir su función y a más bajo precio que los que se puedan diseñar internamente. También de las novedades que se produzcan en cuanto a avances tecnológicos, cambios de precios o nuevos usos con respecto a dichos insumos (los proveedores, muchas veces pueden constituirse en una fuente de información muy importante para poder estudiar el mercado en cuanto a sus novedades).

Relaciones con otras áreas de la empresa

Como todas las áreas, Compras no es un compartimiento estanco en la empresa, sino que se relaciona intensamente con numerosos sectores importantes para el negocio.

Relaciones del sector de Compras con otras áreas de la empresa



Elijan un restaurante de comidas rápidas, un cine o un quiosco y enumeren qué necesitan comprar para funcionar normalmente. Justifiquen sus respuestas.

En las empresas, el sector de Compras se relaciona con:

• La *dirección general*, a través de la fijación de políticas generales, procedimientos y análisis de las tendencias y cambios en el entorno; en lo que involucra a las compras de la empresa.

• *Producción*, a través de información sobre plazos de entrega, costo de materias primas, calidad disponible, fuentes de aprovisionamiento, para el cumplimiento de los programas productivos del sector.

• *Finanzas*, en la fijación de las políticas financieras con las compras, requerimientos de fondos y presupuesto del área.

• *Recepción y almacenes*, en la administración de la logística de movimientos y coordinación de necesidades de espacio, según la planificación de entregas y embarques de mercaderías.

• *Contabilidad*, para el control de inventarios, costeo de materiales y valorizaciones y provisiones de las compras de bienes y/o servicios ingresados en un período a la empresa.

El área de Compras

El área de Compras tiene una importancia sustantiva en las empresas. Esto sucede porque es el área que articula las necesidades de producción de la empresa al proveerla de los materiales que necesita para cumplir su tarea y, fundamentalmente, porque es el área en la que se genera el proceso de pagos, por lo tanto tiene gran incidencia en la operatoria de la empresa.

Históricamente no se le dio suficiente importancia a la función de comprar; en cambio hoy en día hay una tendencia a reconocerla como un área de la empresa asociada a todas las demás con una articulación significativa.

La ubicación y el tamaño del departamento de Compras está condicionado por distintos factores como pocos o ningún sector de una empresa lo está. Esto se debe a que es el área desde donde "sale" el dinero de la empresa, para lo cual se debe garantizar comprar la mejor calidad al menor costo posible.

Los expertos en compras de Siderar, una de las empresas siderúrgicas más grande de la Argentina, realizan actualmente todas las compras exclusivamente por Internet.

Organización interna: factores que condicionan su tipo de configuración estructural

Existen varios factores que hacen que el departamento de Compras se sitúe en un determinado nivel jerárquico en la estructura de la empresa, así como también su relación de dependencia en ella. Estos factores son:

1 *La naturaleza del negocio al que se dedica la empresa*

Si es una empresa industrial/productora, por lo general el área de Compras es un departamento que depende de una gerencia de Producción (si el tamaño fabril es grande y el proceso requiere de múltiples y voluminosas compras, estos sectores son importantes, aunque no son autónomos). En ciertos casos de empresas productoras, el área de Compras es una gerencia que tiene el mismo nivel de responsabilidad asignada a la gerencia de Producción y también depende de la gerencia general.

En empresas de servicios o comerciales, Compras suele estar situada en la gerencia de Administración y su tamaño no es considerable.

2 *El tipo de negocio al que se dedica la empresa*

Otro de los factores que condiciona la conformación del área de Compras es el tipo de negocio al cual se dedica la empresa. Por ejemplo, si el negocio de la empresa está directamente relacionado con la compra, es probable que Compras sea una gerencia de primer nivel con una estructura importante.

Ejemplo de ello son los hipermercados (Coto, Carrefour) o los frigoríficos, en los cuales el margen de ganancia entre el precio de venta del proveedor y el precio de venta del hipermercado es bajo, por lo que el negocio está sustantivamente definido en una buena gestión de compras. Si se compra a buenos precios, la diferencia económica es mejor, pues el precio de venta debe ser bajo o, como dicen en sus publicidades "le devolvemos la diferencia". Se produce así un fenómeno de especialización en las compras. En los hipermercados hay compradores especializados en bazar, otros en productos de alimentación, etcétera.

Un riesgo posible para esta área (y por extensión para la empresa que representa) es que, en la carrera de la competencia e intentando reducir costos, haga que los proveedores salgan del mercado, es decir, que desaparezcan. Si negocian precios de compra cada vez más bajos, sus proveedores no podrán obtener el margen de rentabilidad necesaria para poder sobrevivir, crecer o generar utilidades.

Esto es tan así que se han firmado convenios entre proveedores y algunos de los principales hipermercados, con cláusulas que prohiben vender sus productos a los hipermercados a menos del precio que le entrega el proveedor.

Debatan el sentido de la frase "comprar bien es vender bien".

3 *La especialización*

Un condicionante destacable en el tipo de configuración del área de Compras es el nivel de conocimientos técnicos necesarios para efectuar las compras, en función del negocio al que la empresa se dedica.

Si se deben comprar insumos, maquinarias u otros materiales sofisticados que requieren de amplios conocimientos técnicos (por ejemplo de ingeniería, biología, comunicaciones, electrónica, química, etcétera), la estructura del área estará conformada por profesionales que se dedicarán no sólo a la negociación de precios y condiciones, sino al estudio de las especificaciones de función y calidad de cada producto o material.

Incluso cuando el proceso de compras así lo requiere, en ciertos casos hay un especialista por cada tipo de insumo que se necesite comprar. También puede suceder que el área de Compras no cuente con especialistas y en el momento de la especificación técnica consulte a la persona del área que requiere la compra. Puede suceder, por ejemplo, que sea necesario consultar a un ingeniero industrial del área de Producción sobre la especificación técnica de algún insumo de producción o sobre las condiciones de una maquinaria.

Desde un punto de vista de su configuración estructural, el área de Compras tiene un gerente o jefe y un grupo de analistas que realizan diferentes tareas. Como se dijo, esto es así cuando la dimensión o el tipo de negocio que realiza la empresa lo justifica técnica y económicamente. Por lo general, las PyMEs no tienen un área independiente por lo que los responsables de Producción y/o Ventas son los encargados de realizar las compras.

Información del sector de Compras

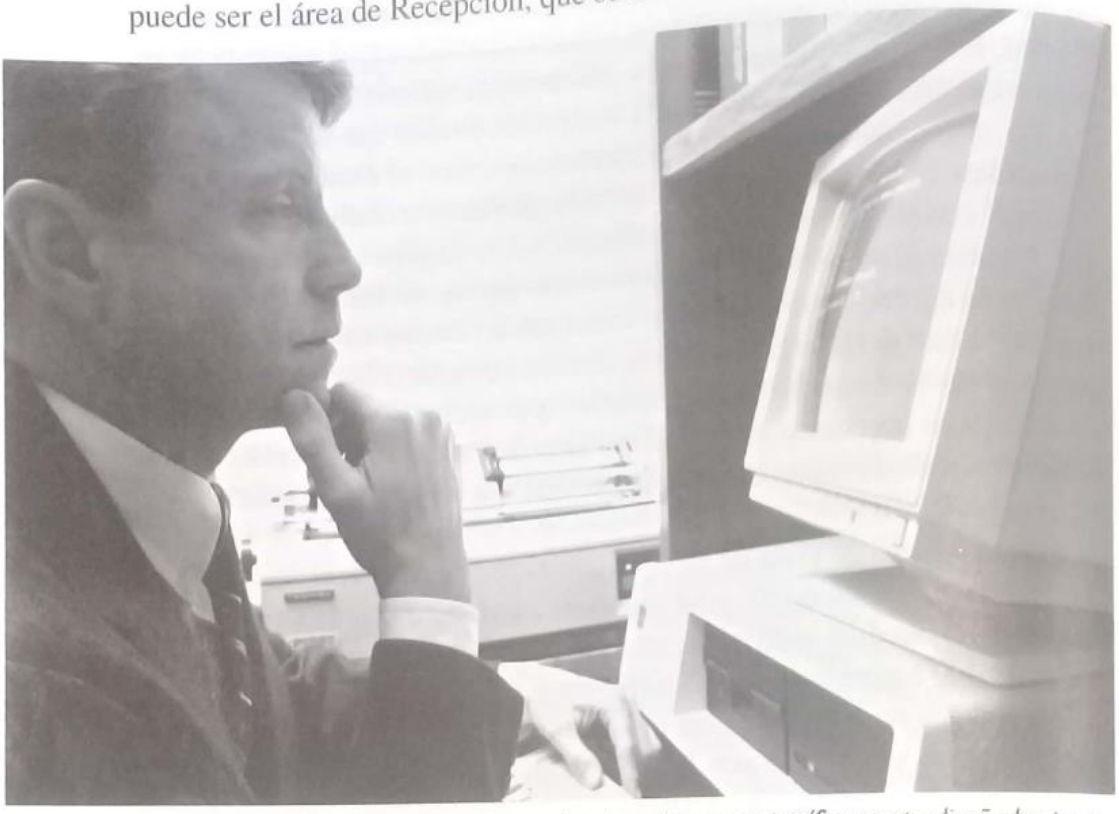
Desde el punto de vista de los procedimientos administrativos para la compra, en general ésta se inicia a partir de los requerimientos de los distintos sectores de la empresa y, en algunos casos, se formaliza con un documento escrito. Éste es el momento en el que el área de Compras inicia su gestión.

El responsable de esta gestión por el área de Compras realiza compulsas de precios (a igualdad de insumo o producto a comprar en cuanto a calidad, tiempo de entrega, etcétera) y selecciona al proveedor al cual se decide comprar. Envía faxes, e-mails o llama por teléfono y recibe cotizaciones, por lo general, por escrito.

Luego genera el formulario denominado "orden de compra" para notificar al proveedor que se le ha adjudicado la compra y además para notificar a las otras áreas de la empresa que tienen que tomar conocimiento.

El proceso continúa con la recepción de lo adquirido y de la factura para emitir el pago.

Todas estas tareas pueden estar a cargo de distintas personas dentro del departamento de Compras o eventualmente fuera del área de Compras, como puede ser el área de Recepción, que suele a su vez depender de Producción.



Control de precios e inventarios sin papeles. Los sistemas específicamente diseñados para el sector permiten la gestión con soporte tecnológico.

Política de compras

Se denomina *política de compras* a los criterios generados desde la dirección de una empresa con respecto a las condiciones, plazos de pago, tipo de proveedores, etcétera, que se aplican para realizar todas las adquisiciones de esa compañía.

"Comprar es una ciencia" y "comprar bien es vender bien" son frases que bien pueden resumir la definición de la función de compras.

Hasta hace algunos años atrás, la gestión de compras estaba a cargo de alguna persona cuyo principal mérito era resultar confiable a los ojos de la dirección de la empresa, que en muchos casos no le daba importancia a sus posibles capacidades como comprador.

Poco a poco se produjo una evolución de la función de compras dando lugar a la profesionalización del cargo y creándose una toma de conciencia en la que cada peso ahorrado en compras pasó a tener efecto directo sobre las utilidades de la empresa.

Esta profesionalización devino en el establecimiento de políticas de compras corporativas*, para las cuales la función de ventas comenzó a ser vista por la dirección como una función estratégica y, por lo tanto, merecedora de gran atención, planeamiento, presupuesto y control.

En la actualidad, y para ayudar al establecimiento de políticas de compras corporativas, la dirección requiere del profesional de compras:

- tener excelente capacidad para negociar, a fin de obtener las materias primas y materiales con la más alta calidad y al menor precio posible;
- contar con capacidad de liderar al personal a su cargo, motivándolo a fin de que se mantenga informado y comprometido y desarrolle su trabajo con honestidad;
- mantenerse actualizado sobre el mercado de manera que pueda tomar decisiones que aseguren la provisión de materiales requeridos por su empresa;
- seleccionar adecuadamente los proveedores a fin de lograr que certifiquen la calidad de los productos que fabrican y/o proveen;
- reducir la gestión administrativa de compras a los menores niveles posibles, de manera de satisfacer las necesidades de los sectores internos de la empresa en tiempo y forma. Para ello será fundamental una adecuada planificación de compras para un período de tiempo determinado (anual-semestral), apoyada en datos estadísticos de períodos anteriores y proyectada de acuerdo con las expectativas de crecimiento de la empresa;
- contar con conocimiento técnico sobre las materias primas y materiales que compra. Es inadmisible que se compre sin conocer características y especificaciones del material que se está adquiriendo.

Es importante destacar el concepto del *cliente interno* para el área de Compras de una empresa. Se denomina así a la persona o área interna de la empresa que recibe los resultados del trabajo de otra. Para sus clientes internos, Compras representa el lazo de unión con los productos y servicios. Por lo tanto, un cliente insatisfecho en sus necesidades no podrá cumplir adecuadamente con la prestación del servicio a los clientes externos y, consecuentemente, la empresa comenzará a perderlos.

Este concepto implica que toda política de compras debe contemplar no sólo los deseos de la dirección de la empresa, sino que debe indagar las opiniones y necesidades de cada sector interno que, en mayor o menor medida, consume materiales necesarios para el cumplimiento de sus propios objetivos.

Por esto no debe perderse de vista el concepto de calidad en la prestación de servicios: sólo ofreciendo el producto correcto en tiempo y forma, se asegurará el éxito en el proceso de satisfacción al cliente externo.

Otro aspecto clave en la política de compras es realizar la adecuada selección de proveedores, es decir, establecer como objetivo la contratación de proveedores que reúnan los requisitos de calidad adecuados y cumplan con los plazos de entrega originalmente previstos.

*** compras corporativas**

Adquisiciones que se efectúan para toda la empresa.

No se trata de esperar a que el proveedor entregue su producto para detectar si cumple o no con las especificaciones requeridas, sino ir evaluando el proceso de fabricación durante su ejecución y en el propio domicilio del proveedor. Ya que el compromiso de una empresa con sus clientes es tener disponible el producto que éstos desean, debe esperarse que los proveedores comprendan las necesidades de la empresa, de forma tal de anticipar y asegurar la entrega de los pedidos con calidad.

Actualmente, debido a que el mercado es tan competitivo, los clientes cuentan con muchas opciones para elegir; por lo tanto, los productos que se compran deben representar un verdadero valor y proveer alta satisfacción al cliente. Este concepto debe estar reflejado en la política de compra de la empresa.

Cerveza Beck

Un caso para analizar

Hace algunos años, durante el mes de enero, aguardábamos la llegada de un huésped recurrente, cuya característica más saliente era solicitar una marca especial de cerveza belga durante su estadía en el Hotel. En ocasión de sus visitas anteriores, sus pedidos habían sido resueltos sin dificultades. Pero esta vez la situación cambió radicalmente.

Un mes antes de su llegada efectuamos el pedido de cerveza a la compañía local distribuidora; a la semana siguiente recibimos el producto y es aquí donde comenzaron los inconvenientes: la cerveza que pretendían entregarnos contaba con una fecha de vencimiento inferior a diez días. Se trataba del último remanente de stock que la compañía tenía en su poder hacía bastante tiempo y no había logrado vender. Por supuesto, no recibimos la mercadería y por toda respuesta ante nuestros reclamos, nos dieron la noticia de que lamentablemente la compañía local no distribuiría más la marca de cerveza belga, siendo por lo tanto imposible obtener su reposición.

Con sólo dos semanas por delante se nos planteaba el desafío de satisfacer la necesidad de nuestro huésped: conseguir la cerveza de su preferencia y que siempre le ofrecimos durante su estadía en nuestro Hotel.

Agotadas todas las posibilidades de conseguir el producto localmente, decidimos enviar un fax directamente a la compañía belga explicando la situación y solicitando el envío del producto para satisfacer a nuestro huésped.

Afortunadamente, nuestro pedido fue complacido: la compañía belga autorizó a su representante en Chile el envío de cuatro cajas de cerveza a nuestro Hotel.

Tres días antes del arribo de nuestro huésped recibimos la cerveza: nuestra misión se había cumplido y el cliente disfrutó de su cerveza preferida, tal como había ocurrido en ocasiones anteriores.

Testimonio de Alfredo Rodríguez, gerente de Compras del Alvear Palace Hotel.

1. ¿Cómo contribuye en este caso el departamento de Compras al negocio del Alvear Palace Hotel?
2. Discutan con sus compañeros por qué el Hotel ha hecho tanto esfuerzo en la gestión de la compra para su cliente. ¿Se justifica? ¿Por qué?
3. ¿Con qué departamentos internos consideran que se debe relacionar el gerente de Compras con respecto a esta gestión en particular? Justifiquen sus respuestas.
4. ¿Cambiarían algún aspecto de la función de compras de cerveza del Hotel Alvear? Si la respuesta es afirmativa, ¿cuál o cuáles y por qué?

Planeamiento de compras

El sistema de compras es responsable por la adquisición de todos los recursos que la empresa necesite para desarrollar sus operaciones. La función de compras es la vinculación entre la empresa y los proveedores.

El *planeamiento de compras* es el conjunto de planes sistematizados y encaminados a dirigir las compras dentro de la empresa. Dicho planeamiento responde a las siguientes preguntas, que llevan a la toma de decisiones y a la ejecución de acciones de compra.

¿Qué comprar?

- **Calidad respecto de las necesidades.**
- **Sustitutos de los productos utilizados.**
- **Precios teniendo en cuenta la calidad.**

A partir de las necesidades se determina la lista de bienes y servicios necesarios para la producción y para la operación de toda la empresa, y se prevén sus especificaciones.

¿En qué cantidad comprar?

- **Según las necesidades.**
- **Según la cantidad económica.**
- **Según los descuentos y rebajas.**

A partir del análisis de las necesidades se evalúa la cantidad económica (es decir, el monto a que asciende en dinero la operación) por comprar, teniendo en cuenta las ofertas de descuento o de rebaja.

¿Cómo comprar?

- **Procedimiento de compra e importancia monetaria.**
- **Política de compra.**

Según la importancia del valor monetario de las compras se procede a:

- **Investigación verbal.**
- **Investigación escrita.**
- **Convocatoria de ofertas por invitación.**
- **Convocatoria pública de ofertas.**

¿Cuándo comprar?

- **Necesidades de los consumidores.**
- **Necesidades de la producción.**

¿A quién comprar?

- **Elección de los proveedores.**
- **Interpretaciones comerciales.**
- **Comprar, fabricar o rentar.**

Ustedes como compradores, ¿qué factores tienen en cuenta al momento de comprar, por ejemplo, un regalo, un libro, una comida, zapatillas, etcétera?

Presupuesto de compras

Del análisis del presupuesto de producción, surgen las necesidades de materiales a comprar, por lo que debe efectuarse el presupuesto de compras.

Luego de prever los saldos de los materiales existentes en los almacenes, al comienzo de cada período se calculan los requerimientos que serán indispensables en cada mes del año, a fin de cubrir las necesidades de fabricación (si la empresa es fabril) o de prestación de servicios, y mantener las existencias en los niveles de stock de seguridad*.

Además, para proyectar el futuro esquema de deudas (denominadas pasivos) habrán de asignarse esas partidas a los principales proveedores –independientemente que se decida comprar a otros– pudiendo ser estos locales o extranjeros, con diferentes plazos y formas de financiación, lo cual conduce a volcarlo en el presupuesto financiero, que deberá registrar las salidas de fondos correspondientes.

*** stock de seguridad**

Existencia de un producto o materia prima por encima de la cantidad requerida para situaciones de emergencia.

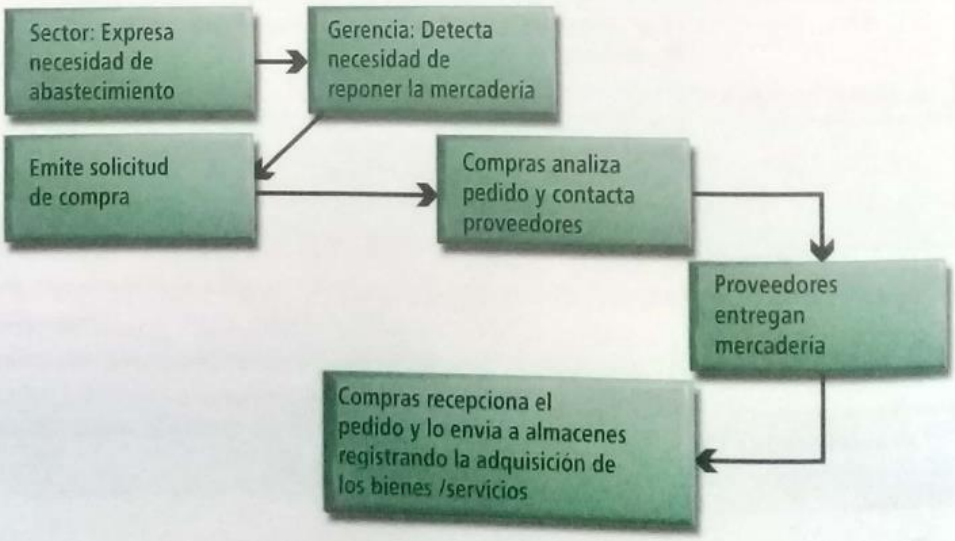
PROCESAMIENTO DE LAS TRANSACCIONES DE COMPRAS: ETAPAS

Un proceso habitual de compra se inicia con la identificación de la necesidad de abastecimiento y finaliza con el registro de los bienes y/o servicios recibidos y adquiridos.

Las etapas en este proceso son:

1. Detección de la necesidad de comprar y requerimiento de bienes/servicios.
2. Selección de proveedores.
3. Seguimiento y recepción de los pedidos.
4. Almacenamiento y registro de las compras.

La compra es un proceso que involucra actores internos y externos a la empresa que interactúan basados en la información y cambios en las necesidades.



1. Detección de la necesidad de comprar y requerimiento de bienes/servicios

Como se expresó anteriormente, cualquier área de la empresa que requiere mercadería puede consultar disponibilidad en Almacén de la mercadería requerida. De no contar con la existencia solicitada, el Almacén identifica la necesidad de reponer los bienes. Si las compras son programadas (y por lo tanto incluidas en el sistema presupuestario de la empresa), el mismo depósito puede anticiparse y detectar esa necesidad en función de los niveles de stock disponibles y necesarios.

El área de Compras, teniendo conocimiento del ciclo productivo y las diferentes necesidades de materias primas, materiales, productos terminados y otros bienes o servicios, elabora un plan de compras anual, semestral, y así hasta llegar a una planificación diaria, incluida en el presupuesto de la empresa, como fue mencionado anteriormente.

El área solicitante (que consumirá los bienes o servicios) emite un formulario denominado *solicitud de compra* y conserva un duplicado hasta recibir la mercadería, como una forma de controlar qué entregas están cumplidas y cuáles tiene pendientes.

Actualmente hay programas de computación que cubren todos los requerimientos y pasos del proceso de stock y compras, reduciendo el proceso administrativo de papeleo, acelerando los tiempos y asegurando la calidad de la información.

INCIDENCIA DE LAS COMPRAS EN EL MANEJO DEL STOCK

Es importante considerar que, desde que se identifica la necesidad de compra hasta que se reciben las mercaderías, transcurre un tiempo considerable en el cual, de no contar con los bienes, se podría llegar a parar la producción por no disponer de suficientes insumos para realizarla.

El stock tiene como propósito conocer las existencias de los productos terminados, materias primas o productos intermedios; y de la disponibilidad para su venta o para seguir con la producción (en el caso de materias primas o productos intermedios).

Siempre ha sido motivo de preocupación en las empresas la cantidad mínima en las que se debe determinar el momento de la recompra para que no queden desprovistas de materias primas, de productos intermedios y terminados.

También se ha indicado que efectuar compras es un proceso que parte de pedidos de cotización a los proveedores, negociación de las condiciones de compra, confirmación de ésta para finalmente recibir las mercaderías adquiridas. A esto hay que sumarle el control que se efectúa en el momento del ingreso para establecer si lo pedido y entregado coinciden en cantidad y calidad.

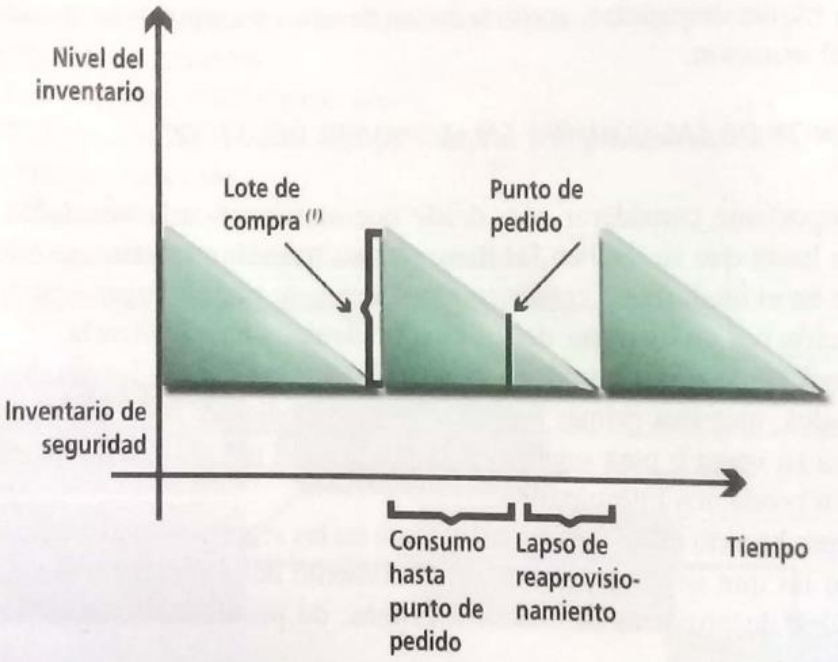
Existen mecanismos que permiten identificar anticipadamente el momento óptimo para realizar los pedidos. Esto trae aparejado que la influencia de las compras de una empresa sobre su manejo de stocks es importante, ya que un atraso en el circuito de adquisiciones puede llegar a retrasar o incluso paralizar la actividad de una empresa si esto no es debidamente controlado, seguido y perfeccionado.

La planificación de los stocks se debe efectuar juntamente con la determinación de la política de compras de la empresa, para que los mecanismos internos productivos no se resientan, no se generen ansiedades y se pueda manejar de una mejor forma la negociación con los proveedores; por ejemplo, si la empresa debe comprar "de urgencia", sus condiciones de negociación con los proveedores serán menos ventajosas en cuanto a precios y plazos.

Asimismo, la gestión dinámica y efectiva de las compras llevará a un manejo más flexible de los stocks, posibilitando a las empresas efectuar más detalladamente una administración de las existencias. Rápidas reposiciones evitarán frenos en los procesos productivos, menor ansiedad ante los faltantes y, en consecuencia, mayor capacidad de decisión.

De esta manera, programando el consumo de insumos en el proceso productivo, se puede planificar el abastecimiento de éstos, fijando un punto de repedido en un plazo determinado anterior a que se consuma la existencia.

Esquema de punto de pedido de mercadería en un proceso productivo



(1) *Lote de compra: cantidad adquirida del bien.*

¿Se planifican las compras en sus casas? Si la respuesta es afirmativa, ¿cómo es la planificación con respecto a alimentos, ropa, productos de higiene? ¿Se prevé aprovisionar la casa diariamente, semanalmente, etcétera? ¿Compran productos para mantener stock de seguridad por eventuales faltas?

2. Selección de proveedores

La búsqueda, evaluación y selección de proveedores es una tarea que debe realizarse continuamente, a fin de tener siempre la mayor cantidad de posibilidades de mejores precios y condiciones de compra.

Para contactarse con proveedores se puede recurrir a revistas especializadas, a la guía telefónica, a catálogos, a las cámaras de fabricantes, a exposiciones, a búsquedas por Internet, a ferias internacionales, etcétera.

Se definen los posibles proveedores evaluando los siguientes aspectos:

- precios y condiciones de pago;
- plazos de entrega;
- capacidad técnica y real de producción;
- calidad de los productos;
- controles de calidad que aplican;
- permanencia en el mercado;
- fiabilidad;
- posibilidades futuras de evolución;
- formas de contratación;
- líneas de productos que manejan;
- posibilidades de asociación;
- situación económico-financiera.

El sector de Compras realiza pedidos de cotizaciones a los proveedores que se encuentren en condiciones de cumplir con las especificaciones estipuladas. Luego, en función de las cotizaciones que se presenten, selecciona al proveedor que resulte capaz, responsable y con quien se llegue a un acuerdo sobre factores de calidad, garantía, servicio, tiempo de entrega, precio y condiciones financieras.

Una vez elegido el proveedor, se emite la orden de compra, documento mediante el cual el proveedor y el comprador se comprometen a cumplir las condiciones pactadas, es decir, el proveedor a cumplir con todos los requerimientos y el cliente a pagarle según las condiciones acordadas.

Alianzas estratégicas con proveedores

Todas las empresas, y por extensión las organizaciones en general, necesitan diversidad de recursos como materias primas y repuestos para la producción, fondos (préstamos), energía, gas, equipamientos y servicios variados para fabricar sus productos o realizar sus servicios.

Históricamente se consideró al proveedor como una unidad separada de la propia empresa, lo que produjo muchos problemas de articulación entre la planificación y la operación de las empresas.

Podía suceder que las fechas previstas, las condiciones de calidad de fabricación y/o los estándares a alcanzar no se cumplieran, por lo que ambas empresas se veían perjudicadas, en algún caso por incremento de costos al tener que volver a hacer lo requerido, en otros casos por problemas con los clientes por mala calidad en los insumos, etcétera.

Con el transcurso del tiempo y el surgimiento de nuevas herramientas para la gestión empresaria, se comenzó a advertir la necesidad de una mejor relación y articulación entre proveedores y clientes. Desde entonces se ha buscado diseñar mecanismos para perfeccionar la relación entre ambas partes con un beneficio mutuo, ya que para el proveedor la empresa es su cliente y necesita "cerrar" negocios con ella para asegurar su supervivencia y/o crecimiento.

De una modalidad en la cual el negocio se cerraba en el momento de la venta, se pasó a la idea de que el negocio mutuo se cierra en el momento que las condiciones de satisfacción para ambas partes se realizan cuando ambas cumplen con los requerimientos recíprocos en los términos acordados en la situación de la compra.

Así, cualquier episodio que afecte al proveedor "gatilla" situaciones peligrosas en la empresa. Lo mismo sucede cuando hay situaciones problemáticas en el cliente: huelgas, problemas de calidad, de economía nacional, con los proveedores, afectan los planes de la empresa, generan mayores costos y devienen en una disminución de la competitividad de ambas empresas.

Ambas partes tienen, entonces, un interés mutuo. La mejora de la relación derivará en:

- aumento de la calidad, ya que ambas partes realizarán todas las diligencias posibles para cumplir con los requerimientos (necesidades) solicitados en la compra;
- disminución del costo, ya que al ajustar los procesos de producción bajo mejora continua de ellos, incorporando tecnología y especialización y una planificación coordinada, tiende a disminuir los costos de los productos y generar mayor competitividad en el mercado;
- reducción del tiempo de entrega, porque ésta se ajusta a las posibilidades y necesidades de ambas partes. Se reduce el costo de almacenamiento y se optimiza el transporte de los productos, lo que nuevamente redunda en menores costos;
- asegurar el negocio para ambas partes. La suma de todos los componentes anteriores permite a proveedor y cliente coordinar buenos negocios para ambos, en el cual ninguno tomará ventajas sustantivas del otro porque considera que lo necesita.

Otra forma de relación proveedor-cliente es el *abastecimiento en una so-la fuente*. Se trata de acuerdos con un solo proveedor cuando los materiales o materias primas que éste proporciona son de alta calidad. El riesgo que tiene la relación con un solo proveedor es convertirse en "cautivo" de él, con el riesgo de que sea el proveedor quien establezca un tipo de relación ganar-perder en lugar de ganar-ganar. Este riesgo se evalúa en relación con la reducción de costos que se produce al tener un solo proveedor (o pocos de ellos), ya que de esta manera se ahorra un tiempo considerable en consultas.

Este modelo de alianza estratégica* con el proveedor, que se da a través de compras garantizadas en las que ambas partes programan en forma acordada sus respectivas producciones, tiende a producir una mejora sustantiva en la operatoria y rentabilidad de ambas empresas y, a la vez, al reducir la cantidad de empresas operando en el mercado, produce en el largo plazo un fenómeno de concentración empresaria.

Con el transcurso del tiempo, las alianzas estratégicas han desdibujado los tradicionales límites de las empresas y es bastante frecuente encontrar especialistas, tanto del cliente como del proveedor, en la generación de operatorias que mejoren los negocios entre ambas partes, conociendo en ambos casos la programación de producción, los métodos e incluso los costos y la rentabilidad de cada uno.

Ya no es sólo la cuestión de alguien que pide (cliente) y alguien que provee (proveedor), sino que se trata de conjuntos de especialistas que se reúnen permanentemente para evaluar la operación como un negocio conjunto y, fundamentalmente, para diseñar posibilidades y coordinar acciones de negocios para el futuro.

Este caso se da en empresas de gran dimensión que cuentan con proveedores de importancia (un ejemplo es PepsiCo Argentina, que efectuó una alianza estratégica con la embotelladora Baesa, para el diseño y producción de envases para sus bebidas), o de cooperativas, como es el caso de SanCor, una empresa formada por productores lecheros de Santa Fe y Córdoba, que aportan a la fábrica la materia prima para la elaboración de sus productos y que son sostenidos por la rentabilidad de la empresa cooperativa.

En el sistema JIT (*just in time*) la relación estratégica cliente-proveedor es de alto valor agregado, ya que de la exactitud de la operatoria del proveedor depende la posibilidad de producción del cliente. Sin duda este sistema produce un bajo costo de almacenaje y una mejora en los pronósticos de compra, por lo que no son necesarios espacios para stocks, el movimiento financiero relacionado con él se ve reducido y la operatoria de las empresas asegurada.

*** alianza estratégica**

Unión de dos o más empresas para la concreción y/o administración de un negocio, en función de una mutua conveniencia.

Es habitual que una alianza estratégica entre empresas se dé a conocer en el mercado para brindar una imagen conjunta más sólida y así consolidar sus nuevas operaciones.

Miércoles 29 de noviembre de 2000

UNA ESTRATEGIA PARA AUMENTAR LAS VENTAS FRENTE A LA RECESION

Milkaut y Quickfood unen sus redes de distribución de marcas

Ambas compañías cerraron un acuerdo por el cual la láctea santafesina utilizará los canales de la fabricación de Paty en Capital y GBA.

Gestión de proveedores: consejos para el éxito

Con el crecimiento del *outsourcing*, más y más gerentes se han hecho cargo de manejar las relaciones con los proveedores. Pero, ¿qué sucede cuando el proveedor no entrega la mercadería a tiempo? ¿Qué pasa cuando la calidad se resiente? En el pasado, los *managers* trataban de manejar estas situaciones cubriéndose por contrato de toda posible contingencia, o amenazando con cancelar la relación cuando las cosas no marchaban bien. Ninguna táctica es completamente eficaz. Todavía no se escribió un contrato que pueda cubrir cada eventualidad que puede producirse en un mercado con cambios tan rápidos como el actual. Aunque a veces resulte necesario, dejar a un proveedor por otro puede ser costoso y, además, traumático. Pero la explosión del *outsourcing* abrió nuevos horizontes en términos del modo en que una empresa y sus proveedores pueden trabajar juntos con un mínimo de problemas. He aquí tres consejos:

Trate a su proveedor como si fuera un departamento virtual

Si usted le encargara un proyecto a un equipo de empleados, no esperaría hasta que estuviera terminado para controlarlo. Haga lo mismo con sus proveedores. Visite la empresa del proveedor regularmente. ¿Sigue en el mismo negocio que cuando se firmó el contrato? ¿Las instalaciones y el equipamiento están actualizados? ¿Tiene una relación personal con la gente clave del proveedor? "Le recomendamos que se aleje de la mentalidad tradicional comprador-vendedor –aconseja Frank J. Casale, presidente del Outsourcing Institute de Jericó, Nueva York–. Trate a ese proveedor como si trabajara para usted." Otra táctica: invite al proveedor a la sede de su compañía para que conozca a la gente que utiliza sus productos y permítale asistir a reuniones importantes. "Si confía en él lo suficiente como para encargarle la provisión un producto o servicio –dice Casale–, también debe confiar lo suficiente como para que participe de las reuniones."

Incorpore información y mejora de desempeño en el contrato

Todo buen contrato contiene cláusulas básicas en materia de responsabilidades, requisitos de *performance* y sanciones, entre otras cosas. Sin embargo, muchos contratos no permiten obtener la información necesaria para juzgar adecuadamente el desempeño del proveedor. Un servicio de entrega, por ejemplo, debe proporcionar registros de entrega a tiempo. A su vez, un fabricante de piezas debe proporcionar cuadros de control de procesos estadísticos.

Muchos contratos deben incluir, además, un incentivo para la mejora de la *performance*. Marc Liebman, vicepresidente de desarrollo de negocios del Everest Group, una empresa de consultoría de Dallas que se especializa en *outsourcing*, distingue tres tipos de relaciones con los proveedores. El nivel 1 es, "básicamente, un servicio indiferenciado, como el de la empresa de servicios públicos a la que se le compra electricidad". El nivel 2 implica un acuerdo para lograr mejoras en el proceso o compartir ganancias; en ese marco, el cliente y el proveedor comparten los procedimientos para mejorar la eficiencia o disminuir los costos. El nivel 3 supone un convenio de valor agregado, en el cual el proveedor del servicio se compromete con un objetivo de negocios del cliente, invierte dinero y personal para lograr ese objetivo y, si se alcanza la meta, recibe como recompensa un porcentaje. En los últimos dos casos, dice Liebman, el contrato debe incluir incentivos proporcionales al grado de riesgo asumido por el proveedor.

Sepa que el contrato cambiará y que la relación debe ser monitoreada

A menos que su relación con el proveedor requiera de una inversión significativa, la mayoría de los expertos aconseja limitar los contratos a tres años, o menos. Eso mantiene al proveedor alerta, y le da a ambas partes la posibilidad de un cambio. Independientemente de la duración del contrato, debe incluirse una cláusula que permita revisiones periódicas. "Uno tiene que poder cambiar el convenio de servicio, si las condiciones del negocio se modifican, por lo menos una vez al año" –dice Liebman. Además, la responsabilidad de analizar el contrato no puede estar en manos de terceros. "Una relación de *outsourcing* debe ser manejada por gente de la empresa –concluye–; alguien que esté familiarizado con el impacto que esa relación tiene en el negocio."

Cuando las cosas salen mal

¿Qué hacer cuando el proveedor no entrega la mercadería? No confíe en el contrato, aconsejan

expertos en *outsourcing* como John Casher, presidente de la firma consultora RECAP Inc., de Oak Ridge, Nueva Jersey. "Cuando usted comienza a fijarse en el contrato –dice–, es señal de que necesita un nuevo proveedor." Michael Useem, profesor de la Escuela Wharton de la Universidad de Pennsylvania, recomienda tratar el asunto con el proveedor para ver si es posible encontrar la raíz del problema. De acuerdo con el diagnóstico que resulte, usted podrá reevaluar el contrato, pero generalmente el problema es de corto plazo: quizá el proveedor ha sido adquirido por otra compañía, o designó la persona equivocada para hacerse cargo de la cuenta de su empresa. En el último caso, agrega Useem, "será suficiente con subir uno o dos niveles de decisión" para solucionar el problema.

www.intermanagers.com
(20 de noviembre de 2000).

1. Soliciten una entrevista con el gerente de la sucursal de algún banco y realicen las siguientes preguntas: ¿tienen servicios tercerizados en esta sucursal ? ¿Cuáles?
2. ¿Alguno de ellos lo realizaban anteriormente con personal propio? Si fue así, ¿fue bueno el cambio? ¿Cuáles fueron las mejoras y cuáles las dificultades?
3. ¿Cómo es la calidad de los servicios/productos que el proveedor proporciona al banco?
   Comparen la información que obtuvieron con la del artículo y realicen un informe para exponerlo en clase.

LA INTEGRACIÓN VERTICAL

Algunas empresas, considerando que es una oportunidad en términos económicos o estratégicos, se han convertido en sus propios proveedores, desarrollando una empresa nueva que provea algunas materias primas principales a la empresa cliente, lo que genera un proceso denominado "de integración vertical", que permite asimismo controlar nivel de calidad, tiempos de entrega y costos.

Para algunas compañías esta forma de actuar resulta altamente efectiva en tanto integra procesos en diferentes partes y asegura la entrega prioritariamente a su propia empresa cliente. La comunicación fluye más rápido entre las empresas y las necesidades corresponden a la estrategia del grupo empresario (que comprende a ambas empresas). Un ejemplo sería una empresa de *fast-food* (comida rápida) que adquiera un campo para criar vacas y siga así el proceso con diversas empresas hasta llegar a la elaboración de la hamburguesa.

De la misma manera se podría pensar en un proceso inverso. Una cadena de venta de hamburguesas que dependa de proveedores que hagan las hamburguesas podría ir "verticalizando" la empresa adquiriendo o desarrollando una fábrica de hamburguesas que priorice las entregas a una empresa del propio grupo. Y luego continuar con la compra de campos con ganadería para cerrar el ciclo de empresa vertical. Además de realizar un

Visiten una empresa que venda productos de su propia producción (por ejemplo calzado, ropa, libros, muebles, etcétera) y evalúen qué tipo de relación tiene con sus proveedores principales. ¿Se proveen a sí mismos a través de otra empresa? ¿Tienen muchos proveedores de una sola materia prima? ¿Tienen un solo proveedor principal? ¿Cómo evolucionó en los últimos diez años este tipo de relación con los proveedores?

conglomerado empresario, se produce un proceso de articulación provee-
dor-cliente que potencia el ahorro (reducción de costos) y facilita la coor-
dinación de acciones entre las partes.

3. Seguimiento y recepción de los pedidos

El área de Compras debe realizar un seguimiento de los pedidos realiza-
dos a los proveedores, constatando el plazo de entrega y la cantidad y ca-
lidad de los insumos que recibe.

Antes de la entrega de la mercadería, el área que la recibe debe estar in-
formada del momento y transporte en que va a llegar para poder progra-
mar los ingresos de los diferentes proveedores.

Una vez arribada la mercadería, el área que la recibe, que puede denomi-
narse Recepción, debe certificar que se cumplen las condiciones de entrega
acordadas y generar un formulario que se denomina *parte de recepción*.

La calidad de los insumos es condición necesaria para garantizar la cali-
dad de los productos/servicios que producirá la empresa. Es por esto que
se debe asegurar la calidad de la mercadería recibida. Muchas empresas no
pueden aguardar hasta el momento de recepción para asegurar la calidad
debido a los tiempos requeridos, de este modo la constatan mientras toda-
vía son posesión del proveedor, o durante el proceso de fabricación del
proveedor, concurriendo a su fábrica y constatando la calidad durante el
proceso para evitar problemas al finalizar la fabricación. Cuando el control
se realiza durante el proceso se pueden corregir anticipadamente proble-
mas de calidad.

CONTROL DE INGRESOS Y EGRESOS DE LAS COMPRAS

Las principales empresas en el mundo (sobre todo las manufactureras)
reconocen que el control de ingresos y egresos de mercaderías es un fac-
tor estratégico que otorga ventajas competitivas esenciales. Esto conduce
a relacionar coherentemente el inventario, la producción y los beneficios.

En las empresas, el control de ingresos se efectúa por lo general en el
sector de Recepción de mercaderías, que suele encontrarse en la gerencia
de Producción.

En cuanto a las salidas, el sector encargado del control es conocido co-
mo sector de Despacho y también pertenece a la gerencia de Producción.

Desarrollar un sistema de control de inventarios que sea eficaz implica:

- *Un sólido plan de materiales:* a través del cual se controlen las cantida-
des pedidas, las fechas en que se reciben los pedidos y las fechas en que
se vuelven a solicitar, en coordinación con posibles alteraciones en los
planes de producción. Este plan es la base de todo el sistema.

- *El compromiso para llevar a cabo el plan:* se requiere compromiso con respecto a fechas específicas para los pedidos y con respecto a los tiempos de espera hasta la entrega; a fin de evitar costos innecesarios del inventario que se generan en errores administrativos en la gestión de compras.

- *Una evaluación constante:* hay que revisar permanentemente los sistemas de inventario para prevenir potenciales problemas en ellos. Los tiempos en cuanto a la corrección de errores en el inventario no siempre son los esperados o necesarios para las empresas y se pueden generar serios inconvenientes en la operatoria. Es preferible prevenir que curar.

- *La insistencia en mantener registros exactos de inventarios:* esto se puede efectuar a través de fichas de inventario o de sistemas computarizados más sofisticados. Lo importante es concentrar recursos, energía y tiempo en ajustar constantemente el seguimiento y control de existencias para prevenir errores.

Un correcto control de ingresos y egresos de materiales o mercaderías de una empresa le brinda numerosos beneficios, dentro de los cuales se pueden mencionar:

a) Favorecer el servicio al cliente: disponer de inventario significa que el producto está disponible cuando los clientes están dispuestos a comprarlo. Obviamente, si no está disponible, los clientes no reciben el servicio y la empresa pierde esa venta y también otras ventas en el futuro. El servicio de entrega es uno de los puntales importantes al momento de definir una venta.

b) Facilitar la flexibilidad en la producción: la mayoría de las empresas productoras fabrican más de un producto con la misma maquinaria y en las mismas instalaciones.

c) Promover la certeza en la producción y en las operaciones: la demanda del producto final y la provisión de materiales siempre contienen algo de incertidumbre cuando se planifican. Los inventarios sirven como una protección en contra de los efectos de la incertidumbre. Muchas empresas mantienen los llamados stocks de seguridad, que actúan a modo de reservas para las ocasiones en que se pronostica en forma errónea.

d) Fomentar beneficios a través de la especulación de los precios: existen empresas que, en determinados momentos (por ejemplo, en épocas de mayor inflación), obtienen beneficios comprando productos a bajos precios y almacenándolos hasta que éstos aumenten, para luego venderlos y así obtener beneficios. Si bien no es el propósito principal, en algunos contextos es una estrategia más para sobrevivir a tiempos difíciles.

4. Almacenamiento y registro de las compras

Los materiales que se han recibido conformes en Recepción se entregan al Depósito o Almacén junto con el informe de calidad y el parte de recepción. Este parte incluye un control cuantitativo, o sea de coincidencia entre lo comprado y lo que llegó.

Una vez ocurrido esto, se le informa al área de Compras, que a su vez informa a las áreas administrativas correspondientes para que se proceda a liquidar el pago a los proveedores, y luego archiva la documentación correspondiente. En las empresas que se manejan con centros de costos, la contabilidad le asigna el costo de la compra al sector solicitante.

El Almacén acomoda los nuevos bienes y los registra actualizando el inventario de existencias (sistema de stock) para informar a las áreas solicitantes sobre su arribo. En el Almacén se custodian físicamente los bienes hasta tanto sean entregados a las áreas solicitantes. Como se explicó anteriormente, los sistemas computarizados proveen hoy información en el momento sobre el registro de las entradas y salidas de stock.

MODALIDADES DE COMPRA

No todas las empresas compran de la misma manera. Los distintos factores que hacen a su negocio llevan a las empresas a comprar de diferentes formas en función de obtener las mejores ventajas y al menor costo posible.

Algunas de las principales modalidades de compras son:

Compra habitual de pedidos locales: se denominan *compras locales* a las que se realizan cerca del establecimiento empresario. Es el procedimiento normal de abastecimiento de una empresa para satisfacer las necesidades de aprovisionamiento a largo plazo, a fin de aprovechar la capacidad de producción de empresas cercanas geográficamente.

Las empresas combinan sus modalidades de compra. Los negocios "Todo por 2 pesos" suelen comprar en el exterior el 90% de los productos que comercializan. Sin embargo, deben comprar en un vivero local para mantener su provisión de plantas.

Compras en el exterior: en los casos en que los proveedores locales no puedan satisfacer las condiciones se recurre a proveedores de otros países. Esta práctica es cada vez más habitual por los bajos costos que esto implica si el precio en el país de origen es más conveniente.

Para este tipo de compra hay que considerar algunas particularidades, como por ejemplo:

- cálculos de los costos de nacionalización de los productos (trámite para ingresar y utilizar un producto en el país);
- tipo de moneda en que se efectúan las operaciones;
- características y efectos jurídicos del contrato;
- tiempos de fabricación en el exterior y de transporte. Se debe tener en cuenta que el transporte aéreo es mucho más caro que el transporte marítimo, pero éste a su vez es mucho más lento, por lo que si el abastecimiento se hace por barco la empresa incrementará costos porque deberá contar con almacenes para conservar los productos y que no falten en existencia.

Compra de bienes de uso: se refiere a la adquisición de aquellos bienes que aumentan el activo físico* de la empresa. Generalmente, debido a la gran inversión que representan, deben ser autorizadas por niveles jerárquicos superiores.

Este tipo de bienes no son de renovación frecuente y se les asigna un valor de vida útil en función del desgaste y las innovaciones permanentes, que le van restando valor hasta hacerlo poco significativo.

Existen disposiciones impositivas que sugieren cuál es el tiempo de vida útil que tienen los bienes para su afectación en la contabilidad de la empresa y que en general son respetados por ésta.

Compra de servicios: por lo general, si son de una determinada importancia, se instrumenta a través de contratos por un lapso determinado para que personal externo brinde apoyo puntual en actividades de producción o administración. Por ejemplo, la tercerización de la reparación del parque de computadoras de una empresa. Esto elimina la existencia de personal interno afectado a la tarea por lo que reduce costos y tiende, como propósito, a concentrar al personal de la empresa en el desarrollo de los objetivos específicos de ésta.

Compras por fondo fijo: el fondo fijo es un monto menor que se les otorga a los diferentes sectores para que realicen compras que no requieren la intervención de personal del área. Se trata de compras menores o servicios pequeños, que no justifican el costo y el tiempo ni la intervención del área de Compras.

Las áreas tienen así pequeñas sumas asignadas presupuestariamente, a las que pueden acudir para el movimiento diario. Por ejemplo: las compras urgentes para reponer artículos de librería, compras de café para el sector, pagar algún trámite menor, pagar un remise, etcétera.

* **activo físico**

Bienes tangibles pertenecientes a una empresa que se utilizan para el desarrollo diario de sus actividades.

Compras por licitaciones: este tipo de compras puede realizarse en un ámbito público (empresa, institución pública) o privado (empresas u organizaciones no gubernamentales) a través de un concurso competitivo abierto.

Los requisitos formales establecen que estas compras constan de un pliego de condiciones que estipula:

- detalle de las especificaciones de los bienes a adquirir;
- condiciones de la adquisición (plazo, lugar, modalidad de pago, etcétera);
- condiciones con las que deben contar las empresas oferentes de los bienes;
- precios, descuentos, plazo, garantía, etcétera, que presentará el licitador.

C.E.A.M.S.E.

Coordinación Ecológica Area Metropolitana Sociedad del Estado

LICITACION PUBLICA NACIONAL E INTERNACIONAL Nro. 03/2000

Objeto: Reparación carpeta asfáltica Camino Parque del Buen Ayre y Reconstrucción de Pavimentos y Desagües Distribuidor Debenedetti.

Valor del Pliego: $ 2.000.-

Consulta y Venta del Pliego: Av. Amancio Alcorta 3000 - Capital Federal Tel.: 4912-0017 al 21 (Dto. de Compras y Contrataciones) del 24 / 11 /00 hasta el 6 / 12 /2000 inclusive, en el horario de 09:00 hs. a 16:00 hs. ó en nuestra página WEB: http://www.ceamse.gov.ar.

Fecha y hora de apertura de Ofertas: 13 / 12 / 2000 a las 12:00 hs.

Presentación de las Ofertas: Av. Amancio Alcorta 3000 - Capital Federal (Mesa Gral. de Entradas)

Las compras por licitación implican un proceso que se extiende desde el "llamado a concurso" hasta el análisis y la posterior adjudicación al ganador; bajo las mismas condiciones conocidas y aceptadas en los pliegos.

Resumen de puntos clave

Toda empresa, por sencillo que sea su funcionamiento, necesita adquirir ciertos recursos para la realización de sus operaciones. La *gestión de compras* es el conjunto de actividades a realizar en la empresa para satisfacer esa necesidad del mejor modo, es decir, al mínimo costo, con la calidad adecuada y en el momento oportuno.

Con respecto a la *organización interna*, en una empresa industrial/productora, generalmente el área de Compras depende de una gerencia de Producción. En algunos casos, Compras es una gerencia con igual nivel de responsabilidad que esta última. En empresas de servicios o comerciales, Compras suele estar situada en la gerencia de Administración.
Existen factores condicionantes de la configuración del área de Compras, como la naturaleza y el tipo de negocio al que se dedica la empresa, o el nivel de conocimientos técnicos necesarios para efectuar las compras.

Se denomina *política de compras* a los criterios generados desde la dirección de una empresa con respecto a las condiciones, plazos de pago, tipo de proveedores, etcétera, que se aplican para realizar todas las adquisiciones de esa compañía.
Toda política de compras debe contemplar no sólo los deseos de la dirección de la empresa, sino que debe indagar las opiniones y necesidades de cada sector interno que, en mayor o menor medida, consume materiales necesarios para el cumplimiento de sus propios objetivos.

El *planeamiento de compras* es el conjunto de planes sistematizados y encaminados a dirigir las compras dentro de la empresa. Dicho planeamiento responde a las preguntas que llevan a la toma de decisiones y a la ejecución de acciones de compra.
La definición de un plan de compras pasa por la toma de decisiones y puesta en marcha de acciones que surgen como respuesta de las siguientes preguntas: ¿qué comprar?, ¿en qué cantidad comprar?, ¿cómo comprar?, ¿cuándo comprar? y ¿a quién comprar?

Actividades

1 En forma individual o grupal:

a. Elijan por lo menos dos empresas del siguiente listado:

- Automotriz (ejemplo: Ford, Renault).
- Alimenticia (ejemplo: La Serenísima, Coto).
- Comidas (ejemplo: Burger King, Delicity).
- Estaciones de servicio (ejemplo: YPF, Esso).
- Deportes (ejemplo: Show Sport).
- Electrodomésticos (ejemplo: Garbarino, Frávega).
- Ropa de mujer (ejemplo: Etam, Vitamina).
- Ropa de hombre (ejemplo: Modart, Wrangler).
- Ropa de niños (ejemplo: Coniglio, Pre Natal).

b. Soliciten una entrevista con el responsable administrativo, con el jefe de Compras o con el encargado del local.

c. Preparen un cuestionario de por lo menos 20 preguntas basado en los temas desarrollados en este capítulo, con el objetivo de poder realizar luego un informe sobre la gestión de compras de la empresa visitada.

d. Revisen ese cuestionario con el realizado por sus compañeros, intercambien preguntas y opiniones.

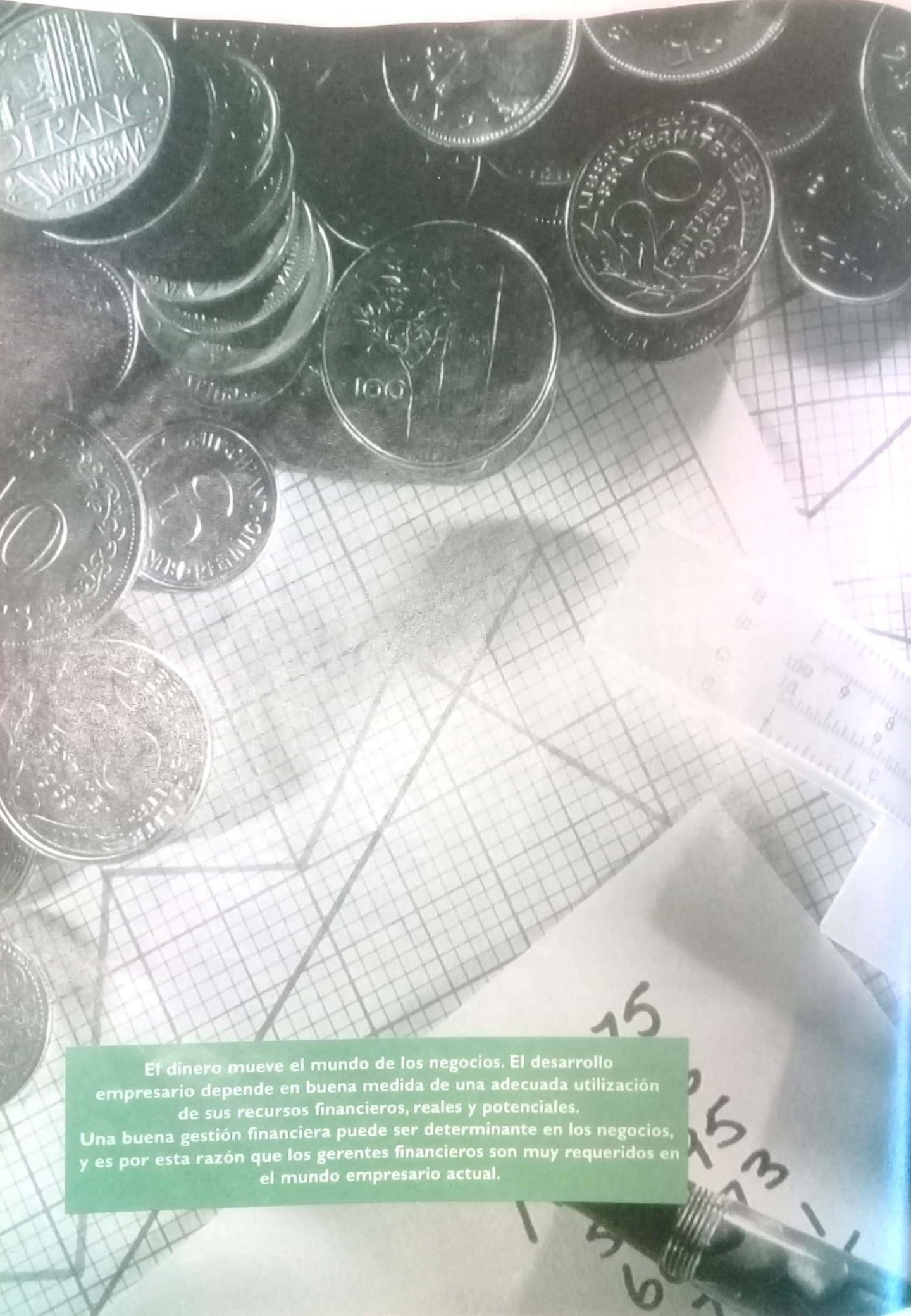
e. Realicen la entrevista solicitada en el día indicado.

f. Redacten el informe basándose en las preguntas que hicieron. Su título será: "La gestión de compras en (nombre de la empresa visitada)".

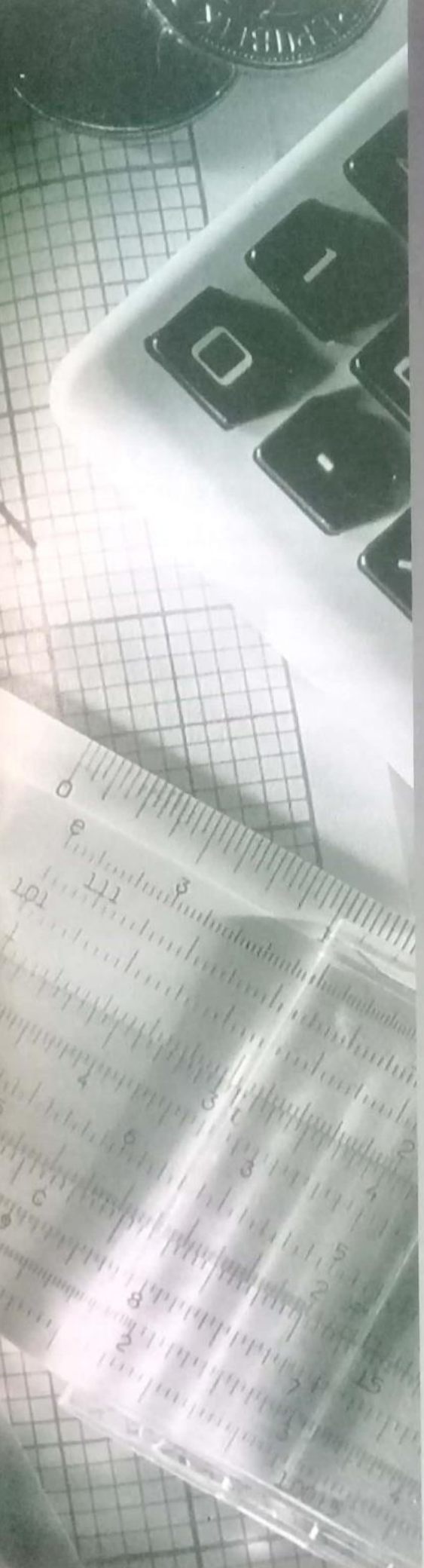
g. Preparen la presentación del informe para realizarla en clase.

2 Elijan una empresa distinta de la anterior y averigüen cómo está formada el área de Compras.

3 Elaboren una lista de todos los bienes (ejemplo: comida, ropa, muebles) y servicios (ejemplo: luz, gas, teléfono) que se compran en sus casas. Marquen cuáles se tratan de compras presupuestadas y cuáles no. Si tienen dudas, consulten a la/s persona/s responsables de las compras en sus casas.



El dinero mueve el mundo de los negocios. El desarrollo empresario depende en buena medida de una adecuada utilización de sus recursos financieros, reales y potenciales.
Una buena gestión financiera puede ser determinante en los negocios, y es por esta razón que los gerentes financieros son muy requeridos en el mundo empresario actual.



capítulo 7

La gestión de finanzas y control

Movimiento de fondos

¿A qué se llama gestión financiera? 162

Conceptos de superávit y de déficit financiero 163

Concepto de capital 164

Distinción entre los conceptos económico y financiero 167

Importancia de la administración financiera 169

Planeamiento financiero. Presupuesto ...170

Análisis y control de la gestión financiera 175

Formas de organización del área financiera 176

Conceptos bancarios y financieros 177

Fuentes de información financiera 179

RESUMEN DE PUNTOS CLAVE 180

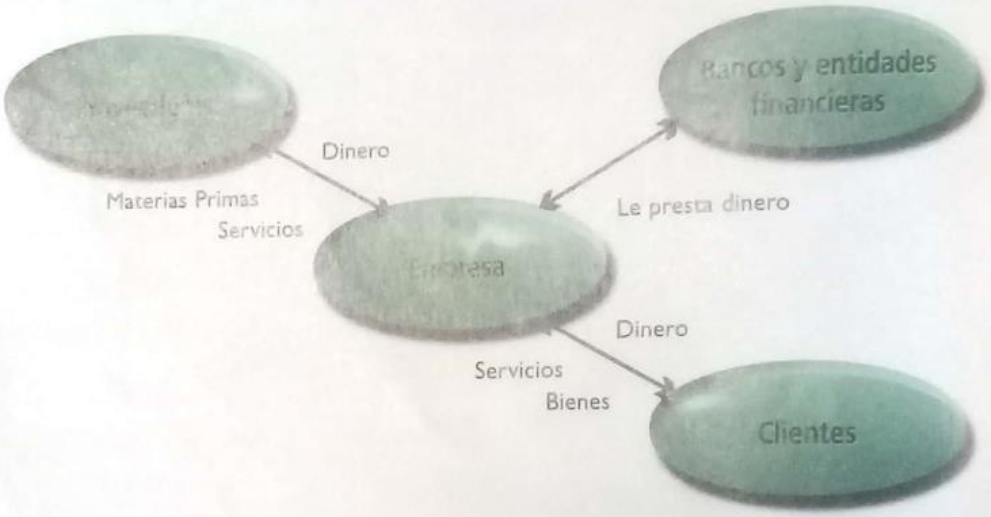
ACTIVIDADES 182

¿A QUÉ SE LLAMA GESTIÓN FINANCIERA?

Se denomina *gestión financiera* (o gestión de movimiento de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias. El desarrollo empresario depende, como se verá en este capítulo, de una adecuada utilización de los recursos financieros reales y potenciales.

Las empresas venden y compran, contratan servicios, etcétera. El momento en que se perfecciona una venta es con la cobranza. El momento en que se perfecciona una compra es con el pago. Las cobranzas y los pagos son parte esencial de la gestión financiera y representan el movimiento de fondos, es decir, de dinero.

Las empresas se vinculan con sus clientes y proveedores vendiendo y comprando servicios y bienes a cambio de dinero. También requiriendo y prestando dinero a las instituciones bancarias y financieras.



Analizar una inversión (comprar una propiedad, acciones, etcétera) requiere de un análisis de la posibilidad de tener o conseguir el dinero. También forma parte del análisis financiero la comparación entre una inversión u otra, es decir, la detección de cuál es la más conveniente.

Puede hacerse un paralelo con los ingresos de fondos de una familia. Supongamos que el ingreso familiar proviene de un sueldo. Financieramente diríamos, a modo de ejemplo, que ingresan fondos por $ 700 por mes. Estos son todos los ingresos de fondos. Pero esta familia tiene que hacer pagos, algunos son *fijos*: alquiler, expensas, luz, teléfono, transporte, etcétera; otros pueden producirse o no: son los gastos *variables*. Aquí es donde el responsable financiero de la familia decide si compra un mueble, paga un curso de computación, compra remedios, etcétera.

¿Cuáles serían los principales ingresos y egresos de fondos de la escuela a la que ustedes asisten?

ıede suceder que lo que tiene que pagar no le alcance con los ingresos que ıvo, en este caso podría recurrir a ahorros (si los tiene y si le conviene los) o pedir un préstamo a un banco, etcétera. Todas estas posibilidades decisiones estratégicas de la familia en cuanto a los movimientos de sus los. Ante esta realidad, la familia puede preguntarse: ¿conviene endeudar- pedir préstamos?, ¿podremos pagarlos?, ¿en cuántos meses?, ¿tendremos conseguir un trabajo adicional (más ingresos) para ampliar la casa?

as decisiones de una familia giran, en muchos aspectos, alrededor de sus bilidades financieras, que dependen del salario obtenido del trabajo, los rros, las posibilidades de conseguir préstamos, etcétera. En este sentido, familias más conservadoras que prefieren no arriesgar si no saben con ıridad que podrán pagar, y familias más arriesgadas, que inician proyec- de crecimiento y ampliación mediante un acceso a créditos (préstamos).

a forma de gestionar financieramente las empresas es muy similar a la na en que cada familia toma sus decisiones financieras. Se trata sólo de cuestión de tamaño o dimensión. Tanto en las familias como en las em- sas, las decisiones financieras tienen distinto nivel de complejidad.

nceptos de superávit y déficit financiero

ara seguir con el ejemplo anterior, si una familia tiene un ingreso mensual de $ 700 y sus gastos del mes son $ 800, la diferencia negativa es de $ 100. a diferencia se denomina *déficit* y la familia tendrá que analizar la forma de rirlo o de diferir pagos para poder pagarlo en otros meses.

ngreso mensual	Egresos del mes	Déficit
700	$ 800	Faltan $100. ¿Qué hago?

i una familia tiene un ingreso mensual fijo de $ 700 y sus gastos del s son $ 600, la diferencia positiva es de $ 100: éste es el denominado *erávit* financiero. Este superávit lo puede guardar en la casa, lo puede ositar en un banco, etcétera.

ngreso mensual	Egresos del mes	Superávit
700	$ 600	Sobran $100. ¿Qué hago?

l *superávit* es el excedente financiero, en tanto que el *déficit* es el faltan- inanciero en un momento determinado.

n una empresa, tanto el superávit como el déficit financiero requieren un lisis permanente ya que continuamente ingresa y egresa dinero por múl- es conceptos. Nadie puede gastar más que lo que gana y, por lo tanto, la ca forma de cubrir los déficits es requerir préstamos. Pero, ¿hasta cuan- se pueden pedir préstamos? Hasta el momento en que no presten más y oduzca una crisis que puede llevar a la empresa a la disolución.

La forma en que se analiza el proceso de déficit y de superávit financiero para que las empresas puedan sobrevivir y crecer se denomina *planeamiento financiero*.

Una empresa puede conseguir dinero a través de *fondos genuinos*, que son los que se obtienen a través de ventas; *fondos prestados* por terceros, bancos, etcétera, y *fondos aportados* por los socios. Por otra parte, están las *aplicaciones* de esos fondos a proveedores, gastos, etcétera. Del análisis entre lo que ingresa y lo que egresa, surge el superávit o déficit. Esto podría hacer que un día pueda exceder dinero, pero otro día falte.

La gestión financiera debe ser supervisada permanentemente ya que es fundamental para la supervivencia de la empresa.

Concepto de capital

El concepto de capital se puede definir desde la perspectiva empresaria de diversas formas. Veremos dos de ellas:

1 Capital de inicio y capital social

Cuando una empresa se *inicia*, su único dueño o los socios tienen que poner dinero o bienes (computadoras, maquinarias, autos, edificios, etcétera) para que pueda desarrollarse: esta inversión inicial es el *capital de inicio*. El dueño invierte con riesgo empresario* para ver si lucra, para ver si tiene ganancia. Ése es el concepto de *inversión*: aquella parte de bienes con los que se realiza un emprendimiento y que están colocados a riesgo.

* **riesgo empresario**

Cuota de incertidumbre que corre el empresario al realizar sus inversiones o estimar su negocio.

¿Por qué a riesgo? Porque cuando alguien inicia un negocio, pretende obtener ganancias, pero no sabe a ciencia cierta si esto va a suceder o no. Por eso debe evaluar si el negocio le dará más ganancia de lo que le daría un banco por depositar su dinero por un tiempo determinado (plazo fijo) u otra inversión financiera. Por lo tanto, hará todos los esfuerzos necesarios para ganar aunque siempre exista el factor riesgo, ya que su posibilidad de ganancia no depende sólo de sus actos sino de los actos de la competencia, del gobierno, etcétera.

El *capital social* es la suma de los aportes en dinero y especies (máquinas, autos, estanterías, etcétera) que los socios se comprometen a efectuar con el transcurso del tiempo a la empresa. En el momento de iniciar una sociedad, cada socio se compromete a efectuar (puede ser en el transcurso del tiempo) un determinado aporte para que la sociedad pueda comenzar y seguir desarrollándose. Es posible que cada socio realice aportes de capital por distintos montos, lo cual significa que al momento de distribuir las ganancias, si las hubiera, cada uno percibirá su parte en forma proporcional a lo que aportó.

¿Cuáles son las formas de generar fondos en sus familias? ¿En qué se aplican?

Este concepto de capital también es válido para una empresa unipersonal, donde no hay socios sino una sola persona como dueño o propietario. Allí, el capital social será la suma de los aportes realizados por el único dueño.

Así, el capital social permanece fijo. Después de un año de gestión (tiempo estimado de medición de los resultados* de una empresa) puede suceder que la empresa haya ganado o perdido dinero. El capital sigue fijo y se le agregan por separado los resultados, es decir, las ganancias o pérdidas.

El resultado de esta operación (capital + ganancias - pérdidas) se denomina *patrimonio neto*. Para comprender su definición, es necesario definir los conceptos de activo y pasivo.

Se denomina *activo* a la traducción en valor de aquello que la empresa posee, es decir, son sus derechos (por ejemplo, al no tener la propiedad de una mercadería que ya fue vendida, se tiene el derecho a cobrarla). Los activos de una empresa pueden ser:

- dinero efectivo;
- dinero en cuentas bancarias;
- otros documentos de carácter legal de valor monetario;
- mercaderías a ser vendidas en estado de producción o terminadas;
- inversiones realizadas por la empresa;
- dinero colocado en instituciones financieras en plazos fijos, etcétera;
- cuentas a cobrar, puede ser por mercaderías vendidas, servicios a cobrar, etcétera (pueden ser en efectivo o en bienes);
- colocaciones en otras empresas (con el objetivo de tener utilidades);
- bienes tangibles e intangibles*.

Se denomina *pasivo* a la traducción en valor de lo que la empresa debe, es decir, son sus obligaciones:

- compromisos ciertos (deudas) en dinero, etcétera. Pueden ser deudas por compras a proveedores, a bancos que prestaron dinero, a la AFIP que recauda impuestos, remuneraciones de los empleados, etcétera;
- compromisos eventuales, que están sujetos a alguna condición especial para que se conviertan en deudas ciertas. Por ejemplo, cuando existe un juicio contra la empresa, no se sabe si se va a ganar o perder, en este caso es un pasivo eventual, pero si se pierde, se convierte en un pasivo cierto.

La diferencia entre el activo y el pasivo se denomina patrimonio neto. l patrimonio neto está formado principalmente por el *capital social*, las *servas* (que pueden ser requeridas por la ley o pueden ser fondos que los ccionistas deciden reservar para situaciones especiales) y el *resultado* anancia o pérdida) del período. En contabilidad, se suelen representar

*** resultados**

Se denomina así a las ganancias o las pérdidas. Las primeras son resultado positivo y las segundas resultado negativo. Los gastos son pérdidas. Se trata de conceptos económicos.

*** bienes tangibles e intangibles**

Son todos los bienes de la empresa que se pueden visualizar, como edificios, automotores, instalaciones, etcétera. Los bienes intangibles en cambio, son aquellos que no se pueden visualizar, como las marcas comerciales.

estos conceptos en dos columnas: a la izquierda el activo y a la derecha el pasivo y el patrimonio neto.

ACTIVO	=	PASIVO
		+ PATRIMONIO NETO Capital Reservas Resultados

Hasta aquí, la primera acepción de la palabra capital, que se refiere a la primera inversión del propietario o del conjunto de socios de una empresa. Conceptualmente se mantiene fijo y, al ir variando en el tiempo, lo hace por ganancias o pérdidas, o eventualmente por la decisión de los socios (o propietario) de realizar nuevos aportes.

2 Capital como monto a colocar o pedir en calidad de préstamo

El capital depositado en una institución especializada (bancaria o financiera) tiene una retribución porcentual (tasa), que se denomina *interés*.

En el ejemplo anterior de superávit financiero mensual de $ 100 de una familia, cuando se pregunta "¿qué hago?", una respuesta posible es colocar el dinero en un banco u otra institución financiera. Cuando el padre o la madre concurran al banco a realizar la inversión, el empleado que lo atienda preguntará con qué capital cuenta, es decir, cuál es el monto que quiere colocar (en este caso es de $ 100). Esta colocación tiene diferentes posibilidades, por ejemplo por un plazo determinado (plazo fijo) durante el cual no se puede hacer uso del dinero depositado en el banco, o en una inversión que permita retirarlo en cualquier momento (caja de ahorros). La familia coloca el dinero porque el banco a cambio remunera su inversión con un interés que le brinda una ganancia que no obtendría si guardara el dinero en un cajón.

Si la familia coloca el dinero en un banco a una tasa del 0,5% mensual (esto equivale al 0,5% del capital colocado) al cabo de un mes tendría:

$ 100 x 0,5% = interés $ 0,50.

Monto total al finalizar el mes (capital + interés) = $ 100,50.

En general, el interés que pagan los bancos es relativamente similar para el mismo tipo de inversiones. Cuando necesitan más fondos pagan más interés, es decir, tasas (porcentajes) más atractivas. Cuando necesitan menos fondos, ofrecen tasas de interés similares a las menores de plaza. La tasa se mide siempre en porcentajes. El interés es el monto que resulta de aplicar un determinado capital por un tiempo determinado.

Casi todos los diarios tienen una sección de información financiera, en la que se indican las tasas de interés que ofrecen día a día los bancos e instituciones financieras.

¿Cuáles son los activos, pasivos y el patrimonio neto que pueden identificar en sus familias?

Distinción entre los conceptos económico y financiero

El concepto *económico* está relacionado con los resultados, las ganancias y las pérdidas, los costos. Lo *financiero* es todo lo relacionado con el movimiento concreto de fondos, los ingresos (orígenes) o los egresos (aplicaciones).

Para desarrollar estos conceptos tomaremos el caso de una familia que efectúa compras con su tarjeta de crédito, por ejemplo, durante el mes de marzo. Supongamos que esta familia compró ropa, zapatos y alimentos por una suma aproximada a los $ 700.

Desde el punto de vista económico el gasto se realizó en el mes de marzo y a ese mes se atribuye el gasto. Pero, ¿se han pagado esos gastos? Evidentemente, no: han sido cargados a la tarjeta de crédito, pero el resumen de cuenta de la tarjeta llega al mes siguiente y la fecha del vencimiento puede llegar a ser, por ejemplo, en el mes de abril.

El pago (y todo lo inherente al movimiento de fondos) es de carácter eminentemente financiero. Desde el punto de vista financiero, estas operaciones se producen el mes de abril.

Muchas operaciones empresarias tienen un doble carácter: por un lado son económicas, o sea que se atribuyen al período en que efectivamente sucedieron. Por otro lado son financieras, o sea que se atribuyen al período (o a los períodos) en que efectivamente se produce el egreso de dinero (pago).

El mismo ejemplo podría aplicarse si la operación en cuestión fuera una venta y una cobranza. Por una parte tendríamos el mes en que se concretó la venta (si vendo a mayor precio que el que compré he ganado, si vendo a menor precio que el que compré, he perdido) lo señalo como hecho económico del mes en que sucede.

Los suplementos económicos de los diarios informan y analizan la situación económica y financiera de naciones y empresas. Proveen datos que ayudan a los inversores a tomar decisiones.

Por otra parte, el impacto financiero de esta operación lo tendremos dentro de 30 y 60 días, ya que se acordó con el cliente que él pagaría en ese plazo. Se trata de la misma operación, que tiene una incidencia económica y otra financiera. Sintetizando este ejemplo sería:

Caso 1: una empresa tiene contratado un servicio de limpieza de las oficinas por valor de $ 500 mensuales. La modalidad de pago del gasto es 15 días después de finalizar el mes. La forma en que se desarrollaría este caso es la siguiente:

Mes 1	Mes 2
Incidencia económica: mes en que se realiza la limpieza.	*Incidencia financiera:* mes en que realiza el pago total.

Caso 2: una empresa tiene contratado un servicio de limpieza de las oficinas por valor de $ 500 mensuales. La modalidad de pago del gasto es la mitad el mismo mes en que se produce la limpieza y la otra mitad 15 días después de finalizar el mes. La forma en que se desarrollaría este caso es la siguiente:

Mes 1	Mes 2
Incidencia económica: mes en que se realiza la limpieza. *Incidencia financiera:* mes en que se realiza el 50% del pago.	*Incidencia financiera:* mes en que realiza el 50% del pago.

Caso 3: una empresa tiene contratado un servicio de limpieza de las oficinas por valor de $ 500 mensuales. La modalidad de pago del gasto es pagar por anticipado el primer día del mes que inicia el proceso de limpieza. La forma en que se desarrollaría este caso es la siguiente:

Mes 1
Incidencia económica: mes en que se realiza la limpieza. *Incidencia financiera:* mes en que se realiza el pago total.

Caso 4: una empresa compró un producto a $ 500 y tiempo después lo vende en $ 700. Entrega el producto. La forma de cobranza es a los 30 días de realizar la venta, o sea, al mes siguiente. La forma en que se desarrollaría este caso es la siguiente:

Mes 1	Mes 2
Incidencia económica: mes en que se realiza la venta. La ganancia es de $ 200. La empresa no tiene más el producto.	*Incidencia financiera:* mes en que realiza el 100% de la cobranza, o sea ingresan $ 700.

Caso 5: una empresa compró un producto a $ 500. Tiempo después lo vende en $ 700. La forma de cobranza es la mitad al contado en el momento de la entrega del producto y la otra mitad a los 30 días de realizar la venta, o sea, el mes siguiente. La forma en que se desarrollaría este caso es la siguiente:

Mes 1	Mes 2
Incidencia económica: mes en que se realiza la venta. La ganancia es de $ 200. La empresa no tiene más el producto. *Incidencia financiera:* ingresa el 50% de la cobranza proveniente de la venta, o sea $ 350.	*Incidencia financiera:* mes en que realiza el 50% de la cobranza proveniente de la venta, o sea ingresan $ 350.

Consulten en diarios las diferentes tasas de préstamos que ofrecen varios bancos. Realicen un análisis comparativo: ¿cuánto obtendrían en cada uno de esos bancos en un plazo de 30 días si invierten $ 1.000?

Caso 6: una empresa compró un producto a $ 500. Tiempo después lo vende en $ 700. La forma de cobranza es todo al contado en el momento de la entrega del producto. La forma en que se desarrollaría este caso es la siguiente:

Mes 1
Incidencia económica: mes en que se realiza la venta y entrega del producto. La ganancia es de $ 200. *Incidencia financiera:* mes en que se realiza la cobranza al contado. Ingresan fondos por $ 700.

Caso 7: una empresa compró un producto a $ 500. Tiempo después lo vende en $ 400. La forma de cobranza es todo al contado en el momento de la entrega del producto. La forma en que se desarrollaría este caso es la siguiente:

Mes 1
Incidencia económica: mes en que se realiza la venta y entrega del producto. La pérdida es de $ 100. *Incidencia financiera:* mes en que se realiza la cobranza al contado. Ingresan fondos por $ 400.

Los casos citados son sólo una muestra de la diferencia que existe entre los conceptos de *económico* y *financiero*. Si bien están articulados, no son sinónimos sino que son complementarios: lo financiero está relacionado con el movimiento de fondos, mientras que lo económico está vinculado con los resultados, con ganancias o pérdidas, independientemente del movimiento de fondos que genera. Éste se produce simultáneamente o después del económico.

Comprender esta diferencia permite continuar profundizando en el ámbito de la gestión financiera de una empresa. La comprensión del planeamiento y de los presupuestos requiere que se distinga entre un concepto u otro. La eficacia de una buena gestión depende de conocer esta distinción y a partir de ella tomar decisiones estratégicas para la empresa (o para las personas).

IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

La gestión de los fondos de una empresa es de significativa importancia: permite una mejor asignación de los recursos financieros con los que cuenta, una mejor planificación del futuro en función de los objetivos fijados y también permite adecuarse a la situación cambiante del entorno. Lo mismo sucede en el ámbito de la familia que venimos analizando. Si la empresa en donde trabaja el padre se encontrara en dificultades y no pagara los salarios del mes, la familia tendría las siguientes opciones:

Señalen en los gastos que la familia realiza ¿cuáles tienen impacto financiero y económico simultáneo y en qué situaciones el económico es anterior al financiero?

1 utilización de fondos ahorrados (si los tuviera);
2 reducción de gastos innecesarios o no prioritarios para no perder ahorros, o no pedir prestado (y después tener dificultades para reintegrar el préstamo);
3 requerir recursos externos. Esta modalidad tiene algunas variantes:
   - pedir prestado a algún pariente, amigo o conocido que tenga recursos;
   - pedir a los acreedores (aquellos a quienes se les debe) extensión del plazo de pago;
   - pedir prestado a los bancos, lo que significa que el banco le cobrará intereses por el préstamo;
4 tratar de acelerar el proceso de percibir el dinero en el caso de que tenga una cobranza pendiente por algún concepto.

En el caso de las empresas, se produce un fenómeno similar al descripto para la familia. Los socios podrían aportar más capital, si lo tuvieran (y si les pareciera atractivo como negocio actual o futuro). Podrían requerir a los acreedores (proveedores, etcétera) que les estiren los plazos de pago, postergando el problema. También podrían tratar de apurar la cobranza de cuentas pendientes, aunque si cobran antes de la fecha prevista es probable que tuvieran que otorgar un descuento. Por ejemplo, si hubiera $ 100 para cobrar por ventas dentro de dos meses y se le pide al cliente que adelante el pago porque la empresa necesita el dinero antes, éste querrá tener alguna ventaja económica y financiera (siempre que pueda), por lo que seguramente intentará pagar, por ejemplo, $ 98, de manera que el cliente ganaría $ 2 (descuento a una tasa del 2% mensual). La empresa perdería $ 2 pero se vería beneficiada con la cobranza anticipada del dinero.

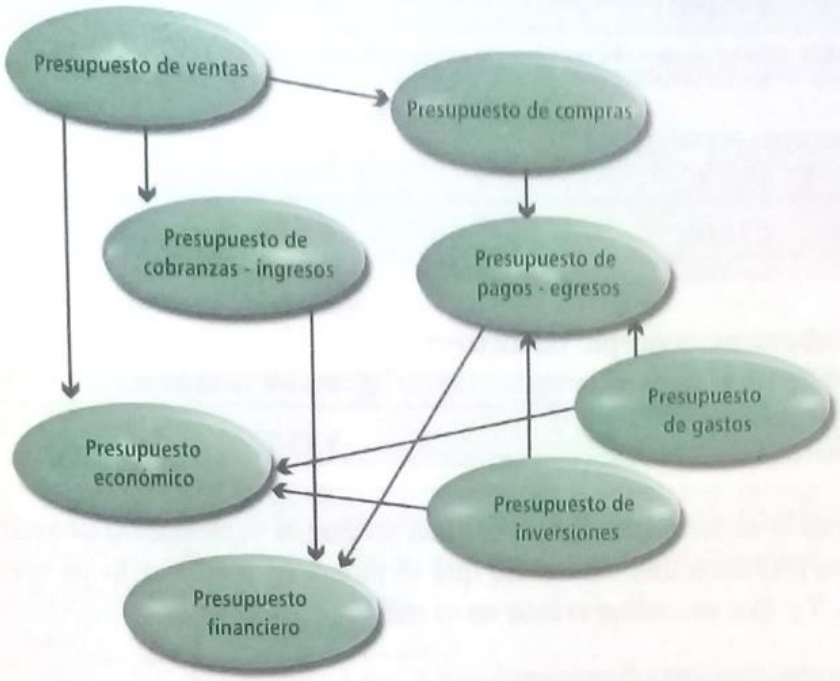
PLANEAMIENTO FINANCIERO. PRESUPUESTO

Una buena gestión financiera no evalúa solamente si se dispone o no hoy de dinero: se trata de planificar, de prever una buena gestión a futuro y, en especial, las probables faltas o excesos de dinero (déficit o superávit).

La herramienta principal para el planeamiento financiero es el *presupuesto financiero*, también denominado *cash flow* (fluir de caja, de dinero, de fondos) que forma parte de un sistema más amplio denominado *sistema presupuestario*. Dentro del sistema presupuestario, el presupuesto financiero permite anticipar los probables déficits, desarrolla estrategias para cubrirlos, y a la vez analiza las posibles decisiones de inversión que haya que realizar en el caso de superávit.

Analicen las diferencias en el planeamiento financiero de alguien que trabaja en una empresa bajo relación de dependencia y alguien que trabaja en forma independiente: ¿en qué caso es más previsible el movimiento de fondos? ¿Qué otras diferencias pueden advertir?

La estructura de un sistema presupuestario tipo para una empresa comercial (que no produce) es el siguiente:



Las flechas indican el sentido del esquema presupuestario. Todo empieza con el presupuesto de ventas y finaliza en el presupuesto financiero y en el presupuesto económico. El encadenamiento de los distintos presupuestos permite ver cómo todos confluyen hacia el económico y el financiero, que son la síntesis de las operaciones económicas de la empresa.

Tomemos el caso de una empresa que inicia sus operaciones con un capital de $ 10.000 en efectivo. Esta empresa compra los productos que vende el mismo mes de la venta estimada y los paga 60 días después de la fecha de compra. A la vez, las ventas las estima cobrar a los 30 días de la fecha de venta.

La empresa estima vender con una ganancia de 50% y espera trabajar sin stock a fin de cada mes (o sea que compra estrictamente lo que piensa vender, no espera tener mercadería en las estanterías). Las estimaciones de ventas son:

Mes 1: $ 12.000
Mes 2: $ 15.000
Mes 3: $ 15.000

Es decir que el costo de lo que piensa vender, mes a mes, es de $ 8.000, $ 10.000 y $ 10.000 para los meses 1, 2 y 3 sucesivamente.

La empresa tiene gastos (sueldos y alquileres) por $ 1.000 cada mes.

La estructura presupuestaria para los primeros tres meses sería la siguiente:

AL INICIO
CAJA : $ 10.000
CAPITAL: $ 10.000

Presupuesto de ventas (concepto económico):

Mes 1	Mes 2	Mes 3
$ 12.000	$ 15.000	$ 15.000

Presupuesto de compras (costo de ventas: concepto económico):

Mes 1	Mes 2	Mes 3
$ 8.000	$ 10.000	$ 10.000

Nota: estos valores surgen del margen de ganancias sobre ventas (50%).

Presupuesto de gastos (concepto económico):

Mes 1	Mes 2	Mes 3
$ 1.000	$ 1.000	$ 1.000

Presupuesto de ingresos (cobranzas, concepto financiero):

Mes 2	Mes 3	Mes 4 (a cobrar)
$ 12.000	$ 15.000	$ 15.000

El mes 4 se señala en forma distinta ya que el presupuesto se estima sólo para los primeros tres meses. Lo que se indica en mes 4 es lo ya vendido en el mes 3 y que se estima cobrar en el mes 4.

Presupuesto de egresos (pagos: concepto financiero):

Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4 y mes 5
$ 1.000	$ 1.000	$ 9.000	$ 20.000 por compras

Meses 1, 2 y 3: se trata de la suma de gastos y compras.

Nota: se toma una columna para los meses 4 y 5 ya que se trata de compras que al finalizar el mes 3 ya se han realizado y se deben.

Presupuesto económico:

Mes 1	Mes 2	Mes 3	TOTAL 1+2+3
Ventas: $ 12.000	Ventas: $ 15.000	Ventas: $ 15.000	Ventas: $ 42.000
Costo: $ 8.000	Costo: $ 10.000	Costo: $ 10.000	Costo: $ 28.000
Gastos: $ 1.000	Gastos: $ 1.000	Gastos: $ 1.000	Gastos: $ 3.000
Utilidad: $ 3.000	Utilidad: $ 4.000	Utilidad: $ 4.000	Utilidad: $ 11.000

Presupuesto financiero. *Cash flow*:

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Otros meses
Al inicio: $ 1.000	Al inicio $ 10.000	Al inicio: $ 9.000	Al inicio: $ 20.000	
	Ingresos:	Ingresos: $ 12.000	Ingresos: $ 15.000	A cobrar: $ 15.000
	Egresos: $ 1.000	Egresos: $ 1.000	Egresos: $ 9.000	Egresos por compras: $ 20.000
	Superávit: $ 9.000	Superávit: $ 20.000	Superávit: $ 26.000	

\claraciones al presupuesto financiero al 31-3:
\l inicio: el primer mes se trata del aporte inicial de los socios. A partir segundo mes se trata del superávit del mes anterior. Si fuera déficit se nputaría negativo.
ngresos: se trata de los ingresos por cobranzas y/o cualquier otro concep- n el mes que efectivamente se cobran.
gresos: se trata de los egresos por compras, inversiones, gastos, etcétera, el mes que efectivamente se pagan.

a: como el presupuesto se realiza hasta el 31-3 lo que seguramente habrá que cobrar o ar se indica en la columna "otros meses".

El cuadro que se indica "Al inicio" al fin del mes 3 quedaría de la siguien- forma:

1) Caja:	$ 26.000	La suma de todo lo que tiene la empresa más lo que tiene a cobrar se denomina *activo*.
2) A cobrar	$ 15.000	
3) Mercaderías	0	
Total	$ 41.000	
(4) A pagar	$ 20.000	Lo que tiene a pagar se denomina *pasivo*
(5) Capital:	$ 10.000	La suma de capital +/- resultados (utilidad/ pérdida) se denomina *patrimonio neto*.
(6) Utilidad	$ 11.000	
Total:	$ 41.000	

Como se observa, el activo es igual a la suma del pasivo más el patrimo- o neto. Contablemente se denomina al cuadro precedente "estado de si- ación patrimonial". Una vez que el presupuesto económico deja de ser esupuesto y se convierte en realidad se denomina "estado de resultados".

Podemos concluir que, si bien la empresa prevé ganar en el período 1 al la suma de $ 11.000, su estructura financiera le da un superávit mensual. a empresa en función de ello podría colocar el dinero a interés en un ban- por un plazo corto, requerir de sus proveedores un descuento por pagar nticipadamente, etcétera. Todas estas posibilidades le darían un margen ayor de ganancias al que tiene.

Hay que tener en cuenta que un presupuesto es un "pre-supuesto". La alidad puede ser coincidente o no con lo que se prevé vender, gastar, in- ertir, etcétera. Hay situaciones del contexto que influyen sobre las estrate- ias que se fijan en la empresa.

Averigüen en su familia y en una empresa cuáles son las principales dificultades para diseñar un sistema presupuestario.

El sistema presupuestario y el presupuesto financiero

La aplicación del presupuesto financiero en una empresa tiene varias ventajas:

1) *En el nivel interno de la empresa.* Cuando me preguntan acerca de la utilidad de aplicar un sistema presupuestario siempre contesto: "Si no sé adónde quiero llegar, cualquier viento me viene bien". Esto quiere decir que, sin una buena planificación presupuestaria es difícil realizar una gestión eficaz.

El presupuesto financiero brinda una orientación con respecto a los futuros movimientos de fondos, si se dan en la realidad los supuestos en los que se basó el presupuesto.

Supongamos el caso de una empresa que no confecciona presupuesto financiero alguno. El jefe de Producción plantea que necesita con carácter de urgente cambiar una de las máquinas porque "ya no da más". La pregunta de rigor es: "¿cuánto cuesta una nueva?"
Supongamos que la respuesta es $ 25.000, con un financiamiento interesante a dos años con un interés del 16% anual. La re-pregunta de rigor es: "¿y si compramos una usada?"
La respuesta podría ser: "una usada puede costar alrededor de $ 8.000 al contado, pero habría que incluir gastos por $ 2.000 para ponerla en aceptables condiciones de funcionamiento".
La siguiente pregunta es: "¿qué hacemos?"

Sin presupuesto financiero: analizamos puntualmente el caso; comparamos qué nos conviene más, si comprar la nueva o la usada. Y ahí surge la duda: "Cualquiera sea la alternativa elegida, ¿vamos a tener el dinero para poder pagar?". Las respuestas típicas son: 1) "Por supuesto, ¿acaso alguna vez no le pagamos a alguien?" 2) "Se está vendiendo muy bien, ¡seguro que vamos a poder pagar!" 3) "No te preocupes, vamos a pagar!" 4) "Cualquier cosa, dejamos de pagar los impuestos, entramos en una moratoria (sistema de pago diferido de deudas vencidas) y listo." 5) "No creo que podamos, mirá como vienen las ventas." 6) "¡No voy a perder una financiación así, compremos!" 7) "¿Te parece?, ¿y si tiramos un poco más con la vieja máquina haciendo reparaciones para ver qué pasa?" 8) "La competencia se está tecnificando, ¿y nosotros nos vamos a quedar atrás?" 9) "No sé, tengo miedo." 10) "¡Siempre nos pasa lo mismo! No tenemos formas de prever cuál es la mejor alternativa. Si tuviéramos presupuesto financiero..."

Con presupuesto financiero: analizamos la inversión, comprobamos que es buena y la incluimos en el presupuesto financiero para verificar si estaremos en condiciones de pagar o no. En el caso que la respuesta sea negativa, se cuenta con información para plantear qué modificaciones podrán hacerse para cumplir con los compromisos que eventualmente se contraigan. Son pocas las preguntas a realizarse, se objetiva el caso y se obtienen respuestas contundentes, claras y racionales. Desde una perspectiva interna, la previsión es preferible al azar.

2) *Aplicación a un préstamo de una entidad financiera.* Al momento de la solicitud de un préstamo, la entidad financiera solicita información estimada futura de ingresos y egresos de fondos para verificar las posibilidades de repago del préstamo. Si la empresa utiliza presupuesto financiero como metodología habitual, lo presentará con solvencia. Si la empresa no lo utiliza, tendrá que empezar desde cero juntando la información de que eventualmente disponga, presentándola de la mejor manera posible. Las preguntas clásicas son: "¿Nos habremos olvidado de algo?" "¿Está bien que presentemos la información de la manera en que lo estamos haciendo?". Las probabilidades de éxito en la obtención del préstamo aumentan considerablemente si el banco tiene un interlocutor válido que no sólo presenta la información presupuestaria sino que también sabe de qué está hablando y conoce el negocio.

3) *Cultura empresaria de la previsión.* La realización de presupuestos financieros revela que la empresa se adelanta a los acontecimientos y actúa en consecuencia. No espera a que la situación la desborde sino que se anticipa y

plantea escenarios alternativos para tener respuestas y actuar en consecuencia.

4) Evidenciar costos ocultos. Muchas veces ocurre que los costos financieros son "sufridos" sólo cuando hay que pagar intereses, pero, si no se trabaja con presupuestos financieros, no se cuenta con información suficiente como para optimizar la utilización de esos costos financieros (intereses y gastos). Trabajando con ellos se cuenta con información para la realización de análisis financieros que tiendan a poner en evidencia los costos ocultos para poder así reducirlos.

5) Asignación de recursos. Toda empresa lucha por lograr una adecuada asignación de recursos escasos a la operación, al negocio, a las distintas alternativas de inversión que se presentan. El presupuesto financiero ayuda a priorizar racionalmente entre distintas alternativas y brinda un instrumento para analizar y decidir entre distintas alternativas para implementarlas o no.

6) Blanqueo de las luchas de poder. La lucha por el poder toca a los aspectos financieros de toda empresa. Dicha lucha tiene puntos de contacto con la asignación de recursos, suponiéndose que el área que más recursos financieros reciba tendrá más poder. Utilizar presupuestos financieros tiende a lograr una distribución más objetiva de recursos escasos, excluyendo, en principio, los actos de "viveza" por parte de algún responsable de área para obtener mayores recursos. La lucha por el poder continuará, pero no será en el ámbito financiero.

En síntesis, el presupuesto financiero y su correspondiente control presupuestario, brindan información para explicar la asignación de fondos y los desvíos verificados por comparación entre lo previsto y lo que realmente ocurrió.

Dr. Horacio Stering (Consultor de empresas. Profesor de Administración en la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA).

1. Consulten en una PyME sobre la utilización del presupuesto financiero. En el caso de que no lo utilicen indaguen la razón, y las ventajas que se obtendrían con su aplicación.

2. Averigüen en el sector de créditos de una entidad financiera (banco, cooperativa, etcétera) si le requiere al solicitante de un crédito el presupuesto financiero, y cuáles son las ventajas para aquellos que lo presentan.

Análisis y control de la gestión financiera

Dado que el tema financiero es altamente significativo en una empresa, el análisis permanente de su evolución es una forma de control y de evaluar las acciones correctivas que sean necesarias en cada momento.

El mercado financiero es un mercado de oportunidades para las empresas, tanto en conseguir créditos blandos (a bajas tasas de interés) o en oportunidades de inversión para los excedentes de fondos.

A la vez, los movimientos de fondos en las empresas requieren de una función de control permanente (auditoría de fondos) para evitar que se produzcan faltantes derivados de cualquier tipo de forma de extracción de fondos que no sean autorizados. Es así como el circuito de ingreso de fondos se considera uno de los que más necesita ser controlado, tanto sea en efectivo, cheques u otros valores.

La custodia de los fondos requiere de un área denominada "Tesorería", que sea activa y esté debidamente controlada a fin de que los fondos existentes

coincidan con los que indican los registros contables. Una regla básica de control es que todos los ingresos se depositen íntegramente en el banco. De esta forma se verifica que no han sido distraídos fondos para otras aplicaciones.

En cuanto a los egresos de fondos, siempre es conveniente efectuarlos por medio de cheques para su mejor control, y para evitar manipulaciones de dinero, que pueden significar pérdidas u oportunidades de robos. Todo egreso se debe realizar mediante cheque a la orden de la persona o empresa a quien se le paga, luego de un proceso de control de las facturas, autorización por parte de las personas autorizadas, requerimiento de su asignación presupuestaria, etcétera.

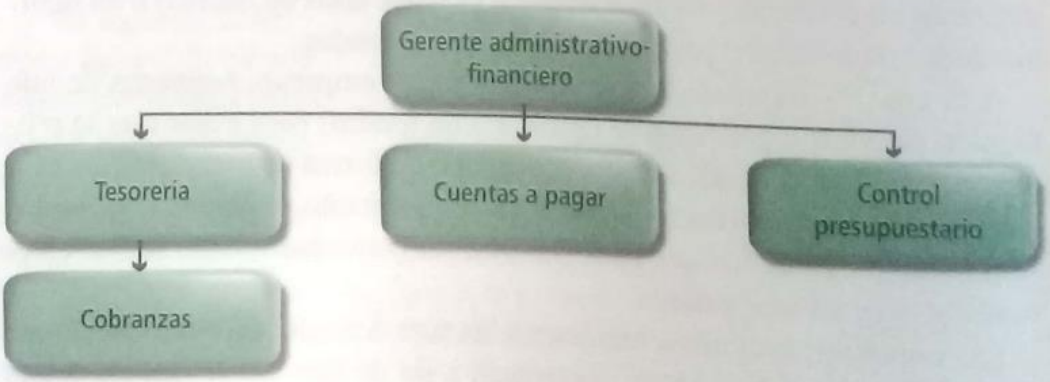
Formas de organización del área financiera

La forma que adopta la estructura de una empresa tiene que ver, generalmente, con su tamaño. Si la empresa es grande, la importancia del tema financiero es determinante, entonces se incluirá en el organigrama la función de un gerente financiero o *gerente administrativo-financiero*. El gerente financiero es aquella persona que pone en gestión financiera las decisiones enunciadas en la estrategia, a partir de la visión y misión de la empresa. Esta es su función como gerente y estratega.

De esta gerencia o jefatura dependerá el área de *Tesorería*, donde se custodian los fondos que están en poder de la empresa (antes de que se apliquen como pagos o se depositen). Del área de Tesorería depende la de *Cobranzas*, donde se producen todos los ingresos.

Existe también el área de pagos o *Cuentas a pagar*, que se ocupa de recibir la documentación requerida para realizar un pago, verificar que corresponda y requerir las autorizaciones correspondientes.

También suele haber un área de presupuesto financiero o *Control presupuestario*, que es el sector que convierte a la gerencia financiera en una gerencia de estrategia. Aquí es donde se analiza la posición financiera de la empresa y se sugieren las mejores opciones de requerir fondos o de invertirlos.



Conceptos bancarios y financieros

Los conceptos bancarios y financieros son muchos y van cambiando con el transcurso del tiempo en función de los nuevos instrumentos que diseñan los gobiernos, bancos y financieras para satisfacer mejor las necesidades de sus clientes. Se detallan a continuación los más relevantes.

Operaciones bancarias

Los bancos realizan diversas operaciones que son las que caracterizan su gestión. Para concretarlas es necesario completar diversos formularios. A continuación se consignan las principales operaciones y formularios que corresponden a la gestión principal de un banco comercial.

Caja de ahorros: es aquella inversión o depósito de dinero que se puede retirar en cualquier momento en forma total o parcial, recibiendo un interés por ello.

Cuenta corriente: es la forma más común de operar, generalmente no es recompensada con interés. Se depositan en ella los fondos, efectivo, cheques, etcétera y se retiran (se realizan extracciones) por medio de cheques.

Boleta de depósito: es el formulario que se utiliza para realizar un depósito en un banco, sea en efectivo o en cheques, tanto para caja de ahorros como para cuenta corriente.

Cheque: es el instrumento usual para efectuar pagos o extracciones de una cuenta corriente. Debe ser firmado por quien/es sean titulares de la cuenta, y en él se debe indicar la fecha en la que se efectuará el pago.

Conciliación bancaria: es el análisis de la información de la cuenta corriente. Se compara la información del banco con la información contable de la empresa y se analizan las diferencias, realizando los ajustes pertinentes.

Consulten diversas empresas y comparen la estructura del área financiera. Las diferencias, ¿tienen que ver con el tamaño de la empresa?

CITIBANK

Solicitud de Préstamo a Corto Plazo
Máximo 30 días

Resumen de cuenta: es el instrumento que emite el banco para que las personas o empresas controlen los movimientos en sus cuentas bancarias, cuenta corriente, caja de ahorros, etcétera. Indica los distintos movimientos efectuados entre dos períodos de tiempo.

Créditos bancarios: son los distintos tipos de préstamos que se otorgan, como hipotecarios (con garantía de una propiedad), personales, de descubierto (sobre la cuenta corriente).

Colocaciones: son las inversiones que se pueden realizar en el banco, por ejemplo, a plazo fijo, en acciones de Bolsa, etcétera.

Cajero automático: instrumento informático para realizar operaciones bancarias sin necesidad de realizar colas o ser atendido personalmente dentro del horario bancario.

Banca telefónica y banca vía Internet: permiten realizar depósitos o pagos en forma no presencial, a través del teléfono o de Internet, mediante un código secreto de acceso.

Interés: es lo que el banco paga al inversionista por las sumas depositadas. El porcentaje que paga se denomina tasa de interés.

Descuento: se denomina así a lo que el banco retiene al que solicita un crédito por la suma que se requiere en préstamo. El porcentaje que cobra se denomina "tasa de descuento".

Tarjetas de crédito: es una tarjeta plástica que permite a su poseedor, al presentarla en un comercio, recibir la

Muchos bancos cuentan con cajeros automáticos en los que se pueden realizar operaciones las 24 horas. También existen cajeros automáticos en hipermercados, subterráneos, shoppings, etcétera, que permiten ahorrar tiempo a los usuarios.

Visiten dos bancos y retiren todo tipo de información que se entrega a clientes y potenciales clientes (folletos, cartas, formularios, etcétera). Elaboren un informe por escrito comparando la información recibida.

mercadería o el servicio sin tener que entregar dinero en efectivo. Al final de cada mes, dicho poseedor, debe abonar el importe de sus compras en el banco. Este importe puede abonarse en forma parcial (con lo que estará financiando) o total (cancelando toda la deuda).

Débito automático: los bancos ofrecen a sus clientes la posibilidad de que paguen automáticamente (sin realizar ninguna cola en el banco) las facturas de servicios como luz, gas, agua, etcétera. Estos pagos se restan de su cuenta corriente o su caja de ahorros.

Otras operaciones bancarias: los bancos ofrecen otros servicios como seguros, cambio de moneda, etcétera.

FACTURA Nº 1-0101898902
Fecha de Emisión 23/05/2000
Frecuencia BIMESTRAL
Aguas Argentinas
Región Capital
4379 0810
4379 3555
Liliana Paz
TUCUMAN
3064 85 813
(1189) CAPITAL FEDERAL
A Debitar el 29/06/2000
Nº Identificación Cliente
102 1031764 000 9
Renovacion de conexion
Dirección TUCUMAN
Inmueble 3002 06 B
(1189)
Resumen de Factura
Período Abono Del: 30/05/2000 Al: 29/07/2000
Categoría de Cliente: RESIDENCIAL
Conceptos e Importes (ver detalle al dorso)
Aburro Servicio 16,07
Servicio Universal y Mejora Ambiental 6,31
Otros Cargos 2,00
Tasas e Impuestos 5,30
Total 528,03
Resumen de su Cuenta de Agua
Resumen de Pago
A Debitar el 29/06/2000 Total a Debitar 528,03
Su próxima factura renovará el 31/08/2000
Débito Automático
Señor Cliente, esta factura no debe ser abonada por ventanilla dado que la misma será debitada de la CAJA DE AHORRO Nº 0004109054590020 de la entidad recaudadora BANCO GALICIA
Aguas Argentinas

Fuentes de información financiera

La información financiera surge de la contabilidad y es utilizada principalmente por el área financiera y por otras áreas que puedan necesitarla.

Los presupuestos financieros son herramientas de información básica para los gerentes estrategas, en tanto que la información de *saldos de bancos*, *dinero disponible, depósitos a realizar*, etcétera, corresponde a áreas más operativas, como las de Cobranzas, Cuentas a pagar o Tesorería.

En la actualidad, la mayor parte de esta información se encuentra en archivos de computadora en programas de gestión contable y financiera. Estos programas diseñan la primera versión de los estados contables, que son aquellos que requieren las disposiciones legales vigentes: *balance general* y *estado de resultados*.

Resumen de puntos clave

El desarrollo empresario depende en buena medida de una adecuada utilización de los recursos financieros, reales y potenciales de una empresa.

Se denomina *gestión financiera* (o gestión de movimiento de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos como pueden ser los cheques y las tarjetas de crédito.

La denominación *capital social* se refiere a aquel que está formado por la suma de los aportes en dinero y especies que los socios se comprometen a efectuar.

Se denomina *activo* a la traducción en valores de aquello que la empresa posee:

- dinero efectivo;
- dinero en cuentas bancarias;
- otros documentos de carácter legal de valor monetario;
- mercaderías a ser vendidas en estado de producción o terminadas;
- inversiones realizadas por la empresa;
- dinero colocado en instituciones financieras en plazos fijos, etcétera;
- cuentas a cobrar, puede ser por mercaderías vendidas, servicios a cobrar, etcétera; pueden ser en efectivo o en bienes;
- colocaciones en otras empresas (con el objetivo de tener utilidades);
- bienes tangibles e intangibles para facilitar la marcha de la empresa (automotores, maquinarias, edificios, etcétera).

Se denomina *pasivo* a la traducción en valores de lo que la empresa debe:

- Compromisos ciertos (deudas) en dinero, etcétera. Pueden ser deudas por compras a proveedores, a bancos que prestaron dinero, a la AFIP que recauda impuestos, remuneraciones de los empleados, etcétera.
- Compromisos eventuales, que están sujetos a alguna condición especial para que se conviertan en deudas ciertas. Por ejemplo cuando se tiene un juicio, no se sabe si se va a ganar o perder, es un pasivo eventual, si se pierde, se convierte en un pasivo cierto.

La diferencia entre el *activo* y el *pasivo* se denomina *patrimonio neto*. El patrimonio neto está compuesto principalmente por el capital social + las utilidades – las pérdidas del período.

Lo *financiero* está relacionado con el movimiento de fondos. Lo *económico* está vinculado con los resultados (ganancias o pérdidas), independientemente del movimiento de fondos que genera. Éste se produce simultáneamente o después del económico.

La herramienta principal para el planeamiento financiero es el *presupuesto financiero*, también denominado *cash flow (fluir de caja, de dinero, de fondos)* que forma parte de un sistema más amplio denominado sistema presupuestario.
Dentro del sistema presupuestario el presupuesto financiero es el que anticipa los déficit probables, desarrolla estrategias para cubrirlos y a la vez analiza las posibles decisiones de inversión que haya que realizar para el caso de superávit.

El *gerente financiero* es aquella persona que pone en gestión financiera las decisiones enunciadas en la estrategia, a partir de la visión y misión de la empresa. Esta es su función como gerente y estratega.

Pueden obtener más información sobre la gestión financiera en las siguientes direcciones:

www.**intermanagers**.com
www.**altoinvest**.com
www.**patagon**.com
www.**dineronet**.com

Actividades

1 ¿Quién es el "gerente" financiero de una familia? ¿Cuáles son sus características como gerente en cuanto a la visión y la misión? ¿Cómo podría tenerse en cuenta el esquema de análisis de Porter desarrollado en el capítulo 2?

2 Señalen las siguientes operaciones según los siguientes criterios: económico, financiero o ambos.

a) Llega la factura de la luz.
b) Se paga la factura de la luz.
c) Llega la factura de la luz y se paga.

3 Realicen el sistema presupuestario desde el mes 1 al mes 4 inclusive:

Capital de inicio (al principio del mes 1): $ 1.500 en efectivo.
Compra de mercaderías mes de enero por un costo de $ 700. Se paga a los 30 días en efectivo.
Venta de mercaderías en el mes de enero por un valor de $ 1.000. Precio de costo $ 700. Se cobra la mitad en efectivo en enero y la mitad en febrero.
En marzo se compran $ 1.000 en mercaderías. Se paga en mayo.
Se vende en marzo $ 2.000 en mercaderías. Valor de costo: $ 1.000. Se cobra $ 700 en marzo, $ 500 en mayo y $ 800 en julio.
Todos los meses se pagan $ 50 en concepto de sueldos.
En marzo se alquila y se paga un local por un importe de $ 200. Los meses posteriores se continúa pagando mes a mes el mismo importe.

4 ¿Cuál es el activo y el pasivo de una empresa que cuenta con:

- $ 300 en dinero;
- $ 3.000 que le debe al Banco de la Nación;
- $ 30.000 en concepto de dos vehículos para reparto de mercaderías;
- $ 20.000 que le debe al concesionario de autos en cuotas;
- $ 15.000 en productos de limpieza para vender;
- $ 700 a cobrar a clientes en el transcurso del próximo año; y
- $ 1.500 en concepto de estanterías?

5 En el caso de una empresa que tiene:

- $ 15.000 en dinero;
- $ 25.000 a cobrar dentro de un año;
- $ 15.000 en mercaderías para vender que se podrían cobrar dentro de 180 días;
- $ 25.000 en deudas con proveedores y bancos. La mitad vence dentro de un mes y la otra mitad dentro de los seis próximos meses.

¿Cómo es la situación financiera de la empresa? ¿Qué debería hacer el gerente financiero como estratega?

6 Si a una persona le notifican que le aumentarán el sueldo a partir del mes actual, pero que cobrará el ajuste recién dentro de dos meses, ¿en qué mes se produce la incidencia económica y en cuál la financiera?

7 Reunidos en grupos, visiten una empresa y observen cómo es la estructura del área financiera (Tesorería, Cuentas a pagar, etcétera). Describan sus principales funciones y responsabilidades.

8 Indiquen si las siguientes afirmaciones son verdaderas o falsas:

- La gestión financiera se ocupa de las ganancias de las empresas.
- El presupuesto financiero es útil para prever necesidades o excedentes de fondos.
- La información financiera es indispensable para lograr préstamos bancarios.
- Las compras se indican en la parte de pagos (egresos) del presupuesto financiero.
- Las cobranzas se indican en la parte de pagos (egresos) del presupuesto económico.
- El área financiera en una empresa no incluye el área de Tesorería.

"Somos lo que hacemos día a día.
De modo que la excelencia no es un acto, sino un hábito."
Aristóteles

capítulo 8

La gestión de recursos humanos

Importancia de los recursos humanos . . 186
Desafíos de la gestión de recursos humanos 186
Objetivos de la gestión de recursos humanos 187
Organización del área de Recursos Humanos. Estructura y funciones 188
Gestión de recursos humanos 189
Selección del personal. 189
Desarrollo profesional del personal . . 194
Compensación y protección 196
Información de gestión del departamento de RRHH 200
Calidad del entorno laboral 200
Programa de mejora continua a partir de la participación de los empleados 200
Relaciones con el sindicato 202
Higiene y seguridad en el trabajo . . 203
Resumen de puntos clave 206
Actividades 208

IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS

Desafíos de la gestión de recursos humanos

* negocio

Empresa o establecimiento.

Uno de los desafíos más importantes en las empresas en los últimos años es que su personal esté motivado y participe activamente en el negocio*. Esto es necesario porque el cliente se convirtió en una persona fundamental para la empresa y por eso es importante que todos se involucren y conozcan el negocio para lograr satisfacerlo. Este criterio no sólo es válido para las empresas sino también para todo tipo de organizaciones: hospitales, ministerios, etcétera.

No siempre fue así. Desde que la función de recursos humanos se incorporó a la estructura formal de las empresas se fue especializando cada vez más. En la década del '50 se trataba de especialistas en personal que trabajaban en el negocio. Esta visión fue requiriendo cambios en los últimos años, en los que las empresas están cada vez más orientadas a los clientes o consumidores. De esta manera se está inclinando cada vez más el mercado laboral a buscar especialistas en el negocio con orientación al personal.

En la actualidad, los profesionales del área de Recursos Humanos tienen que contar con la capacidad para incorporar y mantener al personal adecuado, alineado con la estrategia de la empresa, es decir, acorde con las mejores oportunidades de negocio actual y futuro y según las mejores condiciones de contratación vigentes. Su desempeño debe orientarse a generar valor agregado para la empresa en términos de sostener un proceso de actualización permanente, motivación y competencia, en un entorno cada vez más móvil e inseguro, con modificaciones tecnológicas que producen quiebres permanentes en los conocimientos y abren el camino para nuevos desafíos para el personal del área y, por lo tanto, para todo el personal de la empresa.

Las decisiones que se toman en el área de Recursos Humanos pueden ser controvertidas. La película Recursos humanos *centra su argumento en el problema generacional y familiar, y expone una cuestionadora mirada sobre esta gestión.*

apoyo de conducción de la empresa resulta significativo para que el área ecursos Humanos desempeñe su función con los resultados esperados. embargo, muchas empresas, en particular las pequeñas y medianas (Py-), no reconocen aún la importancia de la función del área de Recursos anos y la consideran sólo como un área de ingreso y egreso de personal pago de remuneraciones. Esto puede afectar la gestión en las empresas, ue no alcanzan a percibir la importancia de su relación con el entorno, lo representa una desventaja competitiva en relación con aquellas empresas son líderes o se adaptan a los cambios que se van produciendo.

jetivos de la gestión de recursos humanos

objetivo de la gestión de recursos humanos, anteriormente llamada ministración de personal", es mejorar el desempeño y los aportes que empleados puedan hacer a la empresa en el marco de una actividad éti- socialmente responsable. De este objetivo principal se desprenden ob- os sociales, corporativos, funcionales y personales.

bjetivos sociales: son la relación de la empresa con la comunidad. e basan en principios éticos, como por ejemplo evitar la aplicación e alguna práctica discriminatoria en el ingreso de un aspirante debido su edad, religión, sexo, etcétera.

bjetivos corporativos: el área de RRHH debe ayudar a la dirección e la empresa a cumplir con su estrategia, teniendo en cuenta la misión, sión y objetivos planteados. Esto significa que el departamento de RHH debe estar involucrado directamente con el negocio, ya que su rado de participación en las decisiones globales de la empresa se aduce en responsabilidad y compromiso con los resultados.

bjetivos funcionales: la contribución del área de RRHH debe antenerse en un nivel adecuado a las necesidades de la empresa, no ólo en cuanto a la cantidad de personal sino a su grado de capacitación, omportamiento, etcétera. Si las necesidades de la empresa no se cubren se cubren en exceso (por ejemplo, más personal del que se necesita), o se está cumpliendo con el objetivo.

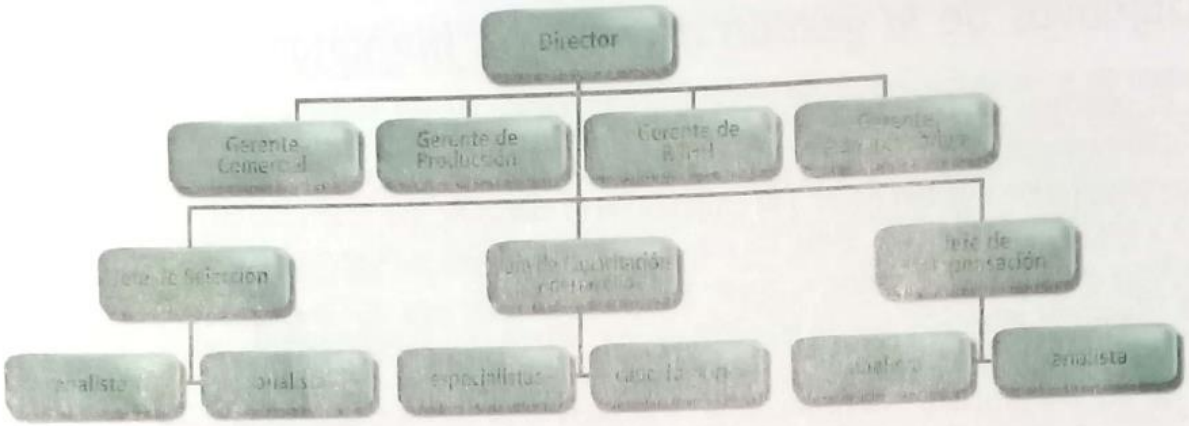
bjetivos personales: es importante que los empleados puedan realizar us objetivos individuales, en la medida en que éstos sean compatibles on los de la compañía, ya que para atraer, retener y motivar a los mpleados es necesario que se sientan satisfechos. De otra forma, la mpresa los pierde o se reduce el nivel de productividad y calidad de ida en el trabajo en detrimento de los objetivos de la empresa.

¿Podrían definir un objetivo? Revisen el capítulo 3.
Consulten con tres personas que se desempeñen en relación de dependencia: ¿cuáles son los objetivos de la empresa? ¿Cuáles son sus objetivos personales?

Organización del área de Recursos Humanos. Estructura y funciones

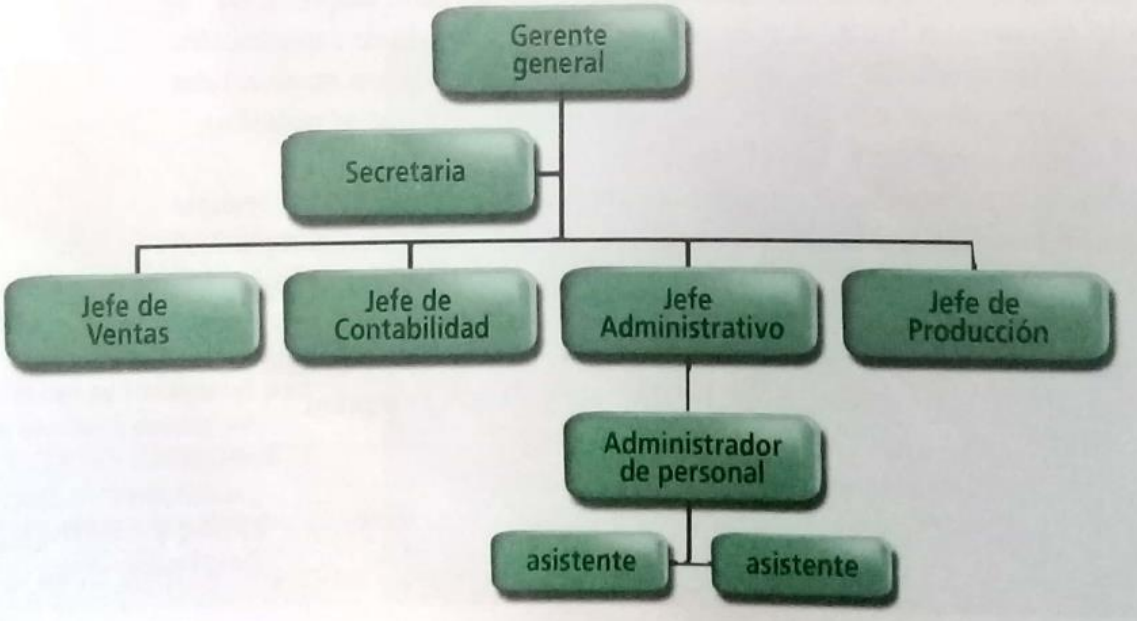
La estructura y la función del área o departamento de Recursos Humanos se establece de acuerdo con la magnitud de la empresa.

Estructura del departamento de RRHH en una empresa grande



En una empresa pequeña generalmente hay un departamento de Personal, como se muestra en la figura siguiente, que se encarga de todas las funciones que se describen más adelante en "Gestión de recursos humanos".

Estructura típica de una PyME. Ubicación de las funciones de RRHH



Según el tamaño y las políticas establecidas por la empresa, el responsable principal del área de RRHH puede ser el director, el gerente o el jefe de RRHH. Una PyME suele tener sólo un área de ingresos y egresos, así como de liquidación de remuneraciones, llamada comúnmente "oficina de personal".

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La misión del departamento de RRHH es contribuir con el cumplimiento de los resultados y objetivos de la empresa. Para lograrlo desarrolla distintas actividades con el fin de aportar a la empresa una fuerza laboral adecuada. A continuación se describen las tareas que hacen a la gestión del departamento.

Selección del personal

Las actividades de selección de personal abarcan el *planeamiento de los recursos humanos*, el *análisis y diseño de puestos*, el *reclutamiento* y la *selección de personal* propiamente dicha.

PLANEAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS

El *planeamiento* consiste en desarrollar programas para asegurarse que esté disponible el personal que requiera la empresa en tiempo y forma, y así poder diseñar planes de corto y largo plazo.

Los requerimientos de recursos humanos en cada área implican tanto la cantidad de personal como también los perfiles requeridos para desempeñar las tareas. Del análisis pueden surgir las necesidades de incorporar nuevo personal, capacitar al personal existente, cubrir posiciones de la empresa con personal de otras áreas (promoción) y reducir la cantidad de personal.

ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS

El *análisis de puestos* consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de trabajo de una empresa. El analista de puestos lleva a cabo esta función, que tiene como objetivo el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñen. Diseñar el puesto implica detallar las características que deberá tener la persona que lo ocupe.

Consulten a algún familiar que trabaje en relación de dependencia: ¿hay un área de RRHH en la empresa en que se desempeña? ¿Qué características tiene? ¿Cuáles son sus principales funciones?

Antes de analizar los puestos los analistas estudian la empresa, sus características, sus insumos, cuáles son los productos y servicios que brinda, etcétera. Una vez que obtienen una visión global, identifican los puestos que son necesarios analizar, preparan cuestionarios y obtienen información de los empleados y gerentes actuales.

El *diseño de puestos* consiste en establecer el vínculo entre los individuos y la empresa. El diseñador tiene en cuenta los elementos y características de la compañía, y crea ocupaciones que sean productivas para la empresa y satisfactorias para el empleado. La conjunción de ambas, sumado a las dificultades que tenga que sortear el empleado en su día laboral, dará una idea de lo bien diseñado que está el puesto.

Las descripciones de puestos contienen la información básica sobre las responsabilidades y funciones, por lo tanto representan una herramienta fundamental para la cobertura de vacantes y de reclutamiento, conceptos que se analizarán más adelante.

De esta manera, el departamento de RRHH recluta personal mediante búsquedas internas (personal de la empresa que tenga las condiciones para el puesto y pueda ser promovido) y/o externas, según las necesidades y la estrategia de la empresa.

RECLUTAMIENTO

El *reclutamiento* es el proceso por el cual se identifica a los candidatos potencialmente calificados para cubrir las vacantes de la empresa.

Para comenzar la búsqueda, el encargado de selección de personal, junto con el área que solicita la incorporación de una nueva persona, determinan el perfil requerido para la vacante. El perfil está dado por los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para desempeñar las tareas del puesto a cubrir.

Luego define la estrategia de búsqueda, que se basa fundamentalmente en la elección de los canales de reclutamiento. Algunos canales de reclutamiento son:

- *candidatos espontáneos*: son aquellos que se presentan en las oficinas de personal de las empresas o envían su currículum vitae* por e-mail o por correo;
- *recomendaciones de los empleados de la empresa*: el personal que se desempeña en la empresa acerca los datos de personas que recomienda para trabajar, que habitualmente son amistades;
- *avisos en diarios y revistas especializadas*: los avisos cuentan con la ventaja de llegar a mayor cantidad de personas. Estos anuncios

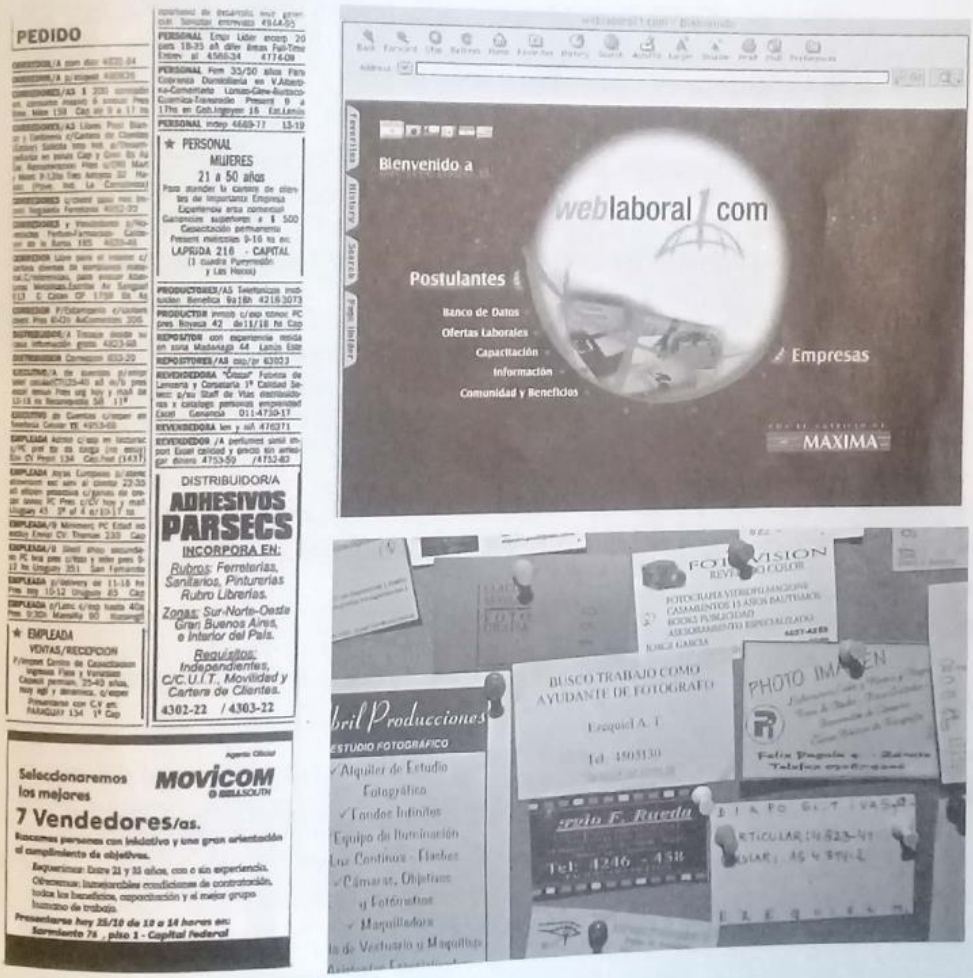
* **currículum vitae**

Documento en que el aspirante a ocupar un puesto consigna sus datos personales, profesionales y laborales (edad, estudios, trabajos anteriores, etcétera).

¿Cómo creen ustedes que una empresa identifica la necesidad de contratar personal? Tengan en cuenta lo expuesto en los capítulos 2 y 3.

generalmente describen los requerimientos, identifican la empresa y cómo debe hacer el interesado para acercar sus datos a ella;

- *consultoras de recursos humanos*: estas consultoras establecen un vínculo entre los candidatos y la empresa que busca reclutar personal. Por lo general hacen una selección previa, analizan los candidatos y le proponen a la empresa tres personas para que tome la decisión final;
- *instituciones educativas*: en las universidades, escuelas terciarias, etcétera, muchas veces aparecen en las carteleras lo que se denomina "bolsa de trabajo" donde las empresas ponen sus anuncios del personal que necesitan. De esta forma, benefician a los estudiantes por otorgarles posibilidades y se benefician ellas, ya que los salarios ofrecidos son habitualmente bajos;
- *búsquedas en Internet*: una práctica habitual en las empresas de hoy es ingresar a los sitios de Internet donde publican sus datos los postulantes y buscar si alguno de ellos cumple con los requisitos. Algunos ejemplos de estos sitios son: www.laborum.com y www.weblaboral1.com.



Los avisos clasificados en los diarios, Internet y las carteleras en universidades son algunas formas de buscar un empleo. Si ustedes estuvieran buscando su primer trabajo, ¿qué forma elegirían? ¿Por qué?

Diseñen su propio currículum. Pueden buscar ayuda en los sitios web que se mencionan al final del capítulo.

Selección de personal

El proceso de *selección de personal* tiene una serie de pasos que se inicia en el momento que una persona solicita empleo (postulación) hasta que la empresa decide contratarla.

Es importante tener en cuenta que cada uno de estos pasos no es una instancia excluyente, es decir que quien no cumpla con alguno de ellos no continúa en el proceso. En los hechos es muy difícil encontrar empresas donde se cumplan todos estos pasos y en este orden.

Pasos del proceso de selección de postulantes

Paso 1	Recepción de solicitudes o currículum vitae de los postulantes.
Paso 2	Pruebas de idoneidad: se trata de la utilización de distintas técnicas para evaluar las aptitudes de los candidatos y los requerimientos del puesto. Por ejemplo: examen psicológico, test* de idiomas, pruebas de conocimientos técnicos, etcétera.
Paso 3	Entrevista de selección: consiste en una conversación formal entre los candidatos y la persona que entrevista, la cual intenta responderse preguntas tales como: "¿puede esta persona ocupar el puesto?", "¿cómo se compara con otras personas entrevistadas?"
Paso 4	Verificación de datos y referencias: en este paso el reclutador* corrobora que los datos presentados por el potencial candidato sean reales, busca referencias de trabajos anteriores o de personas que lo conozcan.
Paso 5	Entrevista con el superior: se realiza una entrevista entre el candidato y quien será su jefe en el futuro, donde éste evalúa principalmente habilidades y conocimientos técnicos para el puesto.
Paso 6	Examen médico: se realiza para verificar el estado de salud del candidato.
Paso 7	Decisión de contratar: este punto indica el final del proceso. Habitualmente es una decisión conjunta del superior y del área de Recursos Humanos de la empresa.

*** test**

Evaluación o prueba que se realiza a los postulantes con el objetivo de medir su capacidad o habilidades para desempeñarse en un puesto.

*** reclutador**

Persona que lleva a cabo el proceso de identificar y atraer a solicitantes capaces a la empresa.

Consulten con parientes y/o amigos que trabajen en empresas: ¿cómo fue el proceso de búsqueda, selección y reclutamiento? ¿Se cumplieron todos los pasos? Comparen las distintas respuestas.

© Aique Grupo Editor. Prohibida su reproducción.

SOLICITUD DE EMPLEO

FECHA DIA MES AÑO

NUMERO

SOLICITANTE

LETRA

Señor _____

Solicito empleo como _____

detallando a continuación mis datos personales y referencias, que ampliare si fuera necesario.

NOMBRES Y APELLIDOS _____

DOMICILIO: CALLE _____ Nº. _____ PISO _____ DPTO. _____

LOCALIDAD _____ TEL. _____

FECHA NACIMIENTO _____ EDAD _____ DOC. IDENT. Nº. _____

NACIONALIDAD _____ ESTADO CIVIL _____ CANTIDAD HIJOS _____

CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA

_____

_____

_____

_____

EMPLEOS ANTERIORES Y REFERENCIAS

_____

_____

_____

_____

_____

REMUNERACION A QUE ASPIRO _____

Me responsabilizo de la exactitud de los datos arriba proporcionados y me comprometo a desempeñarme con eficiencia y cumplir los reglamentos en vigencia. Saludo a Uds. muy atte.

FIRMA SOLICITANTE

TOMADO NOTA POR

PASADO A FICHA POR

OBSERVACIONES:

FORM. 4001 – AD ASTRA

Desarrollo profesional del personal

El *desarrollo profesional del personal* tiene como propósito el progreso de los empleados con el fin de que su desempeño contribuya al logro de los objetivos empresariales. Para ello, muchas empresas diseñan planes de desarrollo con el fin de atender sus necesidades desde el momento de la incorporación.

Cada empresa planifica un sistema de incentivos o modifica sus métodos de reclutamiento de acuerdo con sus necesidades. Sin embargo, tal como aparece en los medios, estos modos pueden generalizarse por su eficacia o porque responden a cambios globales del mercado.

De esta manera, cuando se contrata a un empleado o un empleado es transferido a otro sector de la misma empresa, se requiere un *programa de inducción*. Este programa le brinda una orientación que le permite al empleado insertarse rápidamente en su puesto y adaptarse a la cultura y políticas empresariales, disminuyendo así las dificultades de adaptación a su nueva tarea.

El desarrollo apunta a preparar al empleado para ocupar lugares más importantes en el futuro, desempeñar nuevas funciones, asumir mayores responsabilidades y realizar tareas más complejas. Mediante el desarrollo de los empleados actuales, la empresa se asegura de cubrir los puestos que, en la medida que la empresa crezca, necesitará cubrir en el futuro. El desarrollo profesional se basa en el mejoramiento continuo por medio de los planes de carrera y la capacitación, que llevan a cabo la empresa y el empleado para lograr los objetivos deseados.

EMPLEOS Y RR HH / INCENTIVOS

Y ahora... llegó el año sabático

Muchas empresas premian a sus empleados con un año de licencia para que reflexionen sobre los objetivos de su carrera.

CAMBIOS DE ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS

Tras el derrumbe de las acciones tecnológicas, entre las puntocom hay nuevas reglas de juego para reclutar ejecutivos

Ya no se ofrecen salarios reducidos y opciones para adquirir acciones.

Socialización del personal

En el proceso de *socialización* el nuevo empleado comienza a familiarizarse con la forma de trabajo, las normas de conducta, las reglas de convivencia y los valores de la empresa. Este proceso tiene como objetivo encontrar cierta coincidencia entre los valores del individuo y los de la empresa. Para facilitar esta instancia, las empresas suelen diseñar programas de socialización o inducción y de *coaching* (del inglés *coach*: entrenador), que es el acompañamiento que los gerentes hacen a sus colaboradores, guiando a los empleados en su desempeño y desarrollo dentro de la empresa.

El grado de socialización requerido varía de acuerdo con cada empresa y, en algunos casos, puede convertirse en un proceso destructivo de los valores propios del individuo.

En el caso de que hayan decidido realizar una carrera profesional, ¿qué características tendría? Las preguntas más frecuentes que una persona se hace para su planificación son: "¿cuáles son mis metas profesionales?", "¿qué pasos debo seguir para cumplirlas?", "¿en qué tiempos?", "¿qué elementos necesito?" Escriban su planificación y compártanla con sus compañeros.

Planificación de carrera

La *carrera profesional* es el recorrido por los puestos (por ejemplo, vendedor) y las áreas de la empresa (por ejemplo, departamento de Ventas) que desempeña el individuo durante su vida laboral. El progreso en la carrera profesional se basa en el logro de los objetivos que el empleado se plantea en cada etapa. Pero sólo planearla no garantiza que sea exitosa. La posibilidad de obtener buenos resultados depende de un desempeño adecuado, de la educación continua y permanente, de la flexibilidad y/o adaptación a los cambios que imponen las empresas, del trabajo constante y responsable, así como también de un alto nivel de compromiso con el cumplimiento de las metas planeadas.

La planificación de una carrera profesional es responsabilidad del interesado: la empresa puede realizar sus aportes, pero corresponde al empleado determinar a dónde quiere llegar.

Capacitación

La *capacitación* consiste en formar al empleado en distintos temas en relación con sus funciones y posibilidades de progreso en la empresa, y es una responsabilidad tanto de los jefes de sectores o áreas como del departamento de Recursos Humanos.

El objetivo de la capacitación es generar un cambio en el empleado, ya sea a través del desarrollo de habilidades específicas y directamente relacionadas con su puesto de trabajo, como a través de la modificación o desarrollo de nuevos hábitos y actitudes destinados a crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación, etcétera.

El ciclo de la capacitación comienza con la detección de las necesidades específicas de los empleados por parte de cada sector y no debería finalizar nunca.

La capacitación no sólo puede estar a cargo de la empresa, el empleado también puede buscar alternativas de capacitación en forma particular, como posgrados, seminarios, cursos, etcétera.

Capacitación de mineros. La inducción a la conducta segura es una forma de capacitar al personal para que el nivel de accidentes tienda a cero.

Evaluación de desempeño

La *evaluación de desempeño* es el proceso formal y sistemático para analizar, por parte del jefe, el rendimiento general del empleado en relación con los requerimientos del puesto. Es importante para los empleados obtener información acerca de la forma en que están cumpliendo con su tarea diaria. El objetivo de la evaluación de desempeño es la mejora en su desempeño.

En la mayoría de las empresas esta evaluación se realiza en forma anual,

cuando cada empleado tiene una reunión con su jefe y analizan en forma conjunta cómo fue su desempeño, qué objetivos cumplió y cuáles se propone alcanzar para el próximo período. En ese momento es frecuente preguntarle al empleado cómo se siente, cómo ve su trabajo, qué cosas le molestan, etcétera. Se trata de un acercamiento importante entre el jefe y su colaborador y este proceso de retroalimentación permite realizar los ajustes que fueran necesarios.

Compensación y protección

Administración de la compensación

La *compensación* es la recompensa que un empleado recibe en contraprestación de su trabajo. En la práctica se conoce como salario, sueldo, honorario o prestación.

Sin una compensación adecuada es posible que los empleados abandonen la empresa y ésta tenga que reclutar nuevo personal. La falta de satisfacción de los empleados afecta la productividad, incrementa el nivel de quejas, huelgas, disminuye el desempeño, aumenta el ausentismo y produce deterioro en la calidad del entorno laboral.

Una de las funciones principales del departamento de Personal es encontrar el equilibrio entre la satisfacción del empleado con la compensación y la capacidad competitiva de la empresa con respecto a los salarios que se pagan en el mercado.

Los propósitos de una administración efectiva de las retribuciones al personal son:

- *incorporar personal calificado*: para lograrlo, las compensaciones deben ser atractivas para los solicitantes en comparación con otras empresas;
- *retener a los empleados actuales*: si los niveles de remuneración no son competitivos con otras empresas del mercado, el nivel de rotación aumenta;
- *garantizar la igualdad*: los salarios deben ser acordes entre los puestos dentro de la empresa ("igual retribución a igual función");
- *alentar el desempeño adecuado*: el buen desempeño, la experiencia, la lealtad a la empresa, las nuevas responsabilidades deben reconocerse a los empleados mediante una política adecuada de remuneraciones;
- *cumplir con las disposiciones legales y contractuales vigentes en el país.*

Liquidación de remuneraciones

La *liquidación de remuneraciones* es el proceso administrativo que realizan las empresas para determinar los salarios del personal conforme a la legisla-

Definan con sus palabras lo que es una entrevista o reunión de evaluación de desempeño.

ción vigente en el país (hay derechos del trabajador establecidos por ley que el empleador debe pagar, como por ejemplo, la obra social) y a las normas de la empresa. De la determinación de las remuneraciones surgen los aportes para las jubilaciones del personal y el pago de la obra social de las personas (que les brinda, entre otros servicios, la atención médica). Existen plazos legales para realizar el pago de las remuneraciones y, actualmente, la mayor parte de las empresas lo realiza mediante su depósito en un banco, que puede ser retirado con una tarjeta magnética a través de un cajero automático.

INCENTIVOS

Hay diferentes sistemas de incentivos, que pueden constituir el total de la remuneración o una parte adicional de ésta. Generalmente se determina un salario básico más un porcentaje adicional, como se describe en el siguiente cuadro.

Sistemas de incentivos al personal

Incentivos sobre unidades producidas	Este tipo de incentivo compensa al trabajador de acuerdo con el volumen de su rendimiento. Ejemplo: en tareas de recolección de frutas, el agricultor recibe determinado pago por cada tonelada que entrega al sector de Distribución.
Comisiones	Esta clase de incentivos es usada comúnmente en el área de Ventas de las empresas. Ejemplo: un vendedor de una concesionaria de autos cobra un salario fijo, también llamado salario básico, más una comisión o adicional por cada auto que vende. Este importe adicional es, por lo general, un porcentaje que establece la empresa en el momento de la contratación del vendedor.
Aumentos por evaluación de desempeño	Es habitual que las empresas den un incentivo económico a sus empleados si la evaluación de su desempeño fue satisfactoria.
Por conocimiento	Este sistema de compensación constituye un estímulo para el empleado, ya que reconoce el esfuerzo que ha hecho por capacitarse o actualizarse, es decir por mejorar sus habilidades en el puesto que desempeña en la empresa.
No financieros	Hay empresas que tienen sistemas de incentivos que no son en dinero. Por ejemplo: una publicación indicando el mejor empleado del mes, una beca de estudio, licencia en la última semana del año, etcétera.

Consulten a una persona que se desempeñe en una empresa productiva y a otra en una comercial, ¿tienen incentivos? Si la respuesta es afirmativa, comparen los incentivos y opinen acerca de la motivación que produce en el empleado.

Motivación: la teoría del polinomio

Un enfoque distinto

Una gran fuente de aprendizaje para las personas que trabajamos en Recursos Humanos son generalmente las entrevistas de selección. Cuando entablamos diálogos profundos con candidatos que tienen distintos perfiles profesionales y entornos de negocios diversos nos encontramos muchas veces con ideas y pensamientos enriquecedores.

Fruto de una entrevista con un excelente candidato para una posición de Gerente de Trade Marketing conocí un enfoque de la motivación laboral que podríamos llamar la Teoría del Polinomio.

El candidato me explicó durante nuestra conversación cuáles eran los motivos para cambiar de su empresa actual a la nuestra. Su motivación para trabajar estaba compuesta por distintos factores, los cuales a su vez tenían distinto peso relativo, y la suma de estos factores generaban su motivación para trabajar: "Como un polinomio" –me dijo el candidato.

Qué motiva a la gente

Desde la teoría de la motivación de Maslow a nuestros días se han escrito un sin número de teorías acerca de la motivación humana, y cómo pueden hacer las organizaciones para "motivar" a su gente. Es que la motivación no es un tema menor, muchas veces los resultados de los equipos de trabajo, ya sea en empresas, en equipos deportivos o en otras actividades depende en gran medida de la motivación de sus miembros. Nosotros mismos o cualquier individuo produce resultados diversos de acuerdo con el grado de motivación.

Sin embargo creo que las organizaciones **NO** pueden motivar a sus empleados, sino que, como explica el estudioso de comportamiento humano Claus Möler, las personas se **automotivan**, y lo que las organizaciones **SÍ** pueden hacer es generar un ambiente de trabajo donde aflore la **automotivación**. Las organizaciones no pueden *mágicamente* aplicar un "plan de motivación" para su gente. Las empresas que realizan este tipo de actividades por lo general solo consiguen magros resultados en el corto plazo; mientras que en el largo plazo se produce el efecto contrario, fruto de la apatía de la gente frente a estas acciones. A mi entender la motivación se da cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están **alineados** y se satisfacen mutuamente.

El polinomio

Es muy importante para los gerentes comprender que a las personas las motivan **distintas cosas**, y que además los factores de motivación cambian permanentemente de acuerdo con la situación particular por la que esté atravesando un individuo. También es primordial entender que las personas no se motivan por un solo factor, sino que se motivan **por una serie de factores**. Cuando se le pregunta a la gente cuáles son los factores que lo motivan a trabajar en determinada posición, escuchamos, por lo general, que los elementos motivadores son:

- el dinero;
- la organización en la que trabajan;
- el poder que les da la posición;
- el ambiente de trabajo;
- su jefe;
- los logros;
- el reconocimiento;
- sus pares;
- el horario;
- etcétera.

Una manera sencilla de exponer estos factores es a través de un polinomio en el cual ubicamos los elementos que motivan a una persona.
MOTIVACIÓN DE JUAN = el sueldo + mi jefe + ambiente de trabajo + horario + poder.

También sabemos que la **incidencia** de cada factor es distinta de acuerdo con la persona que analizamos. Para algunas personas es mucho más importante el factor sueldo que el factor horario, para ello podemos agregarle al polinomio una **ponderación.**

MOTIVACIÓN DE JUAN = (0,50 x mi jefe) + (0,20 x el sueldo) + (0,15 x ambiente de trabajo) + (0,10 x horario) + (0,05 x poder).

En el caso de Juan su mayor motivación para

trabajar proviene de su jefe, luego del sueldo y luego los otros factores. Pero también dije que **la motivación cambia** de acuerdo con el estado del individuo. En el caso de Juan la motivación podrá cambiar cuando se mude de la casa de sus padres, se case y tenga hijos que mantener, allí probablemente el sueldo tendrá un peso mucho mayor como factor de motivación.

La teoría del polinomio nos da una visión de cómo interactúan y cambian los distintos factores de motivación de acuerdo con la persona que analizamos y del momento en que la analizamos.

¿Para qué sirve esto?

Los líderes por lo general no hacen las cosas por sí mismos sino que las hacen **a través** de la gente. Por eso, **entender las motivaciones** de la gente que trabaja con nosotros es una competencia clave para ser un líder efectivo. Si comprendemos los factores de motivación resulta más fácil generar un ambiente de trabajo **donde florezca la automotivación**. No hay una receta única de cómo lograr este ambiente sino que se logra apalancando los distintos factores de motivación de los individuos. Si no comprendemos esto, podemos realizar acciones que sean neutras o contraproducentes, por ejemplo, si José se motiva por logros y le damos un aumento de sueldo probablemente esto tenga un efecto bajo en su motivación, en cambio, si lo asignamos a un proyecto de relevancia probablemente tenga un efecto positivo sobre su conducta.

Como la organización no puede mágicamente motivar a su gente son los líderes los que **deben monitorear** los factores de motivación de su gente para aplicar las acciones que tengan alto apalancamiento sobre las conductas de los mismos. Entender cómo funciona la dinámica de la motivación puede ser la diferencia entre un líder exitoso y uno que no.

Miguel Premoli. Vínculos *(newsletter de la Comisión de RRHH de la ADE), N° 12, Buenos Aires, agosto de 2000.*

¿Qué factores los motivan a participar en clase? ¿Qué tipo de actividades les despiertan mayor interés? Hagan su propia lista y establezcan prioridades. Luego, compártanla con sus compañeros y establezcan similitudes y diferencias.

PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL

Se denomina así a cualquier otro beneficio que la empresa brinde a su personal que no sea salario (sueldo mensual pagado). Algunos beneficios son:

- servicios médicos, paralelos a los de la obra social establecida por ley;
- comedor y cafetería en la empresa;
- guarderías para los hijos de los empleados;
- capacitación;
- planes de turismo para período de vacaciones;
- actividades deportivas;
- horario de trabajo flexible.

Contar con una guardería a cargo de la empresa es un beneficio para los empleados cuyos hijos aún no están en edad escolar.

Información de gestión del departamento de Recursos Humanos

El área de RRHH necesita establecer indicadores para poder evaluar el desempeño global de los empleados de la empresa. Algunos de estos indicadores son:

- cantidad de empleados del área de RRHH en comparación con la cantidad de empleados totales de la empresa;
- costos operativos del área de RRHH sobre los costos operativos totales de la empresa.

Con respecto al *salario*, establece el costo anual del salario por empleado.

En cuanto a las actividades de *capacitación*, se establecen índices como:

- cantidad de empleados capacitados sobre dotación total de la empresa;
- costos de la capacitación en relación con los costos operativos de la empresa;
- costos de capacitación por cada empleado capacitado.

En relación con los *beneficios* que se le otorgan al personal de la empresa, se pueden determinar los siguientes indicadores de desempeño:

- costos de beneficios sobre el pago total;
- costos de beneficios sobre costos operativos.

Sobre las *compensaciones*, se analiza la siguiente información:

- salarios anuales que paga la empresa, en relación con las ganancias que obtiene;
- costos de salarios sobre costos operativos de la empresa.

Las actividades de *selección de personal*, también se miden por indicadores, como por ejemplo:

- rotación anual;
- rotación voluntaria anual;
- rotación involuntaria anual;
- tiempo de selección externa hasta ocupar una vacante;
- tiempo de selección interna hasta ocupar una vacante.

CALIDAD DEL ENTORNO LABORAL

Programa de mejora continua a partir de la participación de los empleados

En un mundo dinámico y cambiante como el actual, surgen distintas formas de mejorar los procesos organizativos, que tienen como objetivo lograr que los recursos humanos se encuentren motivados.

En este contexto, son fundamentales el compromiso y la cooperación de los miembros de la empresa como fuentes de la participación de los empleados.

El compromiso supone una inquietud por la mejora continua de la empresa, e implica una identificación con ella.

La cooperación implica fundamentalmente el trabajo en equipo y la confianza mutua, en tanto esta confianza se base en una experiencia enriquecedora de los demás empleados.

La búsqueda del mejoramiento continuo y de la excelencia en las empresas constituye la filosofía de los círculos de calidad y de los equipos autónomos de trabajo.

En la Argentina, la Fundación Premio a la Calidad otorga todos los años este galardón en distintos rubros. En el 2000, el Hotel Inter•Continental de Buenos Aires recibió el Premio Nacional a la Calidad en el rubro Servicios.

CÍRCULOS DE CALIDAD

Un *círculo de calidad* es un pequeño grupo de empleados que realizan tareas semejantes, y que se reúnen periódicamente para identificar, analizar y solucionar problemas surgidos de su propio trabajo, ya sea en cuanto a la calidad como a la productividad.

Los círculos de calidad cuentan con un líder o jefe de equipo, respaldado por la empresa, cuya misión es transmitir a la dirección propuestas de mejora de los métodos y sistemas de trabajo. No constituyen un programa aislado dentro de la estructura organizativa, sino que son esencialmente una nueva forma de realizar el trabajo, y puede implementarse en cualquier tipo de organización.

En cuanto la metodología de trabajo, estos círculos se reúnen para estudiar un problema o una posible mejora del producto o del proceso. Pero no basta con identificar fallas o aspectos a mejorar: la misión del círculo es analizar, buscar y encontrar soluciones y proponer a la dirección la más adecuada, luego de haber llegado al consenso entre los miembros.

El círculo de calidad es uno de los mejores sistemas para aprovechar el potencial creativo e innovador que tienen los empleados de una empresa. Los principios en los que se sustentan los círculos de calidad son:

- *reconocimiento* a todos los niveles de que nadie conoce mejor una tarea que aquel que la realiza cotidianamente;
- *respeto* al individuo, a su inteligencia y a su libertad;
- *potenciación* de las capacidades individuales a través del trabajo en equipo.

¿Qué es para ustedes la calidad? Piensen en los lugares a los que concurren a comer, a realizar deportes, a ver una película, a estudiar, ¿consideran que las cosas se realizan con calidad?

Equipos autónomos de trabajo

Un *equipo autónomo de trabajo* es un pequeño grupo de personas que cuenta con habilidades complementarias, están comprometidas con un propósito y metas de desempeño en común, y comparten la responsabilidad de su trabajo.

Es un *pequeño grupo de personas* porque la mayoría de los equipos autónomos de trabajo tienen entre cinco y veinticinco miembros.

Se dice que cuentan con *habilidades complementarias* porque los equipos deben desarrollar la combinación correcta de habilidades (técnicas, sociales, etcétera), es decir, las habilidades complementarias necesarias para realizar el trabajo.

Como en el caso de un equipo de escaladores, en las empresas los equipos requieren de habilidades complementarias, objetivos, cooperación y responsabilidad.

Que están *comprometidos con un propósito y metas de desempeño en común* significa que las metas de desempeño a corto plazo del equipo deben siempre relacionarse directamente con su propósito global, que debe ser inspirador y lo suficientemente claro y flexible como para permitir las modificaciones requeridas para el compromiso y la cooperación a desarrollar.

La *responsabilidad compartida* implica que todos los equipos deben rendir cuentas de sus actos como equipo. La responsabilidad compartida no surge como un comportamiento natural del desarrollo del equipo, sino que deriva del tiempo, energía, compromiso y cooperación que cada miembro esté dispuesto a brindar para crear algo que los hará trascender en el futuro.

En las empresas tradicionales, cada uno de sus sectores trabajaba orientado hacia diferentes objetivos, mientras que hoy en día se busca que la gente se ayude mutuamente y que todos sepan lo que la empresa en su conjunto está tratando de conseguir. En la actualidad, se valoriza el trabajo en equipo, la participación, la calidad y la innovación como beneficio para toda la empresa. De esta manera se busca que todos los empleados tengan responsabilidad personal por el desempeño total de la empresa.

Relaciones con el sindicato

Un *sindicato* es una unión o asociación que tiene por objeto la defensa de los intereses de los trabajadores.

Más allá de que el personal de la empresa esté o no representado por un sindicato, el área de Recursos Humanos es responsable de las relaciones que mantiene la empresa con los empleados.

Las relaciones de la empresa con el sindicato se establecen a través de representantes de ambas partes (del personal y de la empresa). Los representantes sindicales de los trabajadores deben velar por el cumplimiento de las leyes vigentes y negociar mejores condiciones de trabajo con la empresa.

El objetivo de la existencia de estas relaciones es satisfacer los reclamos que cualquier parte formule a la otra, generalmente relacionados con temas tales como productividad, disciplina, régimen de promociones, capacitación, asignación de aumentos de sueldo, etcétera.

En determinadas ocasiones, suelen surgir conflictos entre ambas partes como resultado de una confrontación de intereses opuestos. Estos conflictos pueden ser resueltos a través de la negociación o agravarse hasta desencadenar una huelga, que consiste en la abstención colectiva de trabajar, lo que perjudica enormemente a la empresa y al trabajador.

Respecto de la función que debe cumplir el área de RRHH en las relaciones gremiales, se pueden dar dos posiciones:

- cuando la empresa busca que el jefe de RRHH *ayude* a conducir mejor los temas sindicales, posiblemente porque tiene una historia de conflictos en este sentido, el jefe de RRHH cumplirá con la función de asesor;
- cuando la empresa busca que el jefe de RRHH *se ocupe* de las relaciones con el sindicato y las deja en sus manos, para que él tome las decisiones, el jefe de RRHH será el responsable del tema.

Higiene y seguridad en el trabajo

La calidad del entorno laboral exige un ambiente de trabajo que garantice condiciones de higiene y de seguridad.

La *higiene* en el trabajo se basa en el conjunto de normas y procedimientos destinados a la protección de la integridad física y mental del trabajador y al ambiente físico donde se llevan a cabo. Por lo tanto, la empresa debe brindar servicios médicos adecuados, así como prevenir riesgos para la salud del empleado (intoxicaciones, radiaciones, temperaturas extremas, etcétera). Esto puede lograrse educando al personal a través de programas informativos y estando alerta ante los riesgos existentes.

El trabajo de las personas también está influido por condiciones ambientales como:

- la *iluminación*: debe ser suficiente y estar distribuida uniformemente para evitar la fatiga en los ojos;
- el *ruido*: debe buscarse su eliminación o reducción de los sonidos indeseables;
- las *condiciones atmosféricas*: deben controlarse principalmente la temperatura, la humedad, la ventilación, etcétera.

La *seguridad* en el trabajo se basa en el conjunto de medidas que se emplean para prevenir accidentes e instruir acerca de la necesidad de implementar prácticas preventivas.

La seguridad en el trabajo contempla tres áreas principales de actividad:

- *prevención de accidentes*: se logra mediante la aplicación de medidas de

seguridad adecuadas, respaldadas por políticas establecidas tanto desde la línea como desde el área de RRHH;

- *prevención de robos*: las empresas generalmente cuentan con un sistema de vigilancia propio a través del control de la entrada y salida del personal, de rondas por la empresa, etcétera;
- *prevención de incendios*: es fundamental que la empresa cuente con extintores adecuados, sistema de alarma, etcétera.

Por último, es imprescindible destacar que todas estas medidas de prevención no son suficientes si no existe un entrenamiento del personal en los puntos clave de la seguridad.

Las empresas deben contratar compañías aseguradoras de riesgos del trabajo (ART), para proteger la salud y la vida de sus empleados durante el horario laboral, atenderlos en caso de accidentes, etcétera.

Denuncia de Accidente de Trabajo o Enfermedad Profesional

ASOCIART Aseguradora de Riesgos del Trabajo
A.R.T. N° 039-6 C.U.I.T. 30-68617333-0

ACCIDENTE DE TRABAJO ☐ ENFERMEDAD PROFESIONAL ☐ RECAIDA ☐ / /

Trabajador Apellido y Nombre: C.U.I.L.:
Sexo: M ☐ F ☐ Fecha Nacimiento: E.Civil: Domicilio:
Localidad: C.P.: Prov.: Doc.: Tipo DNI/CI/LC/LE N°:
Tel.: AFJP: Obra Social Fecha Ingreso Emp.:
Puesto habitual de trabajo: Antigüedad en el puesto (Meses):
Ocupación al momento del acc.: C.I.U.O. Número libro registro personal

Empleador Razón Social:
Nro. Contrato: C.U.I.T.: Teléfono: ( )
Establecimiento donde ocurrió el hecho
Denominación: C.I.I.U.:
Actividad: Domicilio: C.P.:
Localidad: Provincia: País: Teléfono: ( )

Accidente
Fecha accidente: / / Jornada día acc.: De: : A: : Fecha baja médico laboral / /
Puesto de trabajo el día del accidente:
Lugar del accidente: En el centro habitual de trabajo ☐ Desplazamiento en su jornada laboral ☐ Al ir o volver del trabajo ☐ Otro centro o lugar de trabajo ☐
Donde ocurrió: Prov.: Local.: País: Direcc.: Nombre sitio:
¿Era su trabajo habitual? Si ☐ No ☐ Jornada habitual Hora de inicio: : Hora de cierre: :
Hora del accidente: : Turno habitual: Diurno ☐ Nocturno ☐ Rotativo ☐
Descripción del accidente:
Forma del Accidente: Agente causante:
Accidente In-Itinere: ☐ Denuncia Policial N° Comisaría:

VER INSTRUCCIONES Y TABLAS AL DORSO.

Datos Asistenciales Diag. Inicial: OMSCIE10
Zona Afectada:
Naturaleza de la lesión:
Grado de la lesión: Leve ☐ Grave ☐ Fallecimiento ☐
Establecimiento Sanitario: Tel.:
Domicilio: Prov.:
Localidad: C.U.I.T./C.U.I.L.:
C.P.: Tipo: Hospitalario ☐ Ambulatorio ☐ Tuvo Internación: Si ☐ No ☐

Datos Económicos Ingreso Base Mensual: % Aportes y Contribuciones: Asignac. Famil.: Importe Neto:

Sr./a
en calidad de
de la expresada empresa expide la presente declaración
en , a de de
(La presente reviste carácter de Declaración Jurada)

Firma y Sello Empresa

RECEPCIÓN ASOCIART
Firma y Sello

ABC S.R.L.

La fábrica de ropa ABC S.R.L. no andaba bien. El personal estaba desmotivado, trabajaban muchas horas, el sueldo no les rendía. Las ganancias eran muy bajas, cada vez era mayor la competencia internacional, la recesión mundial y el mercado local estaba declinando.

Jorge González, el gerente de Recursos Humanos, trabajaba todas las horas que podía, llegaba temprano, se quedaba hasta tarde e incluso llevaba trabajo a su casa. Cada vez era más su actividad administrativa. La empresa no contaba con los recursos disponibles y ése era el motivo de su gran carga de trabajo. Pensó en contratar a un par de personas que lo ayudaran en el área de Recursos Humanos, pensando que de esta forma podría responder a los requerimientos de la empresa. Publicó un aviso en el diario, se presentaron muchas personas y eligió de acuerdo con el estilo de cada una: consideró a los postulantes que mejor impresión le causaron de acuerdo con la amabilidad, respeto, imagen personal. No completó todos los pasos de selección porque no tuvo tiempo. Sólo hizo el examen médico, ya que lo consideraba de importancia.

El tiempo transcurrió y González se dio cuenta de que su trabajo continuaba igual, y las quejas de los distintos sectores continuaban. "¿Por qué las cosas no mejoran, si ahora tengo a dos personas trabajando conmigo y hacen todo entre los dos" se preguntaba.

Necesitaba vacaciones, estaba muy cansado. Varias veces las había planeado con su esposa, pero siempre terminaba cancelándolas para hacerle frente a alguna crisis.

El trabajo de Jorge era lúcido y cuidado, pero su aspecto personal era completamente lo opuesto. Estaba pálido y excedido de peso. Fumaba mucho, y decía que era su forma de calmar los nervios. Jorge era comprensivo con su gente pero no siempre los participaba de las decisiones: él asignaba las tareas como lo consideraba mejor.

Tomó conciencia de que a su gente le hacía falta entrenamiento. Entonces les pidió que eligieran el curso que quisieran hacer en alguna universidad y que la empresa los becaría, "lo que la empresa quiere es tener personal preparado y motivado" les dijo. La pasión que lo consumía era la idoneidad en la conducción, y dedicaba sus pocas horas libres a instruir al personal de toda la empresa en distintos temas que consideraba les podía servir. Una vez escuchó que lo describían como un "adicto al trabajo", pero no tuvo en cuenta la observación, juzgando la opinión como superficial y propia de un colega irresponsable e incapaz.

González hacía todo: seleccionaba personal, lo capacitaba, liquidaba las remuneraciones, gestionaba las acciones con el sindicato, etcétera. Un colega íntimo dijo: "Jorge da demasiado y no toma para sí recompensa alguna. Me temo que vaya a quebrarse". Para nadie fue una sorpresa cuando se enteraron de que tras un ataque cardíaco Jorge estaba en el hospital y retornaría a su puesto de trabajo en unas semanas.

1. ¿Qué errores cometió Jorge González?
2. ¿Cómo fue la planificación de recursos humanos necesarios para su sector?
3. ¿Consideran que la búsqueda estuvo bien orientada? Piensen cómo sería el aviso publicado en el diario.
4. A pesar de la falta de tiempo, ¿hubieran salteado todos los pasos, o hubieran realizado algunos? ¿Cuáles?
5. ¿Qué tipo de capacitación requerían esas dos personas para desempeñarse en el área de Recursos Humanos?
6. ¿Consideran que la capacitación en universidades becada por la empresa es una forma de motivar al personal? ¿Por qué?
7. ¿Cómo imaginan la calidad del entorno laboral de ABC S.R.L.?
8. ¿Qué medidas preventivas tomarían para el retorno de Jorge al trabajo?
9. ¿Qué acciones emprenderían para cambiar el rumbo del área de Recursos Humanos y poder dar respuesta a las necesidades de la empresa?

Resumen de puntos clave

Uno de los desafíos más importantes de las empresas en los últimos años es que su personal tome conciencia, se motive y participe activamente en el negocio.
En la actualidad, los profesionales del área de Recursos Humanos deben tener la competencia para incorporar y mantener al personal adecuado, alineado con la estrategia de la empresa.
El objetivo de la gestión de recursos humanos es mejorar el desempeño y los aportes que los empleados puedan hacer a la empresa en el marco de una actividad ética y socialmente responsable.

La *estructura* requerida para el departamento de Recursos Humanos depende de la magnitud de la empresa. Según el tamaño y las políticas establecidas por la empresa, el responsable principal del área de RRHH puede ser el director de RRHH, el gerente de RRHH o el jefe de RRHH.

El *análisis de puestos* consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de trabajo de una empresa.

El *planeamiento* consiste en implementar planes para asegurarse que estén disponibles los recursos que requiera la empresa en tiempo y forma, para así poder diagramar planes de corto y largo plazo.

El *reclutamiento* es el proceso por el cual se identifica e interesa a los candidatos potencialmente calificados para cubrir las vacantes de la empresa.

El *proceso de selección* tiene una serie de pasos que se inician en el momento que una persona solicita empleo (postulación) hasta que la empresa decide contratar al solicitante.

El *desarrollo del personal* tiene como propósito el progreso de los empleados de manera tal que su desempeño contribuya al logro de los objetivos empresariales.

La *carrera profesional* está formada por todas las áreas y puestos que desempeña el individuo durante su vida laboral. El avance en la carrera profesional está dado por el logro de los objetivos que cada uno se plantea en cada etapa. Pero sólo planearla no garantiza que sea exitosa.

La *evaluación de desempeño* constituye el proceso formal y sistemático para analizar el rendimiento general del empleado en relación con los requerimientos del puesto.

La *compensación* es la gratificación que un empleado recibe en contraprestación de su trabajo. En la práctica se conoce como salario, sueldo, prestación, honorario, etcétera.

En un mundo dinámico y cambiante como el actual, surgen distintas formas de mejorar los procesos organizativos, que tienen como objetivo lograr que los recursos humanos se encuentren motivados. En este contexto, son fundamentales el compromiso y la cooperación de los miembros de la empresa como fuentes de la participación de los empleados.

Un *círculo de calidad* es un pequeño grupo de empleados que realizan tareas semejantes, y que se reúnen periódicamente para identificar, analizar y solucionar problemas surgidos de su propio trabajo, ya sea en cuanto a calidad o a productividad.

Un *equipo autónomo de trabajo* es un pequeño grupo de personas que cuenta con habilidades complementarias, quienes están comprometidos con un propósito y metas de desempeño en común, y que tienen una forma de encarar el trabajo por el cual se sienten mutuamente responsables.

Todas las empresas deben establecer relaciones con la asociación gremial o *sindicato* que mejor representa a sus trabajadores. Puede ser más de una por empresa. El sindicato tiene por objeto la defensa de los intereses de los trabajadores.

La *calidad del entorno laboral* exige un ambiente de trabajo que garantice condiciones de higiene y de seguridad.

Pueden obtener más información sobre la gestión de recursos humanos en las siguientes direcciones:

www.**hewitt**.com
www.**intermanagers**.com
www.**neo-humanista**.org

Actividades

1 Analicen el siguiente caso:
Según las evaluaciones de desempeño, el candidato "A" es leal, puntual y cooperador. Si bien hace sólo seis meses que ocupa el puesto, su jefe tiene un buen concepto de él, pero no está muy convencido de promoverlo debido a su poca antigüedad en la empresa. El candidato "B" se queja con frecuencia sobre varios aspectos y en ocasiones es descortés. Hace dos años que está en la empresa, no tiene un excelente trato con su jefe, pero obtiene los mejores resultados de su área.

- Si ustedes fueran el gerente del área de RRHH y tuvieran que decidir la promoción de un puesto en la empresa, ¿a cuál de estos dos candidatos recomendarían para ocupar el puesto? ¿Por qué?

2 De acuerdo con lo expuesto en este capítulo: ¿cuáles serían las actitudes posibles de un empleado en un puesto de trabajo habiendo pasado por un proceso de socialización? ¿Cuáles serían las actitudes de otro empleado que no hubiera pasado por este proceso?

3 Antes de reunirse con cada uno de sus colaboradores para tener el encuentro anual de evaluación de desempeño, el supervisor Guillermo Demetris repartió a cada uno un cuestionario con cinco preguntas y les explicó en qué consistiría la reunión de evaluación. Cada empleado describe en una hoja el puesto que ocupa, cuáles fueron los objetivos cumplidos, identifica los temas o áreas donde se le presentaron dificultades y los puntos en los que podría mejorar. Este procedimiento permite a los empleados participar en el proceso de su propio desarrollo en la empresa y, además, proporciona al jefe retroalimentación para evitar complicaciones en el logro de los niveles de desempeño que la compañía requiere para el puesto.

- ¿Qué propósito tiene la evaluación de desempeño?
- ¿En qué ayuda al empleado obtener retroalimentación sobre su tarea?
- ¿Por qué el jefe necesita conocer las dificultades que se le presentan a sus colaboradores en la tarea?

4 Analicen el siguiente caso:
Ricardo Ramírez desempeñó durante tres años la función de gerente comercial de una compañía de autos. Este año recibió una propuesta mejor de la competencia y decidió renunciar. Esta propuesta le llegó por parte de una consultora de personal que busca cubrir puestos altos. La desvinculación de Ramírez de la empresa generó dificultades. El director de la compañía dijo: "Ramírez era un excelente proveedor de información, ya que tenía mucho conocimiento de la industria automotriz. Entre las aptitudes de Ramírez se destaca que informaba directamente al área productiva qué demandaban los clientes y cuáles eran las modificaciones que había que realizar en la línea de producción. Esto permitió siempre ahorrar tiempo y costos para nuestra compañía. Sería importante identificar un nuevo gerente comercial que además tenga amplios conocimientos técnicos. Ojalá con-

4 tratemos a alguien con estas condiciones".

- Si ustedes ocuparan el cargo de gerente de personal de esta empresa, ¿cómo iniciarían la búsqueda del gerente comercial que reemplazará a Ramírez?
- Redacten el aviso de búsqueda para ese gerente comercial. Identifiquen los requisitos, las necesidades de la empresa y los beneficios del trabajo (pueden buscar ayuda mirando la sección de avisos clasificados de algún diario).
- Reúnanse en grupo y redacten un informe al gerente comercial comentando los resultados de la incorporación del nuevo Gerente Comercial en función del perfil del puesto. Expongan sus informes en clase.

5 Verifiquen en una empresa que comercializa productos, cuáles son los incentivos que ofrece a su personal. Opinen acerca de su importancia.

6 En una empresa que industrializa productos, evalúen los principales procedimientos de seguridad industrial en cuanto a la prevención de accidentes.

7 En una empresa que se dedica a la venta de servicios, verifiquen si realiza evaluaciones de desempeño del personal. En el caso de una respuesta negativa, indaguen las causas.

8 En una empresa que cuente con un área de RRHH, comparen los objetivos del área con los enunciados en este capítulo: ¿cuáles son iguales y cuáles son diferentes? ¿Cuáles son las razones de las diferencias?

Un caso para analizar: la compañía Aliment S.A.

Clara J., una de las dueñas de Aliment S.A., explica la historia y la situación actual de su compañía, cuya realidad es representativa de las pequeñas y medianas empresas familiares argentinas de hoy en día.

Este relato brinda una visión global de la situación empresaria de nuestros tiempos y permite realizar un análisis integrador de los temas tratados a lo largo del libro.

Al final de este texto se incluyen actividades que tienen como objetivo aplicar los conceptos vistos en cada uno de los capítulos. Algunas de ellas son para realizar en equipo y apuntan a poner en práctica los conocimientos adquiridos desde una perspectiva de intercambio de enfoques entre los distintos grupos.

El relato de Clara

Nuestra empresa, la Compañía Aliment S.A., se dedica a la elaboración y comercialización de comida preparada para empresas. La posición en el mercado que ocupa nuestro negocio es la del segmento de empresas medianas y grandes, concentrando la mayor parte de la clientela en la zona céntrica de la Capital Federal.

El primer producto que desarrollamos consistía en un plato y un postre de características naturales (más una gaseosa) con tres variantes diarias a elección del cliente, para la entrega en empresas, preferentemente orientado al nivel gerencial y a mandos medios de éstas.

Dado el segmento del mercado que pretendíamos alcanzar, nuestros productos se presentaban en elegantes y vistosos contenedores térmicos con cubiertos y vasos de calidad, descartables.

Como se trataba de satisfacer los almuerzos, debían coordinarse bien las entregas en función de los horarios. Nuestro lema era: "El menú que el ejecutivo necesita en el momento en que lo necesite".

Con el transcurso del tiempo, se desarrolló un menú un poco más diversificado, con seis ofertas diferentes para distintos niveles de personal, incluyendo el personal operativo.

Los primeros tiempos

La empresa fue constituida en marzo de 1993 por mi hermana y yo, Diana y Clara J., y unos meses después contábamos con una clientela de 15 empresas y 70 consumidores activos promedio en dichos clientes.

Ninguna de las dos habíamos tenido experiencia previa en la formación de empresas. Ambas habíamos trabajado en empresas de servicio en relación de dependencia y en un momento dado pensamos que era una buena oportunidad realizar un emprendimiento nuevo entre ambas, independizándonos y buscando una mejora económica sustantiva.

A principios de 1994 la facturación diaria alcanzaba $ 840, o sea un promedio de $18.480 mensuales estimados a 22 días laborales, ya que trabajábamos estrictamente de lunes a viernes, salvo que hubiera feriados en días de semana.

Durante la etapa de puesta en marcha de Compañía Aliment S.A. la estructura organizativa era muy pequeña ya que no podíamos cubrir elevados costos fijos. Su configuración estructural era la siguiente:

- *Las propietarias*, es decir mi hermana Diana y yo, Clara J., que nos ocupábamos de las decisiones acerca de los platos del día, la compra de las materias primas necesarias, la elaboración de la comida, el envasado para el envío al cliente y la presentación.
- *Alberto K.* era un vendedor con experiencia en ventas de distintos servicios a empresas. Cuando lo convocamos por un conocimiento familiar, se encontraba desocupado. Le pareció interesante nuestra propuesta ya que contaba con una cartera de clientes, y se incorporó sólo a comisión, es decir, a un índice variable en función de las ventas.
- *Un cadete* con una motocicleta provista de un contenedor térmico para el resto de las tareas. La motocicleta era de su propiedad, por lo que no tuvimos que invertir inicialmente en su compra. El cadete percibía un sueldo básico y el resto lo conformaba con las propinas que recibía de los clientes.

Al principio, la facturación de las ventas era preparada por nosotras mismas en algún momento libre del día, o al anochecer, antes de irnos. Realizábamos la facturación en forma manual, cumpliendo las facturas con los requisitos legales para su confección. Nuestra sociedad se encontraba debidamente inscripta ante los organismos de contralor vigentes en la época.

Las empresas clientes, por su modalidad de pago a los proveedores (y no-

sotros éramos una clase particular de proveedor, ya que nuestro producto no era un insumo para la producción de nuestros clientes), nos solicitaron que abriéramos una cuenta corriente y pagar la totalidad de lo consumido a fin de mes, a los efectos de evitar múltiples pagos y movimientos administrativos.

Esta modalidad de cobranza nos generaba problemas organizativos para mantener las cuentas corrientes confiables y actualizadas porque no éramos expertas en el tema y, por otra parte, no contábamos con tiempo suficiente, por lo que en numerosas oportunidades nos teníamos que quedar hasta altas horas de la noche para organizar las tareas del día siguiente.

Por ello, contratamos a un contador para que realizara, en forma externa, las tareas de mantenimiento de las cuentas corrientes y las cobranzas y, a la vez, cubriera los requerimientos de auditoría de nuestra documentación contable y elaborara tanto los balances generales como la información impositiva y previsional.

Abrimos, en aquel entonces, una cuenta bancaria en una sucursal cercana de un banco. Operamos sin crédito, ya que la sociedad anónima se había constituido (al 50% de acciones para cada una) con aportes propios provenientes de nuestros ahorros, suficientes para cubrir la inversión inicial de instalación y lanzamiento.

Esta cuenta bancaria fue muy útil ya que las empresas grandes y medianas generalmente pagan a sus proveedores con cheques para depositar, como una forma de mejor control y menor movimiento manual de sumas importantes de dinero.

Durante años nos manejamos bien de esta forma, sin necesidad de préstamos, por lo que nunca nos preocupamos por abrir una carpeta de créditos, sin que, a su vez, el banco se ocupara de ofrecernos otros servicios además de la cuenta corriente que manteníamos activa.

Una etapa próspera

En 1997, nos dimos cuenta de que el negocio tenía buenas posibilidades de crecimiento. El país había sufrido un fuerte deterioro político y económico en 1995 por la incidencia de la crisis mexicana, y, mientras otras empresas del rubro no sobrevivieron, nosotras nos asociamos con Jorge Z. quien aportó capital adquiriendo el 51% de la sociedad.

Esta operación se realizó en efectivo y mi socia se quedó con el 24% de las acciones. Por mi parte, me quedé con el 25% del paquete accionario.

Personalmente, me fue muy conveniente la operación ya que pude completar la compra de un departamento más amplio y me quedaron algunos ahorros.

Jorge Z, licenciado en Administración y primo de mi esposo, se había formado en la especialización de Comercialización en una prestigiosa universidad. Durante años se había desempeñado como gerente comercial de una conocida empresa dedicada a la fabricación y venta de juguetes, hasta que cerró por la elevada competencia de precios que produjo la invasión de la importación en la década de 1990.

Desde su incorporación, nuestras funciones no se alteraron, ya que ésta fue una de las condiciones del contrato societario.

Jorge se hizo cargo del *marketing* del producto; incorporó vendedores no exclusivos a comisión y realizó una agresiva campaña publicitaria en diarios y revistas de la especialidad.

Hacia junio de 1998, alcanzamos la cantidad de 100 empresas clientes y elaboramos comidas para 360 consumidores diarios, ocupando (estimativamente) el 25% del mercado que consumía este servicio. Teníamos una facturación mensual promedio de $ 95.040.

La cantidad de raciones diarias que estábamos produciendo hizo que en 1998 tuviéramos que alquilar un lugar más amplio que el que teníamos en la zona céntrica, con mejores condiciones de almacenamiento, mantenimiento en frío, cocina, envasado y depósito.

Nuestra situación era próspera y ninguna empresa competidora ocupaba, según nuestros cálculos, más que una participación del 8% del mercado. La inversión inicial necesaria desanimaba la incorporación de nuevos competidores al mercado. Esta información surgía de los boletines mensuales de la cámara que nucleaba a las empresas del rubro.

Una etapa difícil

A principios de 1999 el precio promedio de ventas diarias había bajado a $ 3.600 diarios, o sea $ 79.200 mensuales. Jorge Z., en un análisis que nos presentó, informaba que habíamos mantenido la cantidad de empresas clientes pero se habían reducido la cantidad de consumidores individuales.

Por aquella época, Jorge Z. coordinaba el área de Marketing y Comercialización, ejerciendo la supervisión de tres vendedores zonales, que percibían el 3% de comisión sobre la venta, más una remuneración básica de $ 300 cada uno.

De estos vendedores, ninguno permaneció más de dos años en la empresa. Esto sucedía, según mi percepción, porque los objetivos de venta que Jorge planteaba resultaban muy ambiciosos y difíciles de cumplir para los vendedores.

En definitiva, si uno buscaba expertos, solicitaban una remuneración difícil de pagar, y si uno formaba personal nuevo, no solían durar ya que pronto buscaban nuevos horizontes. Esta situación hizo que nuestra política de incorporación de personal tuviera como expectativa tomar personal de alta rotación y elevado costo de entrenamiento en relación con su permanencia en la empresa. Buscábamos personas que habían quedado desempleadas por la recesión y cuando se iban los reemplazábamos con personal de similares habilidades.

Diana pensaba que la falta de un entrenamiento continuado (sólo se los capacitaba al ingresar) y la no exclusividad de los vendedores era determinante en la productividad alcanzada. Diana dedicó bastante tiempo a explicar a los vendedores argumentos favorables sobre nuestros productos, incluso mediante su degustación.

En cambio, Jorge sostenía que los vendedores no tenían "garra" y que podrían alcanzar metas aun más altas que las que él les había fijado. Su experiencia como gerente comercial hace que vea las cosas desde una óptica distinta de la de cada una de nosotras.

La compleja situación actual

Hacia fines de 1999 y durante el año 2000, un 15% de las empresas clientes han desistido del servicio. Esto se vio reflejado en el hecho de que nos quedaran 85 empresas clientes y 270 consumidores.

El impacto de la crisis económica en Brasil hizo huella en la Argentina, provocando la desaparición de numerosas empresas pequeñas como la nuestra. La recesión se vio fuertemente reflejada en el mercado. No era fácil encontrar medidas reactivadoras. La facturación mensual promedio descendió a $ 71.280.

Cuando consultamos a aquellos clientes que nos resultaban más confiables, dieron diversas respuestas con respecto a las razones que motivaron a discontinuar nuestro servicio:

1- restricción de gastos por la recesión general: 30%;
2- producto no imprescindible: 8%;

3- fuerte incidencia de la variedad de servicios que ofrece la competencia, en particular un ex vendedor que creó una empresa similar a la nuestra a mediados de 1999, y que está incorporando su propia cartera de clientes, ofreciéndoles menúes alternativos comunes y *light* a un precio 15% menor al nuestro: 62%.

Los vendedores están desmotivados. He consultado a cada uno de ellos y la mayoría piensa que Jorge Z. ocupa más su tiempo diseñando el *packaging* del producto y la forma de publicitarlo que indagando las ofertas de la competencia y las preferencias de los clientes. Se sienten presionados y obtienen cada vez menos resultados. No pasa un día de actividad sin que traigan malos pronósticos de los clientes.

Aún no hemos hecho ninguna reducción de personal, pero...

En el ínterin, Diana y yo hemos tenido hijos, que nos requieren tiempo de dedicación, por lo que nos turnamos en la conducción de la cocina (un día cada una).

Noto a Diana cada día menos motivada y a menudo he tenido que reemplazarla o dejar la cocina sin nuestra supervisión. La cocina tiene además un jefe cocinero, Daniel G. (sueldo $ 2.000 por mes) y una dotación de seis preparadores (sueldo $ 700 por mes) y cuatro distribuidores en motos o camionetas (sueldo $ 500 por mes cada uno).

Daniel G. me dijo en varias oportunidades que no se sentía adecuadamente supervisado. Me planteó que la libertad que se le daba redundaba a veces en fuertes críticas por las decisiones que tomaba. Él ha averiguado, por intermedio de los vendedores, que la competencia ha logrado precios de venta inferiores, disminuyendo levemente la cantidad de comida, por una parte, y eliminando algunos insumos que encarecían sustantivamente el producto. Según su opinión, nuestra ventaja competitiva radicaba en la calidad de la prestación y en los insumos que incluíamos.

También sugirió que sería positivo incluir un "servicio especial" más económico, lo que molestaba a Jorge Z., quien se sentía con suficiente conocimiento del producto para recibir comentarios de Daniel, con quien había tenido algunos roces en los últimos tiempos.

En lo que podríamos llamar el área de Administración, las facturas de ventas –que antes eran elaboradas en forma manual– se han comenzado a procesar por computadora, produciéndose imputaciones erróneas, por lo cual

los saldos de las cuentas corrientes no son confiables. A su vez, el banco nos sugirió que centralicemos las cobranzas en una cuenta en la sucursal. Ninguno de nosotros se siente hábil en el área Administrativa como para dar una respuesta al respecto.

Si las ventas continúan la tendencia decreciente, estimo que en un plazo de no más de seis meses no podrán ser cubiertos los costos fijos o de estructura. En la actualidad, los socios no podemos retirar a cuenta de ganancias lo que necesitamos para subsistir, y estamos tomando créditos bancarios para cubrir estos problemas. Pero los bancos no otorgan fácilmente créditos en esta época, y menos aun a pequeñas empresas con problemas de supervivencia.

Contamos ahora con un pequeño descubierto y algunas líneas pequeñas de créditos, que nos cuesta mucho pagar, dadas nuestras dificultades y las altas tasas de interés vigentes para empresas como la nuestra.

Tenemos una persona que hace todas las tareas de administración (sueldo $ 1.400 mensuales) y un cadete que cobra $ 600 mensuales.

Se hace necesario un replanteo

Dado que la empresa no estaba pagando en tiempo y forma los aportes previsionales y el IVA (impuesto al valor agregado), y a partir de la propuesta del contador Mario K. de incorporarnos a una moratoria y nuestras dudas de poder pagarla, se realizó una reunión con los socios. Las posturas de los asistentes fueron las siguientes:

• Jorge cree que la situación es crítica y que la empresa debe cambiar su estructura productiva, reduciendo los costos (tal vez piense que debamos aportar capital, criterio que yo no compartiría fácilmente). Su postura es que el área de Cocina tiene demasiado personal para los requerimientos actuales, que es improductiva y que es necesario cambiar el proceso (y a algunas personas).

Plantea una visión empresaria relacionada con una nueva forma de posicionarse en el mercado y habla de incorporar nuevas tecnologías y productos.

• Diana cree que el problema es comercial y no está interesada en crecer en términos de ventas, ya que cree que esto aumentaría su tiempo de dedicación y no está motivada. Considera que la gente trabaja más lentamente que antes y propone establecer estándares de tiempos para mejorar los niveles de productividad y establecer un centro de *telemarketing*.

• Por mi parte, me inclino a pensar que no estamos supervisando adecuadamente. Lo mejor que tenemos son los recursos humanos. Tanto Diana como yo damos a menudo órdenes contradictorias y esto atrasa las tareas.

No sé si no ha llegado el momento de separar la sociedad. Me he dado cuenta de que últimamente Diana da órdenes también en la Administración y ha generado problemas con el banco al superponerse con Jorge y conmigo en la presentación de informes.

Mi relación con ella es cada vez más estrictamente societaria. Ella me dijo hace poco: "Que lástima, ya casi no hablamos de otra cosa que no sea del negocio".

• El contador Mario K., que desde la recesión se ha instalado en el país, ha incorporado a su estudio a un especialista en salvataje de empresas, dice haber analizado nuestro caso y nos sugiere como medida inicial evaluar en qué forma está endeudada la empresa y a la vez estudiar la factibilidad del desarrollo de nuevos productos para otros mercados. Está estudiando la incidencia de las ventas por Internet en la modalidad denominada B2B (empresas vendiendo a empresas).

Según sus estimaciones –sobre las cuales tengo algunas reservas– nuestra posición patrimonial es, a fin del mes pasado, en grandes números, la siguiente:

POSICIÓN PATRIMONIAL AL 31/12/2000
(Información resumida)

ACTIVO

Disponibilidades: $ 10.000
réditos (todas la cuentas corrientes a cobrar): $ 71.280
laterias primas y productos en proceso de fabricación: $ 15.400
laquinarias e instalaciones: $ 70.000

otal del activo: $ 166.680

ASIVO

veedores: $ 35.640. La deuda está compuesta por el valor de un mes de nta. Se estima que la deuda por materia prima es el 50% de la venta del s siguiente.
ldos y cargas sociales: $ 15.000

Comisiones (incluye cargas sociales sobre comisión): $ 4.000
Deudas de cargas sociales: $ 15.000
Deudas bancarias (todas de corto plazo): $ 6.000
Deudas impositivas: $ 48.000
Incluye moratorias. Vencen $ 10.000 en los próximos 6 meses y el resto en cuotas a 5 años.
Impuesto sobre las ventas (3%): $ 2.140
Patrimonio neto: $ 43.900 (incluye capital y resultados anteriores)

Total del pasivo más patrimonio neto: $ 166.680

Estado de resultados mensual 12/2000

Ventas: $ 71.280
Menos costo directo materia prima, *packaging*, más impuesto directo sobre las ventas: $ 37.780
Sueldos + cargas sociales directos: $ 15.000
Comisiones: $ 3.500
Alquileres y otros gastos fijos: $ 3.000
Utilidad: $ 12.000. (Este valor es sin considerar los retiros de $ 8.000 de Jorge Z. y 4.000 de cada una de nosotras –incluye una parte a cuenta de utilidades. Tampoco incluye el 30% de impuesto a las ganancias.)

Ante esta situación, Mario K. piensa que podría ser interesante reducir costos e incrementar el mercado, proveyendo de comida a las compañías de aviación y/o a colegios. Creo que no tiene en cuenta la posición de Diana. ¿Habrá que tenerla en cuenta?

Pese a ello, él insiste en que debemos conciliar las estrategias con las estructuras y realizar un adecuado planeamiento, gestión y control, elaborando previamente un plan estratégico de negocios, teniendo en cuenta lo que señala como nuestra principal debilidad, especialmente los competidores externos y la falta de liderazgo interno. Sugiere replantear los objetivos.

Estos términos no me resultan familiares.

Mario además me dijo que espera que en una próxima reunión se resuelva quién de los socios será un interlocutor válido para él, ya que siente que cada uno de nosotros le cambia, con relativa frecuencia, las decisiones que se toman.

1. La empresa como organización: una mirada externa

a) Según la clasificación de empresas vista en el capítulo 2, ¿qué tipo de empresa es Compañía Aliment S.A.?

b) ¿Cuáles son las fuerzas directas e indirectas que surgen de realizar un diagnóstico de la empresa?

c) Identifiquen oportunidades y amenazas de Compañía Aliment S.A. en la actualidad, separando su enfoque por área de la empresa. Tengan en cuenta la relación clientes/consumidores, precio unitario, financiación, etcétera.

d) Desarrollen el modelo de Michael Porter en cuanto al análisis vertical y análisis horizontal. Evalúen la evolución de las barreras de entrada según los distintos momentos históricos.

2. La empresa como organización: una mirada interna

a) Redacten la misión y visión de la empresa al momento de presentación del informe de Clara.

b) Diseñen el organigrama indicando cuáles son los departamentos que la componen y quiénes ocupan los puestos.

c) Considerando el planeamiento estratégico, ¿tienen los directivos actualmente una estrategia y objetivos? ¿Cuáles son?

d) Identifiquen la/s persona/s que ejerce/n la función y rol de gerente general. ¿Se desempeña como estratega? ¿Y como organizador?

e) ¿En qué nivel de planeamiento se ubican las distintas partes componentes de Compañía Aliment S.A. en la actualidad?

f) ¿Están realizando un control de su gestión que permita replanificar?

g) ¿Cómo es la comunicación y las relaciones de poder en Compañía Aliment S.A.?

3. La gestión de comercialización

a) ¿Cuáles serían las condiciones ideales para realizar una gestión comercial efectiva en esta empresa?

b) ¿Cómo es el formato actual del *marketing mix* (de la estrategia al consumidor)?

c) Si ustedes fueran gerentes de Comercialización y estuvieran invitados a participar en la reunión, ¿cuál sería su forma de abordarla? Imagínense nombre y apellido, edad, profesión, experiencia, necesidades, etcétera.

4. La gestión de producción

Desarrollen cuáles son las modalidades de producción actuales de la em-

presa y cuáles son los sistemas que más se adecuarían a un escenario de crecimiento de ventas del 10%.

5. La gestión de compras

Desarrollen cuáles son las modalidades de compras actuales de la empresa y cuáles son los sistemas que más se adecuarían a un escenario de crecimiento de ventas del 10%.

6. La gestión de finanzas

Señalen los principales problemas económicos y financieros, indicando cómo evolucionaron con el tiempo desde la formación de la sociedad. ¿Qué otra información requerirían para poder indagar con mayor precisión en los aspectos económico y financiero? ¿Cómo conseguirían esa información?

7. La gestión de recursos humanos

a) ¿Es necesario tomar más vendedores? Si la respuesta es afirmativa, redacten la descripción del puesto y el aviso para la búsqueda. ¿Cuál les parece que sería el mejor canal de reclutamiento?

b) ¿Qué tipo de capacitación debería darse al personal?

c) ¿Sería oportuno hacer círculos de calidad con el personal?

d) ¿Cómo se podrían evaluar las capacidades y/o habilidades del personal actual?

e) ¿Se están cometiendo errores en la supervisión? ¿Cómo influye esto en la motivación de Diana?

f) ¿Cuáles son las razones de la desmotivación de los vendedores? ¿Cómo podría modificarse esta falta de motivación?

8. Trabajando de consultores

Un equipo de consultores externos tiene la capacidad de realizar un análisis objetivo de la empresa, diagnosticar la situación en que se encuentra y sugerir cursos de acción que la ayuden a cumplir con sus objetivos.

Para desarrollar esta tarea los consultores utilizan diferentes herramientas metodológicas, como el análisis FODA, el modelo de Porter, el análisis PLIP, las reuniones con el personal, el análisis de información de gestión, la evaluación de procesos y circuitos de trabajo internos, la evaluación de sistemas de computación en uso, el análisis de la comunicación interna, las encuestas de satisfacción de clientes, etcétera.

• Si ustedes fueran consultores externos y fueran convocados por Aliment

S.A., ¿qué otra información necesitarían tener para profundizar el diagnóstico? (Tengan presente que la información que se desarrolló es la que suministra Clara, según su propio punto de vista.)

• Elaboren los cuestionarios que orientarían la entrevista con otros miembros de la empresa.

9. Juego de roles

Formen cinco equipos. Cada equipo tendrá que preparar uno de los personajes que asistirá a la reunión citada en el texto a fin de tomar decisiones.

Los personajes son Clara, Diana, Mario, Jorge y Daniel. Esta reunión se realizará en clase, bajo la dirección del profesor.

Para ello cada equipo deberá:

a) construir una historia del personaje: edad, estado civil, intereses profesionales y personales, situación económica, relación con los otros asistentes;

b) redactar una estimación de máxima y una de mínima acerca de cuáles serían sus objetivos para alcanzar en esa reunión. Entregarla al profesor a cargo del curso en sobre cerrado. Al finalizar el ejercicio de juego de rol (la reunión), se realizará un análisis junto con el profesor evaluando quién o quiénes alcanzaron sus objetivos, cómo afecta esto al desarrollo de la empresa, etcétera;

c) redactar cuáles serían las posibles conductas y alternativas de intereses de los otros asistentes a la reunión (los objetivos que se presume que tendrán cada uno de los demás).

Cada equipo elige un representante para asumir el rol (previamente entrenado en los puntos a, b y c).

Se realiza el juego de roles que debe durar como máximo hasta finalizar la clase. En caso de no arribar a ningún acuerdo, la reunión pasa a un cuarto intermedio en el cual las partes pueden negociar en forma parcial para establecer alianzas, y se continúa y llega a un acuerdo negociado la clase siguiente.

Al finalizar el juego de roles, podrán realizar un análisis conjunto comparando los resultados obtenidos con los escritos por los participantes en el juego (que le fueran entregados en sobre cerrado al profesor), y evaluarán el desempeño individual y del grupo en su conjunto, el grado de satisfacción de necesidades y expectativas previas, teniendo en cuenta en qué manera afectan las decisiones tomadas el futuro de la empresa.

Capítulo 1

- Ader, J. y otros. *Organizaciones*. Buenos Aires, Paidós, 1999.
- Drucker, Peter. *La sociedad poscapitalista*. Buenos Aires, Sudamericana, 1993.
- Gibson, J.; Ivancevich, J. y Donnelly, J. *Las organizaciones*. Willmington, Delaware (EEUU), Addison-Wesley, 7ª edición, 1994.

Capítulo 2

- Donelly, J.; Gibson, J. e Ivancevich, J. *Dirección y administración de empresas*. Willmington, Delaware (EEUU), Addison- Wesley Iberoamericana, 1994.
- Fainstein, H.; Larocca, H. y otros. *¿Qué es administración?*, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1998.
- Fernández Cirelli, A.; Durante, R. y Lesser, R. *El emprendedor tecnológico*. Buenos Aires, EUDEBA, 1996.
- Hamel, G. y Prahalad, C. *Compitiendo por el futuro: estrategia crucial para crear los mercados del mañana*. Buenos Aires, Ariel, 1995.
- Porter, Michael. *Estrategia competitiva*. Buenos Aires, CECSA, 1980.

Capítulo 3

- Ackoff, Russell. *Planeación de empresas*. México, Ed. Limusa, 1997.
- Chiusolo, Eric y Kleiner, Brian. "Planificadores estratégicos". Revista *Gestión*, vol. 1 N° 5, Buenos Aires, 1996.
- Donelly, J.; Gibson, J. e Ivancevich, J. *Op. cit.*
- Fainstein, H.; Larocca, H. y otros. *Op. cit.*
- Mintzberg, H. *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires, El Ateneo, 1994.
- Ohmae, Keniche. "Escenarios para una nueva estrategia". Revista *Gestión* vol. 2 N° 4, Buenos Aires, 1997.
- Sallenave, J. P. *Gerencia y planeación estratégica*. Colombia, Grupo Editorial Norma, 1996.

Capítulo 4

- Bonta, Patricio y Farber, Mario. *199 preguntas sobre marketing y publicidad*. Bogotá, Grupo Editorial Norma, 1996.
- Borrini, Alberto. *La empresa transparente*. Buenos Aires, El Ateneo, 1995.
- Burin, David. *Marketing para emprendedores*. Buenos Aires, Formar - Educación a distancia, 1999.

- Kotler, Philip. *Dirección de la Mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control.* México, Ed. Prentice Hall, 1991.
- Silberman, Mónica. *Comunica comunicador: desafíos y tendencias de la publicidad de fin de siglo,* Buenos Aires, Ed. De Belgrano, 1996.

Capítulo 5

- Donelly, J.; Gibson, J. e Ivancevich, J. *Op. cit.*
- Narváez, Jorge L. y Volpentesta, Jorge R. *Administración de responsabilidad global.* Buenos Aires, Editorial C&C, 1994.
- Solanas, Ricardo. *Producción.* Buenos Aires, Ediciones Interoceánicas, 1998.

Capítulo 6

- Ader, J. y otros. *Op. cit.*
- Fulao, J. y Magdalena, F. *Sistemas administrativos.* Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1999.

Capítulo 7

- Chaves, O.; Chyrikins, H. y otros. *Teoría contable.* Buenos Aires, Ediciones Macchi, 2000.
- Fowler Newton, Enrique. *Contabilidad básica.* Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1992.
- Lavolpe, A.; Capasso C. y Smolje, A. *La gestión presupuestaria.* Buenos Aires, Ediciones Macchi, 2000.

Capítulo 8

- Aquino J.; Vola, R. y otros. *Recursos Humanos.* Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1996.
- Milkovich, G. y Bourdreau, J. *Dirección y Administración de Recursos Humanos.* Willmington, Delaware (EEUU), Addison-Wesley Iberoamericana, 1994.
- Rodríguez, José M. *Casos de factor humano en la empresa.* Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 1995.
- Sherman; Bohlander y Snell. *Administración de Recursos Humanos.* México, Thomson Editores, 1999.
- Werther, William B. Jr. y Davis, Heith. *Administración de personal y Recursos Humanos.* México, Mc Graw Hill, 1995.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA, CIENCIA Y TECNOLOGÍA
BIBLIOTECA ESCOLAR "LA AGROPECUARIA" - E.E.T. Nº 3
CHARATA
DEL CHACO

Esta edición se terminó de imprimir en
junio de 2004 en Quebecor World Pilar S.A.
Calle 8 y 3, Parque Industrial Pilar,
Buenos Aires, Argentina

E.E.A. Nº 3 "María Auxiliadora"
Charata - Chaco

BEPETA Nº 3
Nº. IDENT.
Nº. INV.
3801
SIG. TOP.
658
Ab 14