



***HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS  
QUE PERMITEN GERENCIAR EN FORMA  
EFECTIVA UN EMPRENDIMIENTO***

***Gabriel Federico Calicchia***

***Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales  
- UCES -***



## **AGRADECIMENTOS Y DEDICATORIA**

*El presente trabajo no podría haberse concretado si no hubiese recibido la valiosa formación que me brindaron los maestros y profesores del Colegio Nazareth de Quilmes, La Escuela Modelo Mariano Acosta la Escuela Naval Militar, la Universidad Católica De La Plata y la Universidad De Ciencias Empresariales y Sociales.-*

*Asimismo deseo expresar mi más profundo agradecimiento a mi amada esposa Graciela y a mi hijo Federico por su contribución permanente en hacer del mío, un mundo mejor.-*

*Esta obra está dedicada también a la memoria de Mis Abuelos y Mi padre Dn. Federico Calicchia y a mi más importante y preciado equipo... La Familia.-*



## ***INDICE***

<b>Propósito del trabajo.</b>	.....	<b>4</b>
<b>La imaginación.</b>	.....	<b>5</b>
	Encarrilando la Imaginación.....	<b>9</b>
<b>La creatividad.</b>	.....	<b>11</b>
	El teclado estratégico.....	<b>20</b>
	El teclado del emprendedor.....	<b>22</b>
<b>La arquitectura</b>	.....	<b>23</b>
	Estudio posicional y de mercado.....	<b>26</b>
	El factor humano.....	<b>38</b>
	La actividad.....	<b>54</b>
	Logística de abastecimientos....	<b>58</b>
	Producción.....	<b>77</b>
	Logística de distribución.....	<b>88</b>
	La tecnología.....	<b>107</b>
<b>El comportamiento ético.</b>	.....	<b>111</b>
	Las orientaciones de la ética.....	<b>114</b>
<b>La ingeniería.</b>	.....	<b>117</b>
	Planeamiento integrado.....	<b>117</b>
<b>Contacto con el mercado.</b>	.....	<b>128</b>
<b>Control y análisis.</b>	.....	<b>129</b>
<b>Conclusión.</b>	.....	<b>133</b>
<b>Referencias</b>	.....	<b>140</b>
	Extracto de la tesis.....	<b>140</b>
	Bibliografía consultada.....	<b>141</b>



## ***PROPOSITO DEL TRABAJO***

El propósito del siguiente trabajo es demostrar que todo emprendimiento, desde su nacimiento, debe ser asistido por herramientas administrativas básicas y determinadas que permitan su desarrollo dentro de un mercado cada vez más agresivo y altamente competitivo.-

El trabajo de demostración de la hipótesis gira entorno de un gráfico diseñado por el suscripto que permite visualizar las distintas etapas por las que pasa una emprendimiento desde que este es concebido, y a las que denomino: Imaginación, creatividad, arquitectura, ingeniería, contacto con el mercado y control y análisis. De esta manera pretendo exhibir que pasos deben seguirse, desde el punto de vista del soporte administrativo básico para acompañar cada peldaño que plantea esta desafiante escalera al crecimiento.-

Por último es de destacar que a partir de la etapa de arquitectura, se incorporan conceptos de carácter estratégico y operacional militar que permiten interpretar el uso de cada una de las mencionadas herramientas en forma amena y racional.-



## LA IMAGINACION

Este es el primer peldaño que permite la formación ideológica del producto que luego, en la medida que progrese en nuestra escalera hacia el crecimiento, será materializado y ofrecido a la comunidad en un ámbito llamado mercado.-

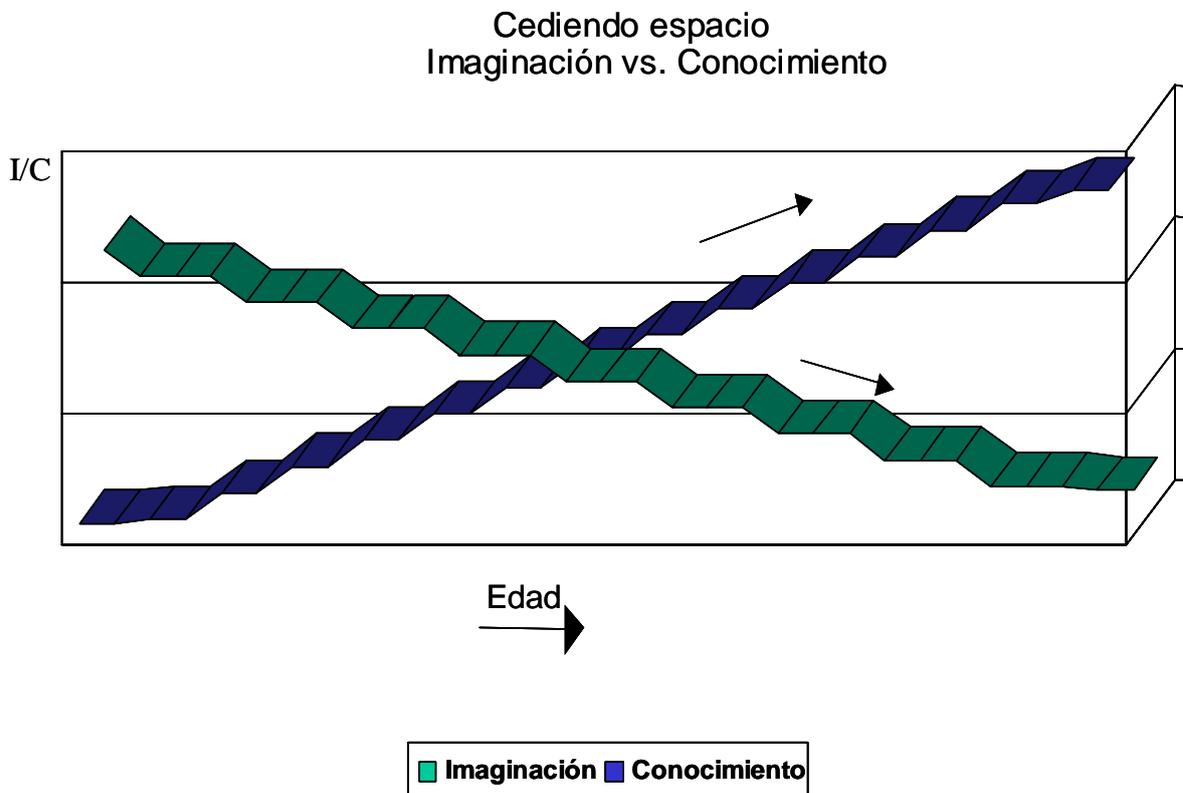
Existe una frase que nos permitirá definir y comprender mejor este concepto y es la que se encuentra incluida dentro de una obra denominada “GRUPOS DE TRABAJO – DESARROLLO DEL SISTEMA” y que versa: *“LA IMAGINACIÓN. MADRE DE LA CREATIVIDAD. ES COMO EL AVE, SÓLO CAE SI DEJA DE VOLAR”*. Sin ninguna duda todo emprendimiento comienza con este maravilloso y fascinante vuelo. Gracias a él podemos dar vida a los más interesantes proyectos, claro está que debemos estar inspirados para que este genio se despierte y nos envuelva.-

Existe también una cruel realidad que debemos tener en cuenta para no caer en la desesperación al no percibir rápidamente el flujo de ideas que nos permita poner máquinas adelante y transitar por nuestra “escalera al crecimiento”. UD. podrá pensar que su imaginación se ha diluido o se encuentra dormitando en las manos de Morfeo... pero no es del todo así.-

En la medida que el ser humano transita por la vida va cediendo, en una suerte de trueque, conocimiento por imaginación. Un ejemplo de ello y que se me ocurre esbozar está relacionado con mi niñez: Cuando tenía 5 años y me reunía para jugar con mis amigos del barrio (La pandilla), no faltaba la oportunidad en que, intentando convertirnos en vaqueros del lejano oeste, acudíamos a nuestros hogares para hacernos de nuestros dóciles, inmaculados y fieles corceles, los cuales se constituían en nuestros compañeros inseparables de conquistas y aventuras. Montarlos tan solo nos hacía sentir imponentes y dominantes... Claro está que con el transcurso del tiempo, y conforme fui creciendo, lo único que alcancé a definir de ese caballo es a un sencillito palo de madera con paja anidada en uno de sus extremos y que se utiliza únicamente para barrer... Me cuesta creer que una escoba haya sido alguna vez un caballo.-



El gráfico que se expone a continuación sirve para observar en forma didáctica este fenómeno:



Como pudimos apreciar, nuestro gran desafío pasa por ejercitar o despertar nuestra imaginación para ello tenemos que considerar que:

- 1.- Para que podamos descubrir nuevos océanos debemos tener el valor de perder de vista la costa.-
- 2.- Un viaje de mil millas comienza con el primer paso (No olvide soltar las amarras).-
- 3.- La imaginación es una fuerza generadora que actúa en muchos aspectos como la energía debe controlarse y encausarse para poder aprovecharla. En tal sentido lo invito a digerir los siguientes conceptos básicos que seguramente, en algún momento, ya ha degustado:



1.- Incentive la curiosidad: Podemos decir en este aspecto, que resulta más que saludable que observemos los pequeños problemas que se presentan sin invitación alguna en nuestra vida cotidiana. Abrámosles la puerta y atendámoslos como nuestros más distinguidos huéspedes ya que, sin temor a equivocarme, si nos detenemos a analizarlos estos problemas requieren y tienen una solución.-

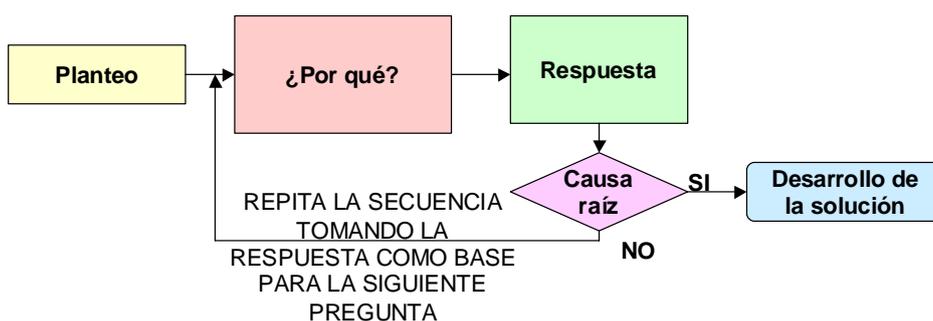
2.- Hágase preguntas: La cuestión clave es identificar el problema que deseamos resolver y el impacto positivo que puede generar en el resto de la sociedad.-

En este punto me permito invitarlo a observar e imitar el comportamiento de los pequeños que en su afán por encontrar la respuesta que más los satisfaga nos realizan esa pregunta compleja y demoledora a saber

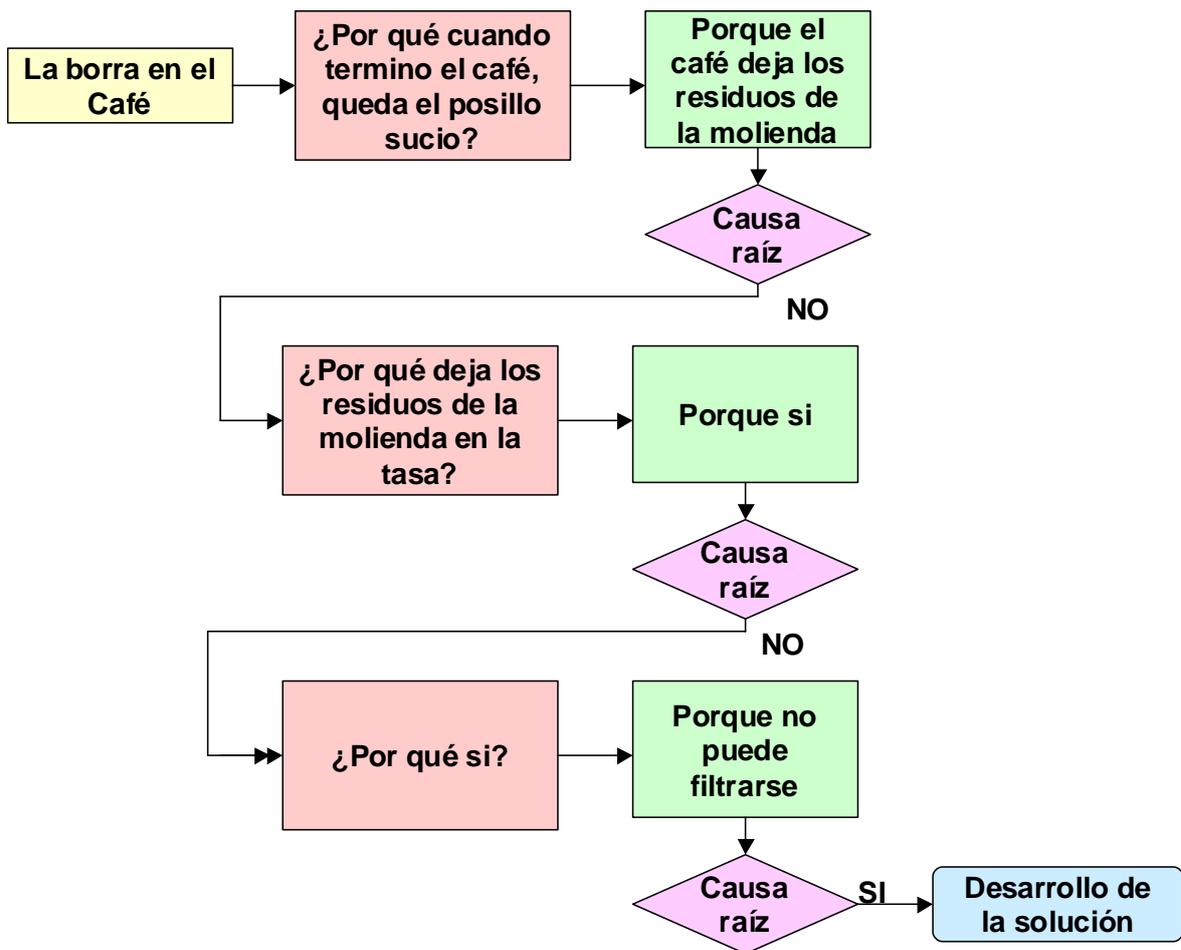
### ¿¿¿Por qué???

Este cuestionamiento que en muchos casos, expresado por nuestro interlocutor en forma reiterada y profunda se transforma en una verdadera pesadilla, se transforman en lo que científicamente podemos denominar “El esquema de los por qué sucesivos”. Veamos como funciona esta maravilla:

#### ESQUEMA DE LOS ¿POR QUE? SUCESIVOS



Pasemos ahora a un ejemplo:



...Tal vez fue de esta manera como se inventaron los filtros de papel para cafeteras.-

3.- Enuncie los atributos del producto que surja de la solución: Confeccione un listado de las características de la idea que pretende concebir.-

4.- Piense en antónimos para esas características: Toda idea, y sus correspondientes atributos, carecen de significado si no se tienen en cuenta sus opuestos (Ej. Grande/pequeño; arriba/abajo; etc.). De esta forma podemos maniobrar con facilidad cuando una idea inicial no es viable por presentar fuerzas opuestas en el ámbito donde se pretende volcar.-

Un ejemplo de este punto se le presentó a una persona que imaginó crear tetinas para mamaderas en una etapa en la que en su país los nacimientos estaban disminuyendo. Pues bien; ¿Qué hizo este buen hombre? Observó el problema desde un punto de vista



totalmente opuesto y decidió poner toda la fuerza de su imaginación al servicio de la humanidad. Como resultado de este ejercicio abandonó la idea original y se orientó a proyectar la fabricación de preservativos.-

### **Encarrilando la Imaginación:**

Muchas veces puede ocurrir que dejemos volar tanto nuestra imaginación que cuando queramos detenernos a reposar, en lugar de tierra firme descubramos que nos encontramos sobre un océano. En este sentido es bueno que a veces dejemos que la realidad baje de un hondazo, a tierra, nuestra imaginación.-

Esto implica que a este ave debemos encausarlo y orientarlo de manera tal de evitar incongruencias. Una incongruencia es una discrepancia entre “lo que es” y lo que “debería ser”, o entre “lo que es” y lo que “todo el mundo supone que es”. Este fenómeno requiere de nuestra parte un profundo análisis ya que puede jugarlos en dos sentidos bien diferenciados por el solo hecho de que:

- 1.- Esconde una falla en la realidad o en nuestra percepción de la realidad.-
- 2.- Puede tratarse de una falla que al no ser interpretada por el resto del común de la gente, se convierta en una oportunidad para ser aprovechada y para innovar a partir de ella.-

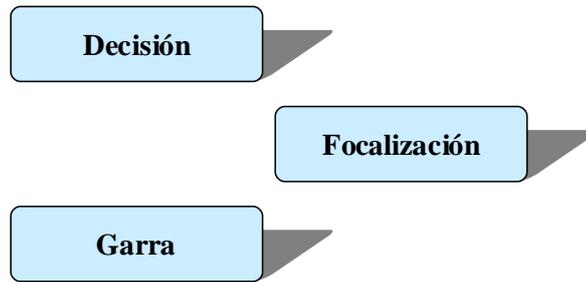
El espíritu emprendedor: Este valor, que a mi entender se constituye en la instancia inmediata posterior del desarrollo de nuestra imaginación, debe fluir con determinación y aplomo, para lo cual es necesario que tomemos conciencia sobre lo siguiente:

Si un hombre tiene una buena idea y no la pone en práctica, seguramente, en algún momento, se sentirá un fracasado por el solo hecho de no haberlo intentado.-

Si tiene varias ideas y experimenta sólo con algunas de ellas, fracasa parcialmente.

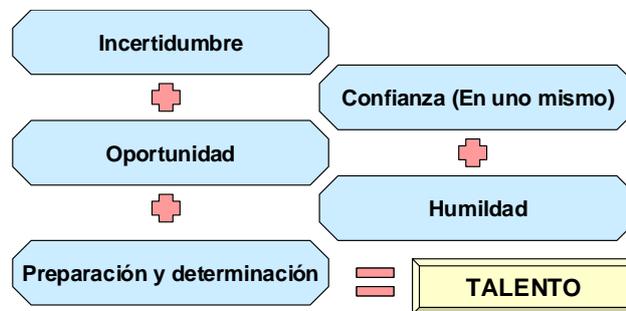
Si sólo tiene una y le saca provecho, sin ninguna duda ¡¡¡Ha triunfado!!!.-

De lo expuesto anteriormente podríamos interpretar que los componentes prioritarios del espíritu emprendedor son:



Sin ninguna duda estos tres elementos se constituyen en los condimentos infaltables para esta receta pero para conformar una buena ensalada, no basta sólo contar con la sal, el vinagre, y el aceite, se requiere también de lechuga tomate y cebolla. Entonces... ¿Qué no estamos considerando? Lo que no estamos incorporando es: EL TALENTO.-

Este concepto que versa sobre la actitud y aptitud de una persona para hacer una cosa determinada puede adquirirse o manifestarse súbitamente, pero es necesario que conozcamos cuáles son los requisitos básicos que debemos incorporar en nuestras mentes antes de embarcarnos en descubrirlo. Aferremos entonces nuestras velas y pongamos proa a los componentes del talento los cuales son:



Enunciadas estas bases, y antes de pasar al segundo peldaño, podemos manifestar que en esta instancia tenemos que haber encontrado respuesta a los siguientes interrogantes:

¿Qué hacer?

¿Para qué hacerlo?

Si UD. ya ha contestado estas preguntas; adelante, no se detenga, pues ya puede avanzar hacia el siguiente escalón.-



## LA CREATIVIDAD

Antes de comenzar con este tema, recomiendo su máxima atención y concentración sobre cada uno de los conceptos que de aquí en más vayamos desarrollando ya que el éxito de su esfuerzo dependerá, sin ninguna duda, de la forma en que haya trabajado en ellos.-

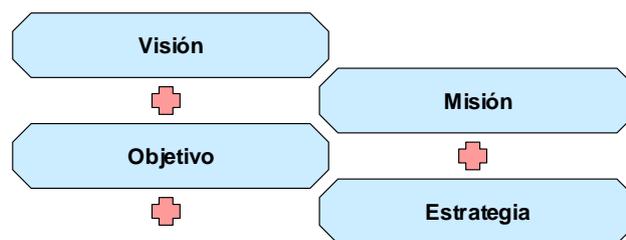
Dicho esto, podemos iniciar nuestra navegación por la etapa de la creatividad, teniendo en cuenta que nuestro porvenir dependerá de cómo encaremos el desafío de llevar a buen puerto nuestro emprendimiento. Tenga siempre presente que:

El **pesimista** se queja del viento.-

El **optimista** espera que el viento se calme.-

El **realista** aferra las velas.-

Analizaremos y determinaremos entonces la orientación que pretendemos darle a la idea concebida en nuestra imaginación. Para ello definiremos e interpretaremos los cuatro pilares fundamentales que nos permitirán, no sólo darle vida a nuestro emprendimiento sino también a hacer el mismo perdurable y viable en el tiempo. Ellos son:



La visión, como concepto, responde a la representación explícita de lo que un emprendedor se plantea a largo plazo, lo que distinguirá a su proyecto de otros ya existentes en el mercado. Si se quiere, podemos decir que la visión es una concepción de tipo filosófico, que puede incorporar factores vinculados a la ética y que excluye factores de orden práctico. Resumiendo, entendemos por tal a la visualización de una



situación futura y deseable, que se aspira alcanzar en un horizonte más bien lejano, aunque no necesariamente esté claro el camino para ello.-

En lo que respecta a la misión, es la orientación principal de la organización; es la representación de los criterios o conceptos del emprendedor, por los cuales se inserta en un entorno determinado. En otras palabras es una síntesis de la naturaleza de aquello que queremos desarrollar. Este concepto podemos integrarlo una vez que podamos encontrar respuesta a los siguientes interrogantes:

¿En qué mercado operaremos?

¿A qué clientes atenderemos?

¿Qué necesidades de los clientes pretendemos satisfacer?

¿Qué clase de producto/servicio ofreceremos?

Los objetivos se constituyen en la determinación y cuantificación de los resultados que persigue un emprendimiento a partir de la puesta en marcha de un plan de acción determinado. Son la definición concreta de la misión y la visión.-

Todo objetivo debe contar con los siguientes elementos:

Atributo: Es el término que le da orientación a un objetivo (Ej. “Lograr”, “Alcanzar”, etc.).-

Unidad de medida: Es el criterio por el que se mide (Porcentaje, unidades, pesos, etc.).-

Cantidad: Está íntimamente relacionada con la unidad de medida. Define cuánto es lo que se aspira alcanzar (Números).-

Horizonte de tiempo: Constituye el lapso en el cual se intentará llegar al objetivo.-

El otro concepto que nos ayudará a configurar todo proyecto es la estrategia. Aquí trataré de explayarme sobre aspectos de este término aprendidos durante mi carrera en la



Escuela Naval Militar, que culminará por exhibirnos un modelo denominado teclado estratégico, utilizado para relacionar los principios de la guerra.-

Comenzaré por decir que la estrategia fue considerada durante muchos años como una actividad relacionada exclusivamente con la guerra, criterio que aún hoy día permanece vigente. Esto se debe probablemente a que sus primeros pensadores se encontraban vinculados estrechamente con la actividad de las operaciones militares. Con el tiempo, y conforme se fueron planteando las conveniencias del ser humano, este enfoque fue ampliándose al campo de la política y de la economía.-

Visto de esta manera, esta amplitud del término nos permite considerar a las relaciones humanas como un juego de preferencias e intereses, que es necesario conciliar para hacer posible la convivencia entre las personas.-

Desde un punto de vista más llano, la estrategia es la derrota (recorrido que un navegante desea efectuar y que programa generalmente antes de zarpar) que decide recorrer una persona para lograr los objetivos.-

Esbozados estos párrafos, podemos comenzar a transitar por el teclado estratégico al que iré relacionando con las actividades de mercadeo y administración necesarias para cubrirlo desde el ámbito de los negocios.-

Comenzaremos por decir que los intereses son la base de la estrategia, a partir de los cuales se construyen todos los escenarios. Un interés, por otra parte, es un objeto con valor y, por ser un objeto con valor, siempre se nombra con un sustantivo.-

Como podemos ver que de un interés determinado surge la estrategia a seguir. Esta opera siempre inmersa en el reino de la incertidumbre. Gran parte de los factores en los que se basan las acciones de guerra están envueltos en las tinieblas del no saber que puede ocurrir.-

Utilizando la INTELIGENCIA, uno trata de acortar la distancia que existe entre el mundo real y el que uno imagina. En otras palabras se busca primero entender al enemigo, que no significa otra cosa que intentar determinar la forma en que relaciona sus fines con sus medios y luego, como emplea estos últimos. Esto nos lleva a enunciar



que “conociendo a nuestro contrincante como a nosotros mismos, nunca estaremos en peligro” (Sun Tzu – El arte de la guerra).-

Llevado este concepto a los comienzos de las grandes legiones, los antiguos guerreros se hacían imbatibles practicando constantemente. Sabiendo que nunca podrían llegar a ser invencibles, sus esfuerzos, les permitían ver la vulnerabilidad de sus presuntas víctimas. Lo curioso es que no pensaban en términos de batir y acabar con el enemigo superándolo con sus acciones, sino que intentaban mejorar constantemente sus técnicas utilizando al enemigo (Esto para ellos se constituía en el equivalente de enfrentarlo físicamente). Eran conscientes también de sus propias limitaciones.-

Practicaban y practicaban sabiendo en todo momento que no existía otra forma de doblegar a su contrincante. Obviamente el enemigo también hacía lo propio. Estos aspectos eran bien conocidos por los distintos niveles de comando y era por ello que en muchas circunstancias, aunque sabían como vencer a su enemigo, no lo hacían. Alcanzo a imaginar que esto era así porque eran concientes de que el oponente tenía las mismas actitudes, pensamientos y que buscaba conseguir los mismos resultados.-

Parecería ser que el hecho de conocerse a sí mismo y respetar los posibles pensamientos del contrincante dio lugar a una ecuación muy utilizada a lo largo de la historia y sus conflictos bélicos. En resumidas palabras se trata de un condicionante que postula que “para desplegar una defensa eficaz, la actitud debe ser la de un ataque a fondo”.-

Para resolver el planteo estratégico visto en los párrafos anteriores se utilizan tres variables, a saber:





Las variables aquí enunciadas, a su vez contienen las llamadas DIMENSIONES ESTRATEGICAS, donde los recursos (políticos, económicos o militares) pueden adquirir una dimensión “operacional”, o “logística” si es que cumplen una función de apoyo a los primeros. Una dimensión es tan importante como la otra, pues se podrán tener buques, aviones, submarinos e infantes necesarios para una operación determinada, pero si no se dispone de recursos para reaprovisionarlos en tiempo y forma (misiles, municiones, combustible, comida, etc.) la dimensión operacional no alcanza por sí sola para garantizar el éxito.-

Tan cierto resulta lo planteado anteriormente que los suministros se constituyen materia esencial para la dirección adecuada de un conflicto y su resolución. Pero también es cierto que en todo teatro de operaciones los mismos deben ser racionados apropiadamente, no deben ser escasos (Sin comida un ejército no puede mantener su energía y la moral alta) ni excesivos (El exceso de suministros presenta problemas de distinta naturaleza). Aunque pueda parecer que es mejor tener un exceso de recursos, consideremos el estorbo que ello supone al producirse una avanzada o retirada del campo de batalla).-

Las dimensiones del espacio pueden estar, a su vez, definidas de manera “geográfica” si los esfuerzos se llevan a cabo en el terreno o Teatro de Operaciones físico, o lo pueden ser “Psicológicamente” si actúan sobre la mente del oponente.-

En lo que respecta al tiempo, puede estar enmarcada en las Dimensiones “Duración”, “Oportunidad” y “Ritmo” según:

- ✓ Cuanto actúen.-
- ✓ Cuando lo hagan.
- ✓ Con qué cadencia.-

Continuando con el análisis, se puede deducir que para alcanzar un objetivo uno puede aplicar los recursos de manera concentrada o dividida. A su vez, la aproximación a un objetivo seleccionado puede ser hecha de manera directa o indirecta. La elección entre una u otra, se denomina MANIOBRA (También podemos definirla como el criterio



estratégico que pauta y coordina la acción a seguir con cada uno de los actores, sean aliados u oponentes).-

Otro de los componentes es la sorpresa, la cual está integrada por cuatro factores:

- ✓ El movimiento.-
- ✓ El secreto.-
- ✓ El engaño.-
- ✓ La dispersión.-

Uno no puede lograr la sorpresa, salvo que sus fuerzas tengan cierto grado de dispersión, se mantengan en movimiento continuo y finalmente, su composición e intenciones no estén claras para el enemigo.-

Utilizando otra aproximación al estudio del problema de relacionar entre sí los principios de la guerra, se puede decir que la estrategia es el juego abstracto que, se origina en la colisión de dos voluntades. La lucha de voluntades se visualiza y concreta a través del combate o del enfrentamiento, donde cada bando trata de preservar su libertad de acción y busca, por otra parte, negársela a su enemigo. Todas las acciones se orientan finalmente a la libertad de acción; su objetivo es ya sea ganarla, recuperarla o evitar que el otro la alcance. En el fondo, la esencia de la estrategia es la lucha por la libertad de acción.-

Cuando uno moviliza sus medios, para alcanzar ciertos fines que son también deseados por otro, se termina afectando inevitablemente a la otra parte. En ese caso la primera pregunta que debemos hacernos es: ¿Qué debe hacerse exactamente para prevalecer sobre él? Puede que resulte imposible cambiar las percepciones que nuestro adversario ha elaborado en su mente sobre los fines que persigue, pero aún se puede limitar su libertad de acción.-

Para limitar su libertad de acción se debe calcular no sólo como reducir su capacidad física (tanques, aviones, buques, etc.). Se debe también buscar interpretar al mundo de la manera como la otra parte lo hace. Esta no es la manera como se piensa habitualmente. Normalmente, existe la creencia que mientras se siga castigando a un



oponente, el mismo no será capaz de lograr su objetivo. Este concepto que primó durante mucho tiempo en la mente de quienes debieron resolver conflictos bélicos a lo largo de la historia, no permitió resolver inteligentemente alguno de ellos, pues se apuntó más hacia los medios del oponente, transformándolos en un fin en sí mismo en lugar de considerar cuales eran sus fines. Las guerras no se ganan exclusivamente en el campo de batalla, su resolución final termina inevitablemente alrededor de una mesa de negociaciones.-

La afectación de su libertad de acción no es pues sólo producto del mayor o menor castigo que reciba, existen otros elementos que entran en el juego.-

Si se desea asegurar la libertad de acción propia, se torna esencial ganar y retener la iniciativa, que es un factor fundamental de la maniobra e implica, el poder de forzar al oponente a que se adapte a las acciones de uno. Ahora bien, por lo que vimos hasta aquí, la libertad de acción se ve alterada por:

1.- Las acciones del oponente: que actúan sobre nuestras capacidades reduciéndolas en mayor o menor medida.-

2.- Los condicionamientos políticos: impuestos por el Derecho Internacional y por las políticas de Estado con el ánimo de mantener el conflicto.-

3.- Las restricciones morales: que si bien son de orden universal y están codificadas en el Derecho Humanitario, dependen fundamentalmente de las pautas culturales aceptadas por cada sociedad o grupo humano particular y de su disposición a aceptarlas y regirse por ellas.-

4.- Las fricciones: generadas por factores impredecibles que distinguen la guerra real de la guerra diseñada en el papel. Las fricciones causan efectos que no siempre pueden ser predichos con precisión, debido a que su aparición y efectos se manifiestan básicamente por el azar.-

Podemos mencionar a esta altura algunos ejemplos de las fricciones más comunes que pueden manifestarse:



- ✓ Las condiciones geográficas.-
- ✓ Las condiciones meteorológicas.-
- ✓ Las limitaciones logísticas.-
- ✓ Las limitaciones en la formación del personal.-
- ✓ Las limitaciones tecnológicas.-

Como pudimos apreciar las fricciones comprenden, en definitiva, todos aquellos factores que intervienen entre un plan y la ejecución del mismo. En otras palabras, la ejecución nunca refleja exactamente aquello que se ha planeado.-

Las restricciones producidas sobre la libertad de acción que pueda llegar a sufrir un bando, pueden reforzar positivamente a la de su oponente, es decir que pueden ser utilizadas en provecho propio. Esto significa que, a pesar de que mi plan no sea brillante, puede que resulte mejor que el de mi contrincante, dadas las circunstancias por las que ambos estamos atravesando. Las limitaciones que sufra, pueden llegar a compensar las debilidades o deficiencias de mi propio plan y viceversa.-

Expongamos lo enunciado anteriormente con un ejemplo:

Si uno tiene restricciones de tipo político, su libertad de acción se verá limitada, esto puede ayudar considerablemente a su oponente.-

Otro aspecto es el que corresponde a las restricciones morales. En este caso las acciones planeadas por una de las partes que cuando se llevan a la práctica, se ven restringidas por un evento que, de ignorarlo puede provocarle un problema mayor.-



En este sentido podemos poner como ejemplo el caso de una unidad que debe tomar posición y posesión de un pueblo. Para ello, planificó amedrentar con fuego de artillería a las fuerzas oponentes que se encuentran controlando el mismo. Cuando el comandante de la unidad

pasa al plano práctico, descubre que en el mismo se encuentran alojados pobladores



compuestos básicamente por ancianos, mujeres y niños. Obviamente, este escenario, manifiesta una restricción moral.-

Cada vez que la libertad de acción se ve afectada, se produce una primera retro-alimentación, donde correspondería rever la estrategia que se esté empleando en la resolución del conflicto y, si fuera el caso, producir los ajustes pertinentes.-

En lo que respecta a la maniobra, la misma lleva directamente hacia el combate, donde se produce la colisión de fuerzas y voluntades de ambos bandos. Dependiendo de la actitud de cada uno, se llevarán a cabo acciones ofensivas o defensivas, que serán orientadas hacia lo que cada contendiente aprecie es el “centro de gravedad” del otro.-



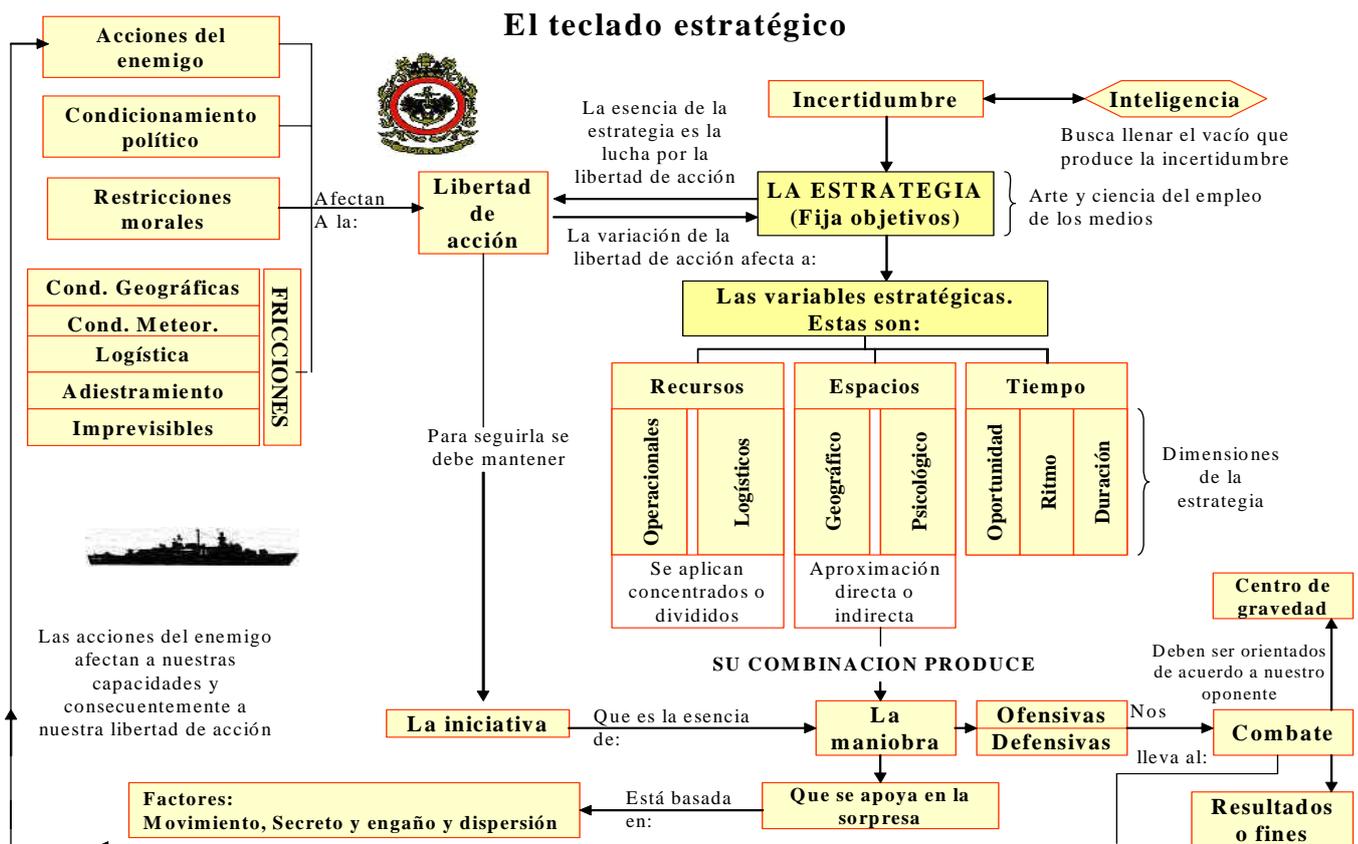
Para concluir, la batalla genera resultados, que pueden ser terminales si son obtenidos los fines que se persiguen, o parciales. En este último caso, se cierra una segunda retro-alimentación al afectarse de tal modo la libertad de acción y, por ende, debe procederse

a reevaluar la estrategia que se viene siguiendo y consecuentemente se debería proceder a reajustarla. De esta manera, se produce una interacción que se mantiene una constante interacción.-

A continuación, y a los efectos de trasladar lo expuesto anteriormente al ámbito de los emprendimientos, describo un gráfico que contiene los componentes de este teclado estratégico. Trataremos desde aquí familiarizarnos con el mismo ya que nos servirá de guía para poder armar uno que cuadre con los aspectos a tener en cuenta para diagramar una estrategia para cualquier proyecto que debamos desarrollar en el ámbito de los negocios.-



Muy bien, ya podemos salir de nuestras trincheras (aunque sea por un momento). A partir de ahora comenzaremos a trabajar sobre nuestro teclado estratégico el cual, en principio lo denominaremos desde el punto de vista estrictamente militar, para luego transformarlo en un formato útil para poder diagramar todas las actividades:



Es cierto que cada uno de nosotros cuando emprende una actividad intenta fijar una estrategia y un plan de acción. Estas definiciones se desarrollan dentro de un marco de gran incertidumbre debido a que nuestro proyecto de vida se desenvolverá dentro de un contexto en donde las acciones de la competencia, los condicionamientos naturales de la actividad política, legal y económica, como así también las restricciones propias y éticas propias y de la comunidad, producirán alteraciones en nuestro margen de maniobra. Este escalofrío iremos erradicando en la medida que vayamos investigando sobre estos eventos. Desde el punto de vista del espectro empresario a estos estudios minuciosos los denominaremos: Posicional e investigación del mercado.-



Estos análisis son necesarios ya que nuestra intención es participar en un ámbito donde realizaremos intercambios. A este espacio lo denominamos mercado y nuestro objetivo será permanecer y crecer en él.-

Del diagnóstico obtenido de estos estudios podremos definir la estrategia y alinear las tres variables que la componen y que a continuación detallo:

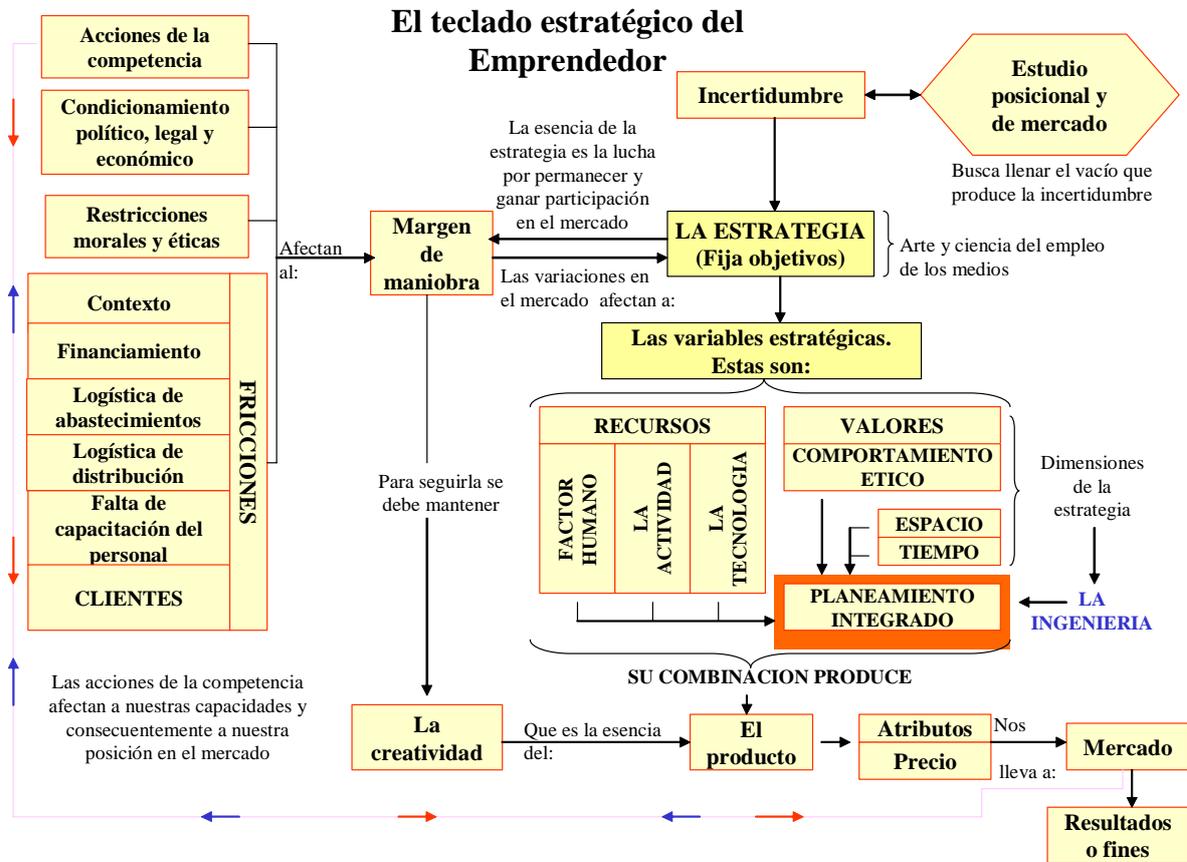
- Recursos, que a su vez se encuentra compuesto por:
  - o El factor humano,
  - o Los procesos,
  - o La tecnología.
- Los valores: Manifestados a través de la ética, cuya ejercitación debe orientarse:
  - Desde la alta dirección hacia sus trabajadores.-
  - Desde los trabajadores hacia la empresa.-
  - Desde la empresa hacia los socios y accionistas.-
  - Desde la empresa hacia los consumidores.-
  - Desde la empresa hacia los proveedores.-
  - Entre las empresas competidoras.-
  - Desde la empresa hacia la comunidad.-
  - Desde la empresa hacia el medio ambiente.-
- El espacio y el tiempo.-
- El planeamiento integrado, el cual se conforma por tres estados que interactúan entre sí, a saber:
  - o Plan económico.-
  - o Plan patrimonial.-
  - o Plan financiero.-

La combinación de estas dimensiones de la estrategia dará origen a nuestro producto, el cual deberá ser dotado de dos importantes atributos para que pueda defenderse en el mercado. Estos conceptos son la CALIDAD y el PRECIO.-



La exposición de nuestra concepción en un marco de competencia y en un teatro de operaciones denominado Mercado, originará resultados o fines que, si se condicen con la estrategia planteada nos sentiremos satisfechos, sino deberemos analizar las desviaciones y ajustar nuestra posición.-

Los conceptos que vertimos nos permiten elaborar nuestro propio tablero al que denominaremos: **TECLADO ESTRATEGICO DEL EMPRENDEDOR**





## LA ARQUITECTURA

En este peldaño desarrollaremos, en detalle, cada uno de los conceptos expuestos en el TECLADO ESTRATEGICO DEL EMPRENDEDOR, comenzando por profundizar en la conformación de una herramienta primaria y básica para la implementación y gestión del proyecto.-

Primero, antes de trazar coordenadas, permítanme hacerles un comentario y que tiene que ver con uno de los sentidos que más necesitamos desarrollar tanto en éste como en cualquier otro ámbito y que mucho tiene que ver con la incertidumbre; me refiero al sentido de la supervivencia. Esta manifestación en realidad surge como materia a partir de la Segunda Guerra mundial, por la necesidad e impulso de la Marina y la Fuerza Aérea de las naciones envueltas en el conflicto, en desarrollar estudios, procedimientos y equipos para recuperar sanos a sus miembros extraviados, los cuales, sin conocimientos adecuados para sobrevivir, se encontraban en un medio agreste y hostil.-

Los postulados básicos que se desprenden de esta disciplina son:

Ante una situación extrema:

- Analizar la situación con optimismo.-
- Establecer prioridades.-
- Madurar y tomar decisiones sobre objetivos definidos (Ej.: trazar un camino o ruta a seguir.-
- Organizar un equipo de supervivencia básico, tratando de reunir agua y alimentos.-
- Tratar de emitir señales de auxilio o de comunicación.-
- Realizar un inventario del agua y la comida y disponer los recursos necesarios para suplementar los víveres antes de que sea necesario.-
- Controlar el miedo.-
- Mantener ocupados a los supervivientes para combatir el miedo y la soledad.-
- No abandonarse.-



Ahora bien, tratemos de incorporar estos conceptos y traspolarlos dentro del ámbito donde nos desarrollaremos, ya que el nuestro tiene que ver con la “Supervivencia económica”.-



Usted pensará que me he vuelto loco... pero no es así (al menos eso creo). Como veremos a continuación, la supervivencia adopta distintas denominaciones en función del medio ambiente donde se manifiesta y las

consecuencias que produce, a saber:

- Supervivencia en accidentes: Es la que se manifiesta como reacción ante un desastre automotor, aéreo, marítimo, incendio, contaminación, etc.-

Sus consecuencias son de distinta gravedad: Shock, traumatismos, fracturas, asfixias, erupciones, etc.-

- Supervivencia clásica: Emergencias producidas en selvas, bosques desiertos, mares, ríos, montañas, etc.-

Sus consecuencias son: Shock, heridas, enfermedad, deshidratación, peligro por exposición.-

- Supervivencia militar: Se pone de manifiesto en teatros de operaciones.-

Trae aparejadas consecuencias graves para las poblaciones civiles y militares.-

- Supervivencia urbana: Se experimenta en las grandes ciudades.-

Como consecuencia notable encontramos la organización de la defensa contra los robos, secuestros, violencia, etc.-

- Supervivencia crítica o apocalíptica: Se daría a partir de una guerra bacteriológica, química o nuclear, en donde la consecuencia se traduce en miles de víctimas fatales.-



Pero... que ocurre con la “Supervivencia económica” a la que me refería anteriormente...

Bueno:

- La supervivencia económica envuelve a todo un país, región, grupo de regiones o áreas determinadas y sus consecuencias son la miseria, la desnutrición, las epidemias, el desabastecimiento, el aumento de delitos y saqueos, el estrés y la violencia.-

Ahora bien como vimos la supervivencia tiene como pilar fundamental sobreponernos a la incertidumbre, para lo cual es necesario orientarnos.-

En todo emprendimiento, incluida la supervivencia, debemos valernos del ingenio y la tenacidad. Resulta muy fácil orientarse si contamos con un GPS (Navegador satelital) con bases de datos cartográficas y funciones de barómetro, altímetro y compás electrónico pero, seguramente, en una condición crítica, puede faltarnos o dañarse.-

¿Qué ocurre si además no contamos con un compás o brújula?

Bueno, no desesperemos porque podemos:

Si es de noche:

Orientarnos por la Cruz del Sur, que es un grupo de cuatro estrellas que se visualizan claramente durante todo el año (y en especial a mediados del mes de mayo). Se presentan en el cielo en forma de cruz, y prolongando imaginariamente el eje mayor de la cruz, tres veces hacia el horizonte, obtendremos el sur (Válido para el Hemisferio Sur).-

Si deseamos ubicarnos durante el día:

Podemos usar el método del reloj (con agujas) el cual consiste en colocar horizontalmente el cuadrante del reloj, acto seguido debemos poner en las 12 en punto un palito procurando que la sombra que produzca se proyecte en la líneas 12 – 6. La bisectriz (mitad) del ángulo formado por esta línea y la aguja horaria nos indicará un Norte bastante aproximado.-



Como pudimos apreciar utilizamos varios recursos para poder posicionarnos. La misma capacidad de solución debemos manifestar en el ambiente de los negocios. Ahora bien, para reducir la incertidumbre planteamos en nuestro teclado estratégico en EL ESTUDIO POSICIONAL Y DE MERCADO.-

## **ESTUDIO POSICIONAL Y DE MERCADO** - LA INTELIGENCIA-

En las páginas precedentes me he referido a la inteligencia como medio para acortar la distancia que existe entre el escenario real y el planteado. También le mostré que este término dentro del ámbito de los negocios se traduce en el análisis posicional y de mercado.-

Aunque parezcan términos científicos, intentaré reducirlos a expresiones simples.

En nuestro teclado estratégico podemos observar además que nuestro ámbito de acción es el mercado, el cual se ve permanentemente influenciado y consecuentemente alterado por distintos factores tales como las acciones que emprendan nuestros competidores, el condicionamiento político legal y económico, las restricciones morales y éticas y el contexto. Claro está que el grado de participación que tomen cada uno de estos factores originará fricciones de financiamiento, en la logística de abastecimientos y de distribución, falta de capacitación y reducción de personal.

De lo expuesto y considerando que la esencia de la estrategia es la lucha por permanecer y ganar participación en el mercado, es que necesitamos focalizarnos en realizar el siguiente estudio, el cual persigue como objetivo encontrar respuesta a los diversos aspectos de nuestra organización y del mercado.

### **DESARROLLO DEL ANALISIS:**

#### **AMBITO EXTERNO:**

- **CONTEXTO.-**
- **INFORMACION.-**
- **PROPIETARIOS.-**
- **PROVEEDORES.-**
- **CLIENTES.-**
- **COMPETIDORES.-**

#### **AMBITO INTERNO:**

- **VALORES.-**



- **GERENCIAMIENTO.-**
- **PROCESO:**
  - **FACTOR HUMANO.-**
  - **ACTIVIDAD.-**
  - **TECNOLOGIA.-**

- **CONTEXTO:**

El contexto comprende el ámbito en el cual se desarrolla el negocio de la organización. Ejemplo de ello es el:

- Tipo de mercado: Estable o inestable; Competitivo o no; atomizado o no.-
- Tipo de Demanda: Elástica; parcialmente inelástica o inelástica.-
- Existencia o no de controles por parte de organismos oficiales.-
- Existencia o no de políticas por parte del gobierno en lo que respecta al rubro.-
- Organización de la Industria (Si se encuentran nucleadas en cámaras o no).-
- Marco económico local (Tipo de cambio, inflación).-
- Dependencia del rubro de materias primas locales o foráneas.-
- Probabilidad de litigios ambientales.-
- Volumen de ventas del rubro en el mercado local.-

- **INFORMACION:**

Se refiere a la forma como se mantienen comunicadas las organizaciones del rubro, no sólo en lo que hace al flujo de la información interna, sino también cómo capta la información del mercado.

Las empresas del rubro poseen sistemas de información altamente, razonablemente o insuficientemente tecnificados.-

Hacia donde los tienen orientados:

- Contabilidad.-
- Costos
- Control de stock.-
- Manufactura.-
- Planeamiento.-
- Sistema de contabilidad ordenado y eficientes o no.-
- Servicios informáticos propios o contratados.-
- Publicaciones a las que se encuentran suscriptas.-

- **PROPIETARIOS:**



En este concepto se describe la composición accionaria de la empresa y las expectativas. Los ítems que la componen son:

- Porcentaje de acciones por socio.-
- Expectativas de los socios (Centradas en las ventas; la rentabilidad; en la participación en el mercado; en el corto, mediano o largo plazo; etc.).-
- Se confeccionan planes anuales y actualizaciones del mismo o no.-

• **PROVEEDORES:**

Se describe aquí las características de los responsables de abastecer a las compañías de las materias primas, los materiales y los servicios.

- Proveedores locales o foráneos.-
- Control de calidad.-
- Financiación.-
- Recursos humanos:
- Rotación de personal.-
- Litigios laborales.-

• **COMPETENCIA:**

Se refiere al comportamiento del rubro en el mercado.

Competitividad: Alta, mediana o baja.-

Productos o líneas de productos que presentan mayor competencia.-

- Posicionamiento en el mercado.-
- Principales competidores.-
- Ventajas competitivas.-
- Fortalezas.-
- Debilidades.-

• **CLIENTES:**

Este subsistema se refiere al mercado que atiende la empresa objeto del análisis:

- Tipo de clientes.-
- Segmento.-
- Cantidad de Clientes.-
- Experiencia en incobrables.-

• **VALORES:**

Incluye las características que resaltan las virtudes de la organización:

Imagen frente a:



- Accionistas.-
- Clientes.-
- Empleados.-
- Proveedores.-
- Comunidad.-

- **GERENCIAMIENTO (MANAGEMENT):**

Dos conceptos resultan aquí de vital importancia para el diagnóstico:

- **Liderazgo:**

- ❖ Rotación del personal en todos los niveles.-
- ❖ Capacitación de la gerencia media.-
- ❖ Rotación interna del personal.-

- **Estrategia:**

- ❖ Aumentar, mantener o reducir la participación en el mercado.-
- ❖ Aumentar o mantener el prestigio en el mercado.-
- ❖ Lanzar nuevos o retirar productos del mercado.-
- ❖ Desarrollo de nuevos productos.-
- ❖ Política de precios.-

- **PROCESO:**

Este subsistema se encuentra compuesto por tres ítems a saber:

- **Actividad:**

- ❖ Departamentalización (por producto; zona geográfica, cliente, divisionalización).-
- ❖ Tercerización.-
- ❖ Composición de la fuerza de ventas.-
- ❖ Característica de la Manufactura.-
- ❖ Importaciones.-
- ❖ Exportaciones.-

- **Personal:**

- ❖ Claridad en la definición de autoridad y responsabilidad.-
- ❖ Grupos de trabajo.-
- ❖ Capacitación.-
- ❖ Identificación a las políticas de la empresa.-



➤ **Tecnología:**

- ❖ Sistemas informáticos.-
- ❖ Equipamiento de producción.-

En función de la información que hayamos reunido y completado en el esquema planteado anteriormente, deberemos encontrar respuesta inmediata a los siguientes interrogantes y analizar en qué medida se corresponde con el estudio realizado:

- 1.- ¿Cuál es su negocio?
- 2.- ¿Qué producto/servicio ofrece?
- 3.- ¿A quiénes?
- 4.- ¿Para qué lo hace?
- 5.- ¿Conoce las expectativas de los consumidores?
- 7.- ¿Cuántos productos/servicios incorporaremos al mercado?
- 8.- ¿Cuáles son los puntos fuertes (qué es lo que está bien en la empresa)?
- 9.- ¿Cuáles son las debilidades (qué es aquello en lo que fallamos)?
- 10.- ¿Qué oportunidades se nos presentan en el entorno actual y futuro?
- 11.- ¿Qué amenazas se vislumbran en el ámbito político, social, técnico y económico para la empresa?
- 12.- ¿Cómo mi emprendimiento puede controlar o influir sobre las amenazas?
- 13.- ¿Cómo puede mi emprendimiento hacer surgir oportunidades?
- 14.- ¿En qué quiero que se convierta mi emprendimiento (dimensión)?
- 15.- ¿Para cuáles de las siguientes áreas cuenta con un responsable?

- ❖ Marketing y ventas.-
- ❖ Producción.-



- ❖ Administración.-
- ❖ Recursos Humanos.-
- ❖ Compras.-
- ❖ Sistemas.-
- ❖ Aseguramiento de la Calidad.-

16.- ¿Mi emprendimiento tiene algo que ofrecer que no ofrezcan los competidores definidos anteriormente?

17. ¿A qué empresas y en cuáles de los siguientes aspectos, considera su mayor competencia en el mercado?

Aspecto	Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3
En general			
Calidad			
Servicio de post venta.			
Precio			

18. Los productos/servicios de su emprendimiento son:

	Competitivos	No competitivos
En general		
Con relación a la calidad		
Con relación al precio		
Con relación al servicio de post venta		

Resulta de vital importancia para Usted y la salud del emprendimiento que se autoevalúe y diagnostique, ya que los principales inconvenientes que se plantean cotidianamente se encuadran dentro de alguno o varios de los siguientes conceptos:

**La autoridad:** Existe concentración del capital en una sola persona o en un grupo muy reducido, predominando en general la situación del propietario-administrador. Este evento produce una inadecuada separación entre las transacciones de la empresa y las operaciones personales del o los propietarios. Por otra parte, y en contraposición con lo expuesto anteriormente, como aspecto positivo se puede decir que esta concentración permite aprovechar mejor el poder de crear una estrategia de crecimiento.-



**La delegación:** En este aspecto, la personalización de la dirección en el/los propietarios, produce falta de definición de líneas de autoridad y responsabilidad; un debilitamiento de las actividades de control de los distintos procesos.-

**La unidad de mando:** Los grupos directivos por lo general, se encuentran ligados por vínculos familiares o de amistad. La consecuencia negativa se plantea en la falta de profesionalismo con que se maneja un emprendimiento y en que un empleado puede recibir órdenes de más de un jefe.-

**La planificación:** El planeamiento estratégico se ve frecuentemente limitado por la falta de herramientas. Se produce básicamente por falta de información oportuna; imposibilidad de modificar los requerimientos de gestión que producen las transformaciones de tipo tecnológico-político.-

**Los objetivos:** Por lo general, los sistemas administrativos no definen con claridad los objetivos que desean. En este aspecto los sistemas inadecuados por la duplicación o ausencia de datos, faltos de combinación y/o coordinación no se ajustan a los requerimientos de los clientes y por ende de la empresa.-

**La división del trabajo:** Inadecuada o poco definida, lo que provoca controles innecesarios o excesivos por un lado que producen la omisión de los mismos por oposición de intereses.-

**Los sistemas de control:** Los pequeños emprendimientos presentan debilidad en la validación, integridad y exactitud de las operaciones. Esto se traduce en dificultad para obtener pautas respecto a los sistemas de control y al registro de todas las transacciones efectuadas.-

**La organización:** Este concepto se plantea como un punto positivo ya que si nos referimos a que los propietarios utilizan criterios intuitivos y de conductas oportunas y/o adaptativas, esto permite dar rápida respuesta a los cambios producidos por la turbulencia del contexto macro y/o macroeconómico.-

**Los aspectos generales:**



Dependen de un reducido número de fuentes de financiamiento y crédito de clientes y de proveedores lo cual otorga a los emprendedores un relativo poder de negociación que los lleva frecuentemente a mayores costos de endeudamiento para resolver el desequilibrio producido entre los recursos disponibles y los requerimientos de su empresa.-

Por otra parte este tipo de estructura pequeña tiende a concentrar el riesgo ante la presencia de coyunturas favorables para su producto o servicio.-

Hasta aquí hemos hablado sobre el estudio posicional y de mercado. Una vez que tengamos un diagnóstico de cómo estamos y que escenario tenemos que enfrentar, es de vital importancia que consideremos nuestros recursos, los cuales se constituyen en las variables de nuestra estrategia y que son:

- Los procesos.-
- El Gerenciamiento.-
- Los valores.-

Comenzaremos a transitar por la primera variable diciendo que los procesos se componen de tres agentes que interactúan entre sí; ellos son: el factor humano, la actividad y la tecnología.

En lo que respecta al factor humano, nos referiremos a la comunicación, la estructura y a la organización de este vital componente.



**La comunicación:** Si le preguntaran si son importantes para UD. los conceptos de trabajo en equipo, la visión, la misión, el negocio, la innovación y el cambio, seguramente respondería que sí, que son esenciales para asegurarse una sobrevivencia rentable.-

Todas estas cuestiones tienen un requisito común: eficientes comunicaciones internas. Podría asegurar, sin temor a equivocarme, que en la gran mayoría de las empresas las comunicaciones no sólo existen sino que además siempre se



está haciendo algo en ese sentido. Las herramientas usadas comúnmente son el correo electrónico, los videos, las publicaciones internas (house organ), comunicados internos, carteleras, etc.-

Los seres humanos, entre nuestras virtudes y defectos, tenemos la habilidad de filtrar (decodificar y traducir) todo mensaje que nos llega, percibiéndolo a partir de nuestra particular manera de sentir y entender al mundo que nos rodea. Estos filtros contienen elementos del orden de lo racional (mecanismos de pensamiento y razonamiento voluntario, que podemos verbalizar) y de lo inconsciente (resortes de acción y sentimiento involuntarios, no controlables y desconocidos por nosotros mismos). Depende del cristal a través del que se lo mire, cada uno de nosotros ha forjado esos cristales para ver el mundo, así resulta a veces sumamente difícil lograr que algo dicho a otros sea entendido de la manera que querríamos (si los demás no utilizan los mismos lentes).-

Pero no sólo por esto podemos calificar de complejo a un proceso de comunicaciones, muchas veces nos expresamos creyendo que somos claros, y resulta que nuestro lenguaje y códigos son poco menos que incomprensibles para nuestra gente.-

Si nuestros mensajes hablan de realidades no conocidas por nuestro equipo, se convierten en algo sin sentido o valor por no tener un referente común con qué compararlo.-

Es habitual encontrar en organizaciones donde hacen relevamientos de opinión (encuestas de opinión interna, clima organizacional, etc.) quejas de los empleados respecto del manejo de las comunicaciones. Casi tan común como las quejas sobre las remuneraciones. Pero no por ser común deberíamos dejar de considerarlo cuidadosamente, más aun si se trata de una pequeña estructura.-

He encontrado que muchísimas empresas poseen muchos más vehículos de comunicaciones que los que creen tener. Sin ir más lejos ¿no existen ya el presupuesto anual, los objetivos estratégicos, por área funcional y hasta por puesto, las descripciones de puestos, evaluaciones de desempeño, e-mails, carteleras, manuales de políticas, normas y procedimientos, organigramas, señalización de los sectores, reuniones y



desayunos de trabajo? En general se los considera creados con otro sentido, pero en realidad se trata de comunicación lisa y llana.-

Elija cualquiera de las herramientas de comunicación, la que más se adecue a su audiencia y hábleles sin dobles mensajes, de manera creíble y para ello debe dirigirse de una sola manera: con la verdad.-

Invierta parte de su tiempo en alimentar la relación interpersonal con su gente. Por lo tanto tenga en cuenta dos apreciaciones que considero es muy oportuno nombrar a esta altura de los acontecimientos:

1.- Es sabido que las personas crecen al independizarse de sus padres. Las empresas en cambio, lo hacen forjando relaciones más íntimas con aquellas personas que le han dado vida.-

2.- Toda ausencia de comunicación no es “no-comunicación” sino comunicación negativa.-

3.- Cuando alguien opta por la no-comunicación, en realidad está provocando comunicación negativa.-

No lo olvide **COMUNIQUESE CON SU GENTE** y tome esto como una gimnasia cotidiana.-

**Estructura:** La Estructura no es ni más ni menos que un sistema de relaciones de cosas que tienen un cierto grado de permanencia, que sufren un continuo proceso de transformación y que mantiene una identidad por ser una totalidad autorregulable dentro de ciertos límites.-

Dado que es un concepto un tanto complejo, ¿Qué le parece si lo desglosamos?

#### APERTURA DE LA DEFINICION:

- **SON RELACIONES:** Es decir posiciones relativas de ciertos elementos con respecto a otros. Unos están en posiciones de menor relevancia con relación a otros de los que decimos están más arriba u ocupando posiciones más importantes. También podemos decir que son agrupaciones dadas en ciertos niveles, manteniendo entre ellos,



y entre otros tipos de grupos, cierto tipo de relación constante (ej. Empleados, jefes, gerentes, etc.).-

- **TIENEN PERMANENCIA:** Este tipo de relación es mantenida por los grupos con cierta constancia, de tal modo que la situación no cambia o cambia poco, en los distintos momentos que la observamos.
- **SUFREN TRANSFORMACIONES:** Toda estructura es dinámica, ya que el carácter de relación estable, sufre a través del tiempo adaptaciones a las condiciones del ambiente.-
- **ES UNA TOTALIDAD:** Todas las relaciones entre los elementos que componen la estructura, o los procesos de composición conforman un TODO cuyas leyes le son propias.-
- **SON AUTOREGULABLES:** Están dotadas de un sistema de autorregulación de modo que las transformaciones mantengan controlados sus elementos dentro de sus fronteras y sus leyes, para AUTOCONSERVARSE.-

A su vez toda estructura organizativa tiene su sustento en:

- **La delegación:** Que es el proceso mediante el cual el miembro de una organización transfiere o pasa una o más funciones a otra persona de la estructura.-
- **Departamentalización:** Que consiste en agrupar tareas o funciones en conjuntos homogéneos, especializados en el cumplimiento de cierto tipo de actividades. Este tipo de nucleamiento da origen a las Gerencias, Departamentos, Secciones, etc.-

La departamentalización, a su vez puede definirse:

***Por funciones:*** La estructuración según las funciones significa agrupar toda la labor a realizar en departamentos, de acuerdo con las principales actividades. Todos los trabajos de una misma clase, relacionados entre sí, se encomiendan a un solo jefe.-



Este tipo de estructuración favorece la especialización y saca partido de las ventajas de la misma, permitiendo una mayor economía en la realización de los trabajos, facilita su coordinación y pone al servicio del conjunto de la empresa la aptitud y capacidad de una o varias personas de alta categoría que son quienes dirigen las actividades fundamentales.-

No obstante ello presenta el inconveniente que se manifiesta en la medida que aumenta el volumen y la diversidad de las actividades de una empresa, dado que a la larga se produce una centralización excesiva que provoca un retraso cada vez mayor en la toma de decisiones.

**Por productos:** Es aconsejable cuando el volumen de la empresa ha llegado a ser tal que sus ventas hagan que sea necesario integrar cada producto, o grupo de productos íntimamente relacionados, en una línea considerada como relativamente autónoma y formando una unidad independiente dentro de la estructura general de la empresa. Lo importante no es ya la función de fabricar o vender, sino el producto que ha de ser fabricado o vendido.

**Por zona geográfica:** Otra forma de estructurar es por territorios, sistema frecuente en los casos de empresas que físicamente se hallan dispersas y en las que las diferentes filiales producen el mismo artículo o prestan servicios similares en sus diversos emplazamientos.

**Por clientes:** En ésta se toma como base primordial el interés de la organización por el perfecto suministro a sus clientes y en la atención que se les concede.

**Por procesos o equipo:** Consiste en estructurar en función de las actividades, agrupándolas según procesos implicados o el equipo utilizado.

**Por turnos de tiempo:** Se observa en las empresas dedicadas a un proceso continuo, como las de servicios públicos (turno diurno y nocturno).

**Compuesta:** Es un método que consiste en la utilización de las estructuras antes mencionadas, en forma combinada.-

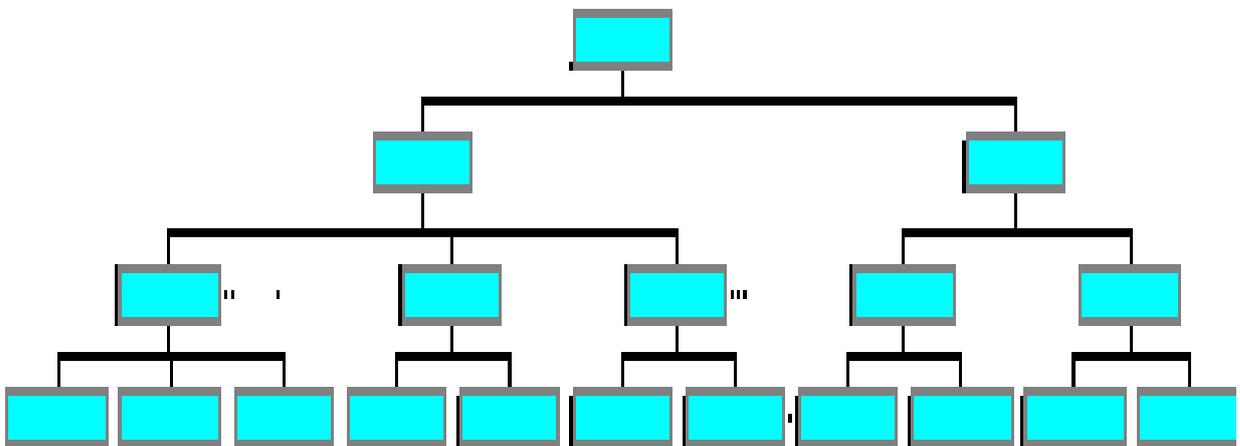


## EL FACTOR HUMANO -RECURSOS-



Ya nos hemos referido al concepto de estructura pero... ¿Podemos darle una forma lógica a esta definición? La respuesta es afirmativa. Las estructuras suelen presentarse gráficamente mediante casillas o

casilleros que señalan las posiciones relativas de los cargos o funciones, unidas entre sí por líneas que indican los canales de comunicaciones tales como los de interacción más frecuentes, de autoridad y poder y por ende las jerarquías. Estos gráficos se denominan organigramas y nos serán de mucha utilidad para poder plantear nuestro Tablero Estratégico.-



### *Ejemplo de organigrama*

Los organigramas nos sirven para definir los puestos que cubriremos dentro de nuestra estructura y las personas que ocuparán esas funciones. Cuando armamos un gráfico de estas características debemos hacerlo teniendo en cuenta que es preciso emplear la mínima cantidad posible de personas tal que en este sentido prime el concepto de



calidad y no el de cantidad. Tenga en cuenta que cuanto menor sea su estructura, con mayor rapidez podrá reaccionar a los cambios.-

Al igual que en los teatros de operaciones, no es tan importante la cantidad de soldados ni el armamento con que cuenten sino la forma en que se plantee su escenario de acción y la forma en que disponga de ellos.-

Volviendo al organigrama, el mismo presenta los siguientes atributos:

a) Contiene casilleros, cada uno de los cuales representa una posición o categoría de posición (cargo/función).-

b) La ubicación vertical denota jerarquía.-

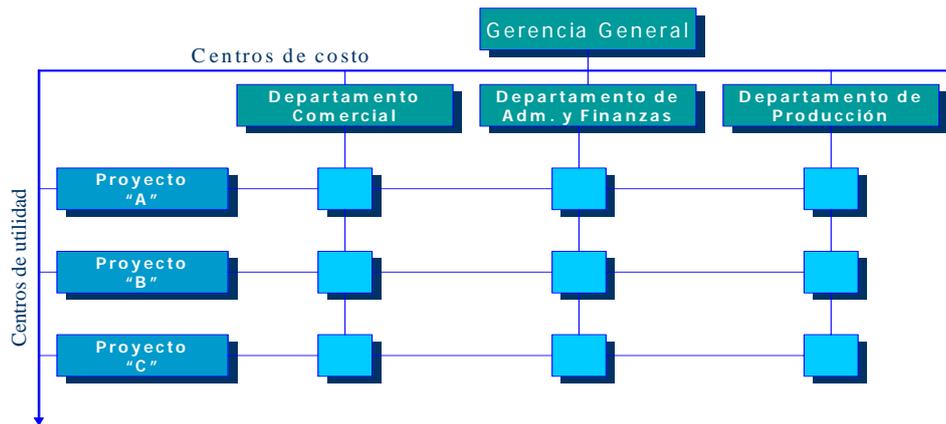
c) La ubicación horizontal significa igualdad de jerarquía, grado o importancia.-

d) Las líneas continuas marcan las comunicaciones y la autoridad, o los vínculos entre jerarquías relacionadas verticalmente (las horizontales son entre los de un mismo nivel, mayormente quedan sin señalar).-

e) Las líneas punteadas por lo general marcan relaciones poco frecuentes, líneas de autoridad funcional, asesoramiento o staff.-

Es muy común encontrar en la actualidad que los organigramas de las compañías se encuentran armados por centro de costos, es decir por departamento.-

Mi intención es explorar y desarrollar uno que de alguna manera le sirva para mantener ordenada y controlada su operación y, por otra parte le ayudará a asignar apropiadamente los gastos por responsable. Este tipo de organigramas le permitirá iniciar con éxito su planificación económica, patrimonial y financiera y, por otra parte evaluar sus procesos (no se asuste ya que estos conceptos los desarrollaremos en detalle posteriormente). Es de gran utilidad ya que trabaja pivoteando sobre dos conceptos bien definidos: Los centros de costos y los centros de utilidad.-



*Proyecto de organigrama propuesto.-*

A este tipo de organigrama que se lo denomina matricial, ya que responde a un enfoque que permite prestar atención simultáneamente a dos o más criterios de departamentalización. Este modelo fue desarrollado por la industria aeronáutica y la espacial, y está destinado a garantizar la toma de decisiones colectivas para conseguir un equilibrio adecuado entre dos o más partes intervinientes. Tenga en cuenta que este modelo viola el principio de unidad de mando, porque en este tipo de formato convive la duplicidad de mando.-

Este modelo lo utilizaremos para integrar y medir las distintas actividades que conforman un proceso.

Si volvemos a nuestro tablero estratégico del emprendedor, los recursos se conforman por:

- ✓ El factor humano.-
- ✓ Los procesos.-
- ✓ La tecnología.-

Este aspecto es muy importante y se constituye en uno de los factores críticos de éxito. Gran parte de los emprendimientos comienzan con fundadores que generalmente tienen una orientación técnica o comercial y que desprecian las actividades administrativas. Por ende la manufactura y la venta de su producto le absorben totalmente sus energías físicas y mentales. Por otra parte la comunicación entre los empleados es frecuente e informal. Otro aspecto es que las largas horas de trabajo se recompensan con salarios modestos y promesas futuras.-



Para ahorrarnos dolores de cabeza verifique nuestro organigrama matricial y trate de crear los tres Departamentos que en el se exhiben. Aunque le cueste, cubra estas posiciones con profesionales. “EVITE INCORPORAR FAMILIARES, SI ES QUE ESTOS NO SON ALTAMENTE CAPACITADOS COMO OTROS PROFESIONALES”.-

Si UD. cumple con estos principios, estará cubriendo aspectos básicos para la salud de su empresa tales como:

- Dar forma a una organización funcional para separar las actividades de producción, de administración y de comercialización.-
- Comenzar a dar forma a la figura del PLANEAMIENTO INTEGRADO.-
- Volver la comunicación más formal a medida que se vaya construyendo una jerarquía de posiciones.-
- Asignar responsabilidades a cada uno de los responsables de cada Departamento indicado anteriormente.-
- Diseñar junto con sus colaboradores, un centro de utilidad e incentivos para estimular a su gente.-
- Conformar procedimientos de trabajo formales.-
- Contar con un programa de seguimiento de las actividades de los responsables de cada una de las áreas, que responderá a principios básicos del control interno.-

Para que tenga una idea de la dimensión de la solución que está incorporando en su empresa, a continuación le expongo los principios del concepto enunciado anteriormente como “control interno”, a saber:

1.- Es un sistema de control (conjunto de elementos).-

2.- Que comprende un plan de organización, un conjunto de medidas y métodos coordinados y la aplicación de principios.-

3.- Destinados a:



- a) Salvaguardar los bienes o patrimonio de la empresa.-
- b) Controlar la exactitud y confiabilidad de la información.-
- c) Evitar que un procedimiento se encuentre bajo el control independiente y absoluto de una persona.-

Volviendo a los puestos de trabajo esbozados en nuestro gráfico matricial, a continuación es conveniente que definamos el marco funcional de cada uno de ellos, para lo cual enunciaremos:

- ✓ La misión.-
- ✓ Las funciones.-
- ✓ La autoridad.-
- ✓ Las características de la posición.-
- ✓ Las especificaciones de la posición.-

### **Responsable del Departamento Comercial:**

#### **❖ Misión:**

- 1.- Formular y proponer la política de ventas y promoción de los productos de la empresa.-
- 2.- Dirigir el equipo de colaboradores para atender los canales de distribución y plasmar el apoyo promocional en el punto de ventas.-
- 3.- Diagramar las zonas de operaciones de ventas y planificar su atención y rendimiento.-
- 4.- Garantizar el cumplimiento de las metas establecidas respecto a volúmenes de venta, distribución, exposición y recuperación de créditos.-
- 5.- Elaborar el presupuesto de gastos de su área, garantizar su cumplimiento y participar en la elaboración de los programas publicitarios y promocionales.-

#### **❖ Funciones:**



- 1.- Disponer de los datos necesarios sobre la situación del mercado en cuanto a poder de captación de los productos de la empresa, su potencialidad y nivel de la competencia.-
- 2.- Conformar el pronóstico de ventas.-
- 3.- Formular políticas de fijación de precios, descuentos y condiciones de venta.-
- 4.- Controlar su área de responsabilidad a través de indicadores de gestión.-
- 5.- Promover el desarrollo de nuevos mercados.-
- 6.- Mantenerse informado sobre el costo y margen de cada producto y/o línea de productos.-
- 7.- Formular estrategias de distribución a través de los canales más convenientes.-
- 8.- Dirigir y controlar las distintas etapas de la gestión de comercialización.-
- 9.- Planificar la capacitación necesaria para la fuerza de ventas.-
- 10.- Planear campañas publicitarias y controlar sus impactos a través de indicadores de medición.-
- 11.- Investigar nuevas formas y tipos de packaging.-
- 12.- Desarrollar campañas de promoción personal y directa cuando las condiciones del mercado lo requieran.-
- 13.- Analizar los efectos que producen sobre las ventas las reglamentaciones que emanan del Gobierno.-
- 14.- Disponer la entrega de los productos vendidos en las fechas, lugares y condiciones acordadas con los clientes.-
- 15.- Desarrollar e implementar programas de incentivos para la fuerza de ventas.-
- 16.- Asegurar que los reclamos de los clientes sean atendidos en tiempo y forma.-



17.- Organizar y controlar las operaciones de venta y de atención a clientes.-

18.-Asegurar que los clientes mantengan un conocimiento de la empresa en cuanto a capacidad de producción, proyectos de expansión, calidad de los productos, formas de comercialización.-

❖ **Autoridad:**

El responsable del Departamento Comercial ejerce supervisión directa sobre todo el personal que realice tareas de ventas, investigación de mercado, publicidad, promoción, servicio al cliente y distribuidoras.-

❖ **Características de la posición:**

1.- Informes que genera:

a.- Diagnósticos de investigaciones de mercado.-

b.- Políticas de precios y planes de ventas en unidades.-

c.- Presupuestos de gastos.-

d.- Indicadores de gestión comercial.-

e.- Evaluación de resultados por zona y vendedor.-

f.- Reportes de estadísticas de ventas.-

g.- Instrucciones operativas para la fuerza de ventas.-

h.- Reporte de incentivos a aplicar a la fuerza de ventas.-

i.- Reporte de ofertas y promociones.-

j.- Presupuesto de gastos.-

2.- Informes que demanda:



a.- Informes sobre la situación del mercado y sobre el posicionamiento de la competencia.-

b.- Costos de venta por producto.-

c.- Reporte de reclamos de clientes.-

d.- Existencia de productos.-

e.- Estado crediticio de clientes.-

f.- Evolución del presupuesto de gastos real versus el presupuestado.-

3.- Informes que procesa:

a.- Estadística de ventas por producto, por zona, por vendedor y por tipo de cliente.-

b.- Planes y programas de ventas.-

c.- Evaluación de resultados por vendedor.-

d.- Indicadores de gestión.-

❖ **Especificaciones de la posición:**

1.- Título necesario para la posición: Licenciado en Comercialización, Licenciado en Administración con orientación en Marketing.-

2.- Aptitudes personales necesarias para el puesto:

- Dinamismo.-
- Capacidad para negociar.-
- Capacidad de análisis coyuntural y económico-financiero.-
- Energía y vigor.-

**Responsable del Departamento de Administración y Finanzas:**



❖ **Misión:**

- 1.- Formular políticas y planes referidos a la estructura y acción administrativa de la empresa.-
- 2.- Desarrollar e implementar mecanismos de control sobre las actividades de la empresa.-
- 3.- Elaborar y analizar información contable para evaluar los resultados operativos de la empresa.-
- 4.- Consolidación, administración y control del presupuesto integrado.-

❖ **Funciones:**

- 1.- Salvaguardar el patrimonio de la empresa, a través de la registración correcta y en tiempo de las transacciones que afecten el activo y pasivo en un todo de acuerdo con la legislación vigente.-
- 2.- Mantener adecuados registros de los inventarios en cuanto a existencias y su valorización.-
- 3.- Proteger a la empresa en lo referente al manejo del flujo de fondos y mantener el equilibrio financiero.-
- 4.- Vigilar el cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes en la organización.-
- 5.- Controlar la adecuada registración de los costos de producción, administrativos y de comercialización.-
- 6.- Asegurar que a través de la información que surja de los estados contables y financieros puedan decidirse acciones correctivas.-
- 7.- Custodiar y administrar la vigencia y calidad de los seguros que cubran a los bienes y a la operación de la empresa.-



8.- Administrar la liquidación de remuneraciones.-

9.- Centralizar la actividad de presupuestación de los departamentos de la empresa.-

10.- Verificar el cumplimiento de las normas y principios de control interno que aseguren el buen manejo de la administración.-

11.- Desarrollar e implementar normas y procedimientos administrativos.-

❖ **Autoridad:**

El responsable de Administración y Finanzas ejerce supervisión directa sobre el personal que realice actividades de contabilidad, tesorería, impuestos, sistemas, costos, créditos y cobranzas, seguros, compras y planeamiento y control de gestión.-

❖ **Características de la posición:**

1.- Informes que genera:

a.- Estados contables periódicos y de fin de ejercicio.-

b.- Anexos del balance.-

c.- Conciliaciones de ingresos y egresos de fondos.-

d.- Estados de cuenta de clientes.-

e.- Estados de cuenta de proveedores.-

f.- Análisis de cuentas contables.-

g.- Liquidaciones y declaraciones juradas de impuestos y cargas sociales.-

h.- Liquidaciones de sueldos.-

i.- Presupuesto económico y financiero.-

j.- Análisis entre los valores presupuestados y los reales.-



k.- Análisis entre los costos standard y reales.-

l.- Indicadores de gestión.-

m.- Ordenes de compra.-

n.- Reportes de existencias de inventario.-

2.- Informes que recibe:

a.- Facturas y remitos de proveedores de bienes y servicios.-

b.- Resumen de horas trabajadas.-

c.- Requisiciones de compra.-

d.- Informes de recepción e inspección de materias primas y materiales.-

e.- Rendiciones de gastos.-

f.- Presupuestos formulados por los otros departamentos.-

g.- Resúmenes de cuenta bancarias.-

h.- Notas de débito y/o de crédito bancarias.-

i.- Notas de débito y/o de crédito de proveedores.-

j.- Remitos y/o vales de salida de materiales de los depósitos.-

k.- Recibos de cobranzas.-

3.- Informes que procesa:

a.- Asientos contables.-

b.- Imputaciones contables.-



c.- Libros comerciales.-

d.- Subdiarios auxiliares.-

e.- Registros de existencias de productos elaborados y de insumos.-

f.- Registros de bienes de uso.-

g.- Planillas de registros de leyes provisionales y sociales.-

### **Especificaciones de la posición:**

1.- Título necesario para la posición: Contador Público Nacional o Licenciado en Administración de Empresas.-

2.- Aptitudes personales necesarias para el puesto:

- Organizador y metódico.-
- Capacidad de análisis.-
- Responsabilidad en el control.-
- Energía y vigor.-

### **Responsable del Departamento de Producción:**

#### **❖ Misión:**

1.- Formular los planes de producción, conforme con la proyección de ventas para el período considerado y con la política de stocks.-

2.- Dirigir y controlar las operaciones de producción conforme a los planes y programas formulados.-

En este sentido deberá contemplar:

- Los productos.-
- Los volúmenes.-
- Los procesos.-



- Los costos.-
- La calidad.-

❖ **Funciones:**

1.- Prever, dirigir y controlar el mantenimiento de estándares satisfactorios de producción, calidad y costo.-

2.- Asegurar, a través de la gestión administrativa adecuada, la disponibilidad de productos para satisfacer las obligaciones y planes de venta.-

3.- Realizar estudios de métodos, tiempos y movimientos.-

4.- Realizar investigaciones sobre nuevos productos o nuevos procesos vinculados a las materias de:

- Producción.-
- Control de calidad.-
- Empaque.-
- Almacenamiento.-
- Manipuleo de materiales y productos.-

5.- Capacitar y entrenar técnicamente al personal de su área.-

6.- Mantener registros legales, técnicos y de gestión de manufactura.-

7.- Mantener actualizadas las estadísticas de producción y demás información de control de producción y calidad.-

8.- Formular y controlar la ejecución del programa de ingeniería industrial tendiente a optimizar las condiciones económicas de producción.-

9.- Establecer un programa de seguridad y de condiciones de trabajo seguras y vigilar su cumplimiento.-

10.- Aplicar regímenes de premios y castigos al personal frente a hechos que ameriten tales acciones.-



11.- Administrar y controlar las herramientas que se le entreguen en custodia para el cumplimiento de sus funciones.-

❖ **Autoridad:**

El responsable de Producción ejerce supervisión directa sobre el personal que realice actividades de planeamiento y control de la producción, mantenimiento e ingeniería de planta, fabricación, acabado, almacenes.-

❖ **Características de la posición:**

1.- Informes que genera:

a.- Planes y programas de producción.-

b.- Fijación de políticas y normas de procedimientos relativas a la ejecución de planes de producción y de stocks.-

c.- Reportes de seguimiento de producción.-

d.- Reportes sobre justificación en las desviaciones respecto a estándares, programas o calidad.-

e.- Informes de calificación del personal.-

f.- Informe de horas trabajadas por persona.-

g.- Informe sobre control de inventarios.-

h.- Informes sobre capacidad utilizada de planta.-

2.- Informes que recibe:

a.- Informes de costos de productos elaborados y de la rentabilidad.-

b.- Asesoramiento en materia de legislación laboral y sindical.-



c.- Informes periódicos del servicio médico sobre el estado de salud del personal dependiente de ese departamento.-

d.- Reporte de indicadores de gestión.-

e.- Informes sobre proyecciones de ventas y políticas de stocks para la formulación del programa de producción.-

3.- Informes que procesa:

a.- Avance de la producción.-

b.- Horas extras, por centro de producción y por persona.-

c.- Unidades defectuosas y coeficientes de fallas de producción, con discriminación de las causas que las motivaron.-

d.- Movimientos de materiales:

- Entradas por compras.-
- Salidas por consumo.-
- Entradas por devoluciones desde los sectores de producción.-

e.- Monografías con fórmulas de producción.-

#### ❖ **Especificaciones de la posición:**

1.- Título necesario para la posición: Depende del tipo de producto a elaborar y de la modalidad del proceso productivo, puede requerirse un ingeniero mecánico, químico, farmacéutico, etc.-

2.- Aptitudes personales necesarias para el puesto:

- Capacidad de organización y análisis.-
- Metódico.-
- Aptitud para conducir personas de diversos niveles.-
- Energía y vigor.-



Hemos narrado hasta aquí las responsabilidades que deberán asumir cada uno de los responsables que colaborarán en su empresa, tratando conservar la menor estructura posible. Claro está que estas personas deberán absorber actividades que en empresas de mayor magnitud, estarían repartidas en otros departamentos. Así pues veremos que nuestro responsable de Administración y Finanzas, inicialmente, se encargará de la administración del Factor Humano y de las compras.-

Para concluir, dentro del proceso, con el medio referido al factor humano, déjeme comentarle algo al oído y que espero sepa guardarlo como un secreto, que pondrá en evidencia, sólo si es extremadamente necesario.-

Si la situación de su empresa llegara a ser dramática, deberá desafectar aquellas personas que no hayan asumido la responsabilidad que conlleva encontrarse dentro de una empresa pequeña y desafiante. En este caso sé que se sentirá mal pero es necesario. Trate de verlo de esta forma:

Si viajara en un avión y éste se estrellara en una selva, seguramente se encontrará con dos tipos de personas a socorrer:

- ✓ Las ilesas o que presentan heridas leves y
- ✓ las que se encuentran gravemente heridas y moribundas.-

En este caso deberá decidir rápidamente y determinar lo que se denomina prioridades de salvación, debiendo dejar para una segunda oportunidad a los enunciados en segunda instancia. En ciertas y graves circunstancias, éstos, lamentablemente, deberán ser sacrificados para que los más aptos vivan.-

Desafortunadamente es la ley de la vida. Téngalo en cuenta.-

Obviamente si nos tomamos nuestro tiempo para definir nuestra estrategia y los planes alternativos, es muy factible que no debamos aplicar este tipo de recursos extremos.-

**Veamos ahora como podemos ordenar nuestro accionar diario.**



## LA ACTIVIDAD -RECURSOS-



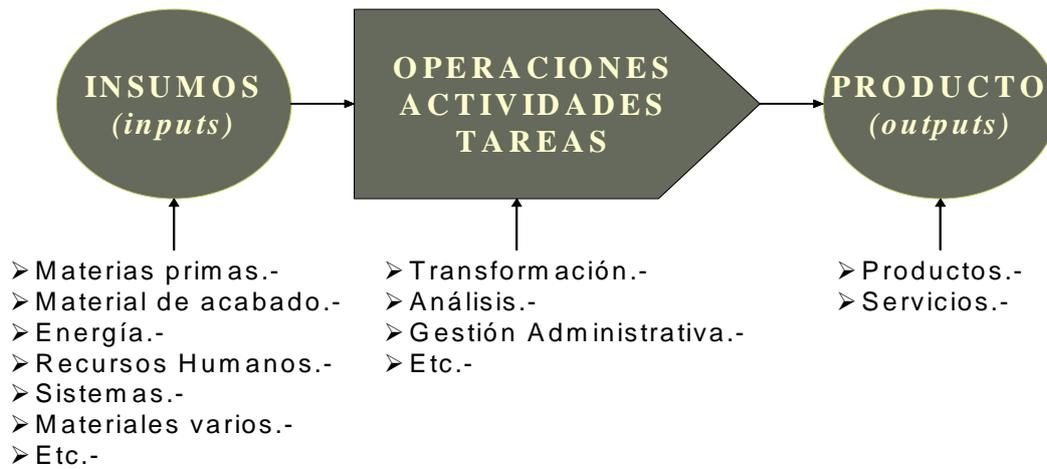
Como vimos anteriormente existen unos gráficos llamados organigramas que nos muestran las jerarquías y las líneas de autoridad y consecuentemente de subordinación, pero poco nos dicen sobre la funcionalidad de la organización.-

Tal como pudimos apreciar, para una estructura pequeña hemos desarrollado las posiciones Comercial, de Administración y Finanzas y de Producción las cuales tienen asignadas distintas responsabilidades que, como veremos, se encuentran estrechamente relacionadas entre sí-

Por ejemplo: Para poder entregar un producto en tiempo y forma, se necesita que nuestro responsable de Administración y Finanzas realice la compra de las materias primas y material de acabado que luego serán entregados a nuestro funcionario de producción para que este los transforme en el producto que nuestro Líder Comercial ofrecerá en el mercado.-

*La actividad global de cualquier empresa puede ser concebida como un conjunto de operaciones o actividades conectadas entre sí que van formando los eslabones de una gran cadena operativa, cuyo final es la entrega de productos o servicios al mercado.-*

Podemos agregar que estas acciones comienzan a partir de insumos que, luego de pasar por determinadas operaciones generan un producto:



También podemos definir lo expuesto anteriormente bajo el concepto de LOGISTICA, término éste que se constituyó siempre en un punto neurálgico y determinante para el éxito o fracaso en un conflicto armado. Tan es así que en el arte de la guerra se expone que:

“Un ejército sin provisiones ni productos alimenticios está perdido”.-

“Si nos basamos en las provisiones del enemigo, los alimentos del ejército serán suficientes”.-

En estos fragmentos del milenario texto se considera que cuando las fuerzas en combate están manteniendo posiciones fortificadas en una situación de empate, con la victoria y la derrota aún no decididas, quien tenga provisiones será victorioso. En consecuencia, nos está indicando que debemos reforzar las medidas de protección de nuestras líneas de logística, impidiendo que las tropas del enemigo puedan hacerse de nuestros abastecimientos y productos.-

Llevado al ámbito de los negocios la Logística es el proceso que planifica, implanta y controla, de forma eficiente, el flujo de materias primas, materiales de empaque, productos intermedios y productos terminados desde el punto de origen al de entrega, a un **costo adecuado** y con el objetivo de **satisfacer las necesidades del cliente** (mercado).-

En consecuencia podemos definir gráficamente el ámbito de acción de la logística:



Analizando este enfoque, veremos que en el área de influencia de la logística de abastecimientos operamos como *clientes*, en nuestro carácter de demandantes de bienes y servicios necesarios para iniciar un proceso productivo. Los terceros encargados de satisfacer dichas necesidades se denominan *proveedores*.-

Una vez culminado el proceso productivo, y dentro de la órbita de la logística de distribución, nos transformamos en *proveedores* al ofrecer nuestros productos al mercado en donde operan nuestros potenciales *clientes*.-

Los conceptos de Cliente-Proveedor que a simple vista son sencillos de interpretar, debemos tenerlos muy presentes ya que no solo se dan cuando interactúa el ámbito externo con nuestro ámbito organizativo, sino que permanentemente se encuentra vigente en cada una de las interrelaciones que se dan en cada uno de los procesos.-

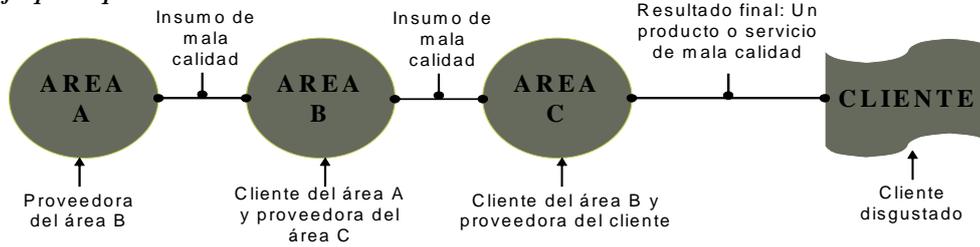
De esta manera a continuación estableceremos algunos postulados básicos:

- PRIMER POSTULADO: Todas las áreas de la empresa son “*proveedoras*” de las que le siguen en la cadena global y “*clientes*” de las que las preceden.-
- SEGUNDO POSTULADO: De la misma forma que las empresas deben preocuparse de que el resultado final del proceso (el producto o el servicio) sea de alta calidad y responda a las necesidades y expectativas del mercado, de la misma forma deben cerciorarse de que el resultado que se logra en cada uno de los pasos intermedios de la cadena sea de alta calidad y satisfaga las necesidades y expectativas de los “*clientes internos*”.-
- TERCER POSTULADO: La única forma de garantizar la calidad del resultado final es asegurando la calidad de los pasos intermedios.-
- CUARTO POSTULADO: ¡¡¡CUIDADO!!! La mayoría de los problemas de calidad que se producen en las empresas se localizan en los puntos de contacto entre las áreas operativas que integran el sistema o cadena.-

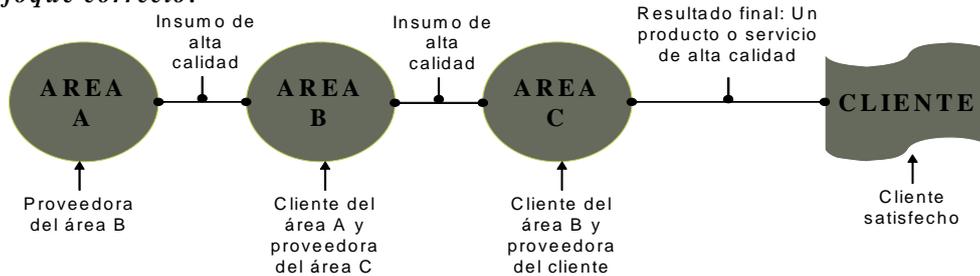


De esta manera podemos apreciar dos tipos de enfoque:

**Enfoque equivocado:**



**Enfoque correcto:**



Para poder comenzar a desmenuzar cada uno de los procesos, es necesario que antes le presente gráficamente el plano que debemos asumir que representa la visión logística:



Exhibido el cuadro de visión logística, a continuación comenzaremos a desarrollar cada uno de los tres grandes procesos que la componen.-



**Logística de abastecimientos:** Cuando nos preguntamos acerca de cómo ser o mejorar continuamente la competitividad de nuestros productos, la respuesta es sencilla: producir a bajos costos y con excelente calidad.-

Este razonamiento nos lleva a inducir que nuestro proceso de producción o manufactura deberá alimentarse de insumos que cumplan con dichas condiciones, razón por la cual una de sus responsabilidades y de los funcionarios que lo acompañen será dirigir y coordinar el proceso de adquisición de bienes y/o servicios necesarios para conformar su producto.-

De lo expuesto se desprende que el éxito de sus productos dependerá de cómo Usted y su equipo planifiquen el proceso de compras y gestión de inventarios ya que estas actividades le permitirán asegurar:

- El normal flujo de materias primas, material de acabado y otros insumos y materiales necesarios para el área de manufactura.-
- La distribución de los productos manufacturados hacia los mercados objetivo.-
- Controlar los gastos y costos que nos permitirá ser competitivos.-
- Manejar una política de stocks mínimos y, en consecuencia, definir niveles mínimos de inmovilización de stocks.-
- Búsqueda de fuentes de abastecimientos alternativas.-

Como hemos podido apreciar, este proceso resulta más que relevante si consideramos que sus objetivos deben alinearse con las siguientes reglas básicas:





Si intentamos trazar similitudes sobre sus responsabilidades básicas (exhibidas en el cuadro anterior), y la función de logística de abastecimientos, veremos que:

- ✓ Optimizar la política financiera de la empresa, desde el punto de vista de la gestión de las compras y los inventarios constituye uno de los aspectos que, por los recursos financieros que implica, requiere la implantación de procesos contables y financieros muy cuidadosos y eficaces.-
- ✓ Realizar un control de gastos y costos eficaz, optimizando la gestión de compras e inventarios, la relación en este aspecto es obvia ya que es la más alta de las responsabilidades de la función de suministros o abastecimientos.-
- ✓ Controlar el cumplimiento de las estrategias de marketing y ventas. Debemos ser concientes de que el fiel cumplimiento de las metas de ventas depende, en gran parte, de una gestión de compras e inventario que asegure el continuo aprovisionamiento del mercado.-
- ✓ Dirigir y coordinar el proceso de fabricación (si es una empresa industrial) o de operaciones (si es una empresa de servicios). También en este caso, el eficaz cumplimiento de los planes de producción u operaciones depende, en gran parte, de la eficaz gestión de compras y los inventarios.-
- ✓ Optimizar la gestión económica y personal de la empresa estableciendo los procesos que aseguren los más altos niveles posibles de eficacia. Una de las vías tradicionales a la que recurren las empresas para optimizar su gestión económica radica en, a su vez, optimizar la gestión de compras e inventario.-
- ✓ Implantar las medidas que sean necesarias para optimizar la rentabilidad y competitividad de la empresa. Una eficaz gestión de compras y los inventarios no sólo permite incrementar la rentabilidad de las empresas, sino que, en la mayoría de los casos, la eficaz elección de las compras (productos terminados, materias primas, y material de acabado) permite incrementar los niveles de competitividad de las empresas.-

A partir de esta relación, podemos apreciar que la logística de abastecimiento se inicia a partir de la necesidad que manifieste cualquier área de nuestra organización por hacerse de un bien o servicio determinado hasta que ese requerimiento es satisfecho y se efectiviza el pago al proveedor.-



Claro está que existen distintas etapas que en todo proceso de abastecimiento que deben cumplirse. Estas actividades son:

- ✦ **Detección de la necesidad de comprar.-**
- ✦ **Requerimiento de aprovisionamiento.-**
- ✦ **Búsqueda y selección de los proveedores.-**
- ✦ **Recepción y selección de las cotizaciones.-**
- ✦ **Adjudicación de la compra.-**
- ✦ **Seguimiento de los pedidos.-**
- ✦ **Recepción e inspección de los bienes recibidos.-**
- ✦ **Almacenamiento de los bienes.-**
- ✦ **Registración de las compras.-**
- ✦ **Pago.-**

Detección de la necesidad de comprar: En una empresa industrial todo el proceso de planificación está centrado en la estimación de la demanda de los bienes y/o servicios a ofrecer.-

La planificación de la producción consiste en la conversión de la demanda (unidades de producto/servicio a entregar a nuestros clientes en un lapso de tiempo) en requerimientos específicos; es decir, determinar las materias primas, materiales, productos elaborados y semielaborados necesarios para atender a nuestros clientes.-

El análisis adicional que debemos realizar es el de las políticas de manejo de inventarios disponibles en la empresa para:

- Equilibrar la oferta y la demanda utilizando a los inventarios como colchón entre el mercado y la producción. De esta manera preveremos desajustes de abastecimiento de los proveedores, retrasos en el proceso de fabricación y cambios bruscos en la demanda.-
- Economizar la compra gestionando cantidades suficientes como para obtener descuentos o bonificaciones especiales.-

Considerando estos aspectos se deduce que existe un punto a partir del cual debe realizarse un pedido. Este parámetro se denomina pedido óptimo.-

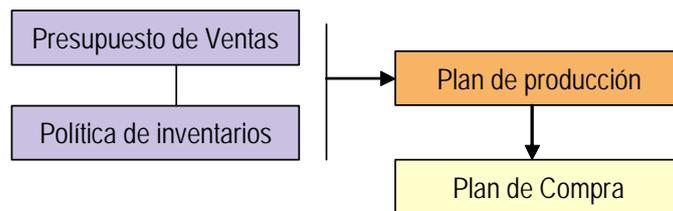


Existen para la determinación del pedido óptimo, distintas fórmulas y programas, pero es necesario conocer la lógica básica del pedido óptimo, para lo cual deberemos tener en cuenta:

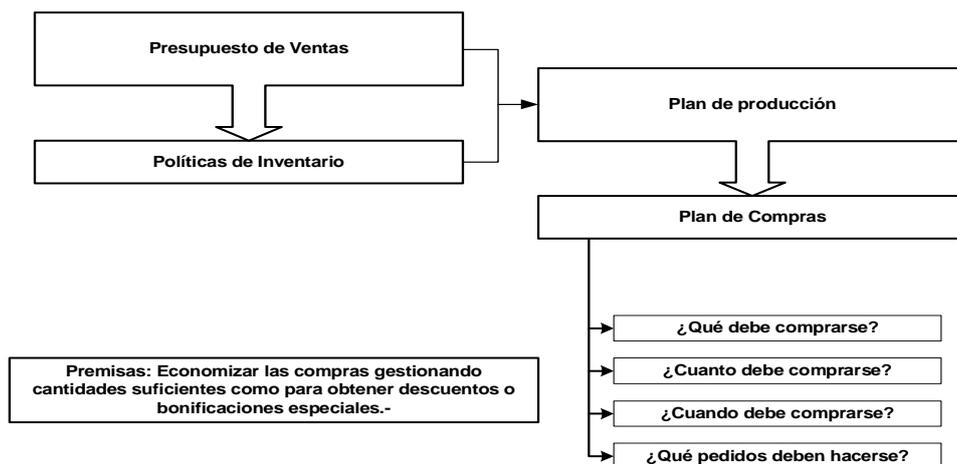
Tiempos máximos que se tarde en recibir los materiales.-

- Tiempos máximos que requiere el proceso de producción.-
- Tiempos de debemos cubrir con un inventario de seguridad para el caso en que se altere el ciclo normal de ventas y compras.-

También vamos a agregar otro condimento adicional que veremos en detalle más adelante y que se desprende de la planificación integrada y que da origen al plan o programa de compras. Por el momento tenga en cuenta el siguiente gráfico:



Resumiendo todo lo expuesto anteriormente podemos abreviar esta etapa mediante el gráfico que expongo a continuación en donde puede apreciarse como se arma la herramienta del plan de compras a partir del plan de producción que se desprende del presupuesto de ventas y de la política de inventarios:





E: Entrada (instrumento que origina una acción – P: Proceso (qué acción realizamos con esa entrada) – S: Salida (qué generamos como consecuencia de esa acción)

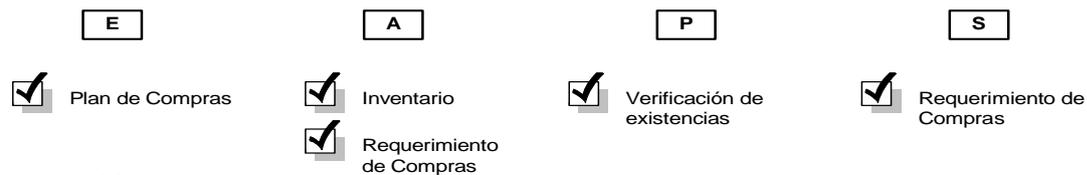
Requerimiento de aprovisionamiento: Resulta de vital importancia para que la cadena de suministros no se vea afectada, que se desarrolle e implemente un sistema de niveles mínimos de existencias a partir del cual nuestros almacenes inicien la requisición o solicitud de compra. Esta solicitud es recomendable que se efectúe por escrito y que cuente con la firma del responsable de producción (siguiendo la configuración inicial que le propuse de organigrama para iniciar el emprendimiento). Una vez conformado el pedido, el mismo debe elevarse a la función de Compras (En nuestro caso Administración y Finanzas), para que gestione la reposición de las materias primas y/o los insumos.-

La requisición o solicitud de compra debe contener la siguiente información:

- Sector solicitante.-
- Fecha de emisión de la requisición.-
- Material solicitado.-
- Cantidad solicitada.-
- Fecha en que se necesita contar con el mismo.-
- Firma del responsable del requerimiento.-

Gráficamente podemos resumir este aspecto de la siguiente manera:

**El Sistema da alerta o señales de alarma, como por ejemplo el plan de Compras para la Producción, que nos indique el nivel de existencias mínimo a partir del cual almacenes emitirá la requisición de compra (Administración de Materiales).-**



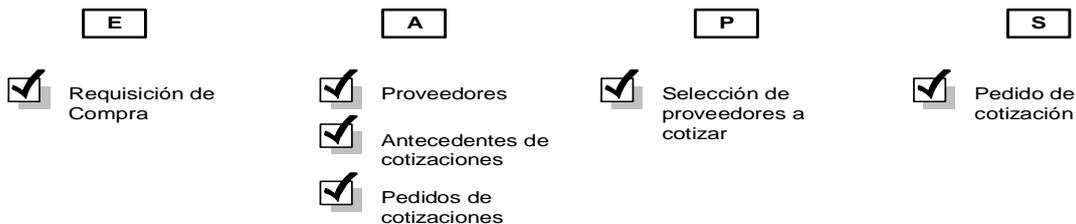
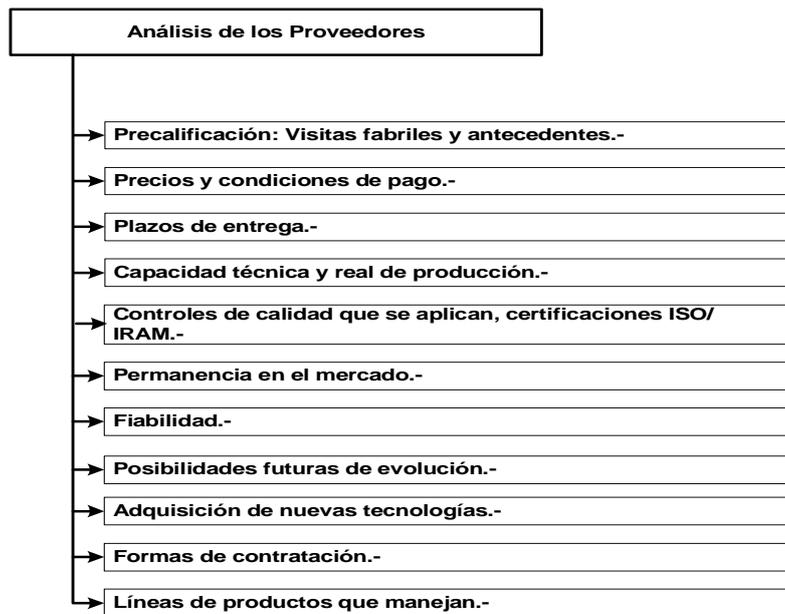
A: Archivo



Búsqueda y selección de los proveedores: La función de Compras, en función de la requisición o solicitud de compras procede a la búsqueda y selección de proveedores. Para ello se consultan distintas fuentes tales como revistas, catálogos, guías telefónicas o de la industria, exposiciones, visitas a parques industriales, etc.-

Detectados los potenciales proveedores el análisis se centrará en los precios y condiciones de pago, el plazo de entrega, la calidad de sus productos, la capacidad instalada, confiabilidad, fiabilidad, permanencia y posicionamiento en el mercado, análisis patrimonial, económico y financiero, posibilidades de evolución, adquisición de nuevas tecnologías, posibilidades de configurar alianzas estratégicas, etc.-

Seleccionados los proveedores a participar, la función de compras confeccionará y remitirá a cada uno de ellos el pedido de cotización.-

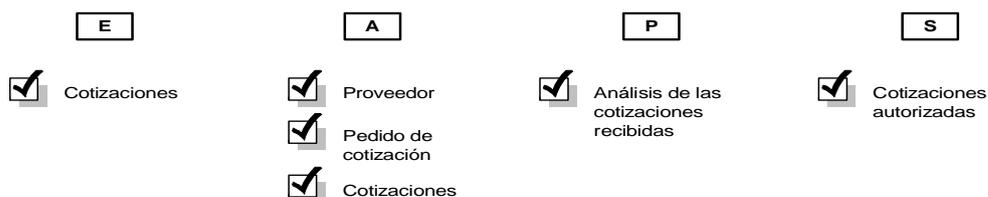
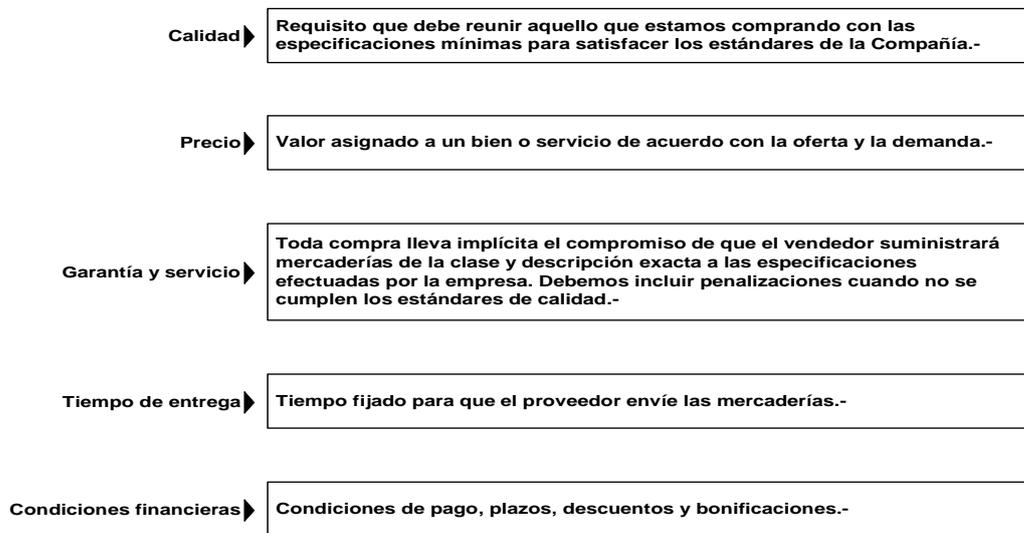


Recepción y selección de las cotizaciones: Sobre este particular resulta conveniente que las cotizaciones que se soliciten a los potenciales proveedores sean recibidas por escrito y que, en función de importes establecidos se determinen cantidades mínimas de



participantes. Asimismo, cuando estemos realizando una compra de importancia en cuanto a monto, es recomendable que las propuestas sean recibidas en sobre cerrado, en una fecha y hora determinada, momento a partir del cual se procederá a la apertura de las ofertas. Resulta una buena práctica que en dicha apertura, participen dos funcionarios para dotar de transparencia al acto.-

En función de las variables calidad, precio, garantía y servicio y tiempo de entrega la función de compras procede a seleccionar al proveedor y a adjudicar la compra.-



Adjudicación de la compra: Este acto lo materializa a través de la emisión de una orden de compra; documento que se configura como el acuerdo entre las partes.-

En consecuencia las principales funciones de la orden de compra son:

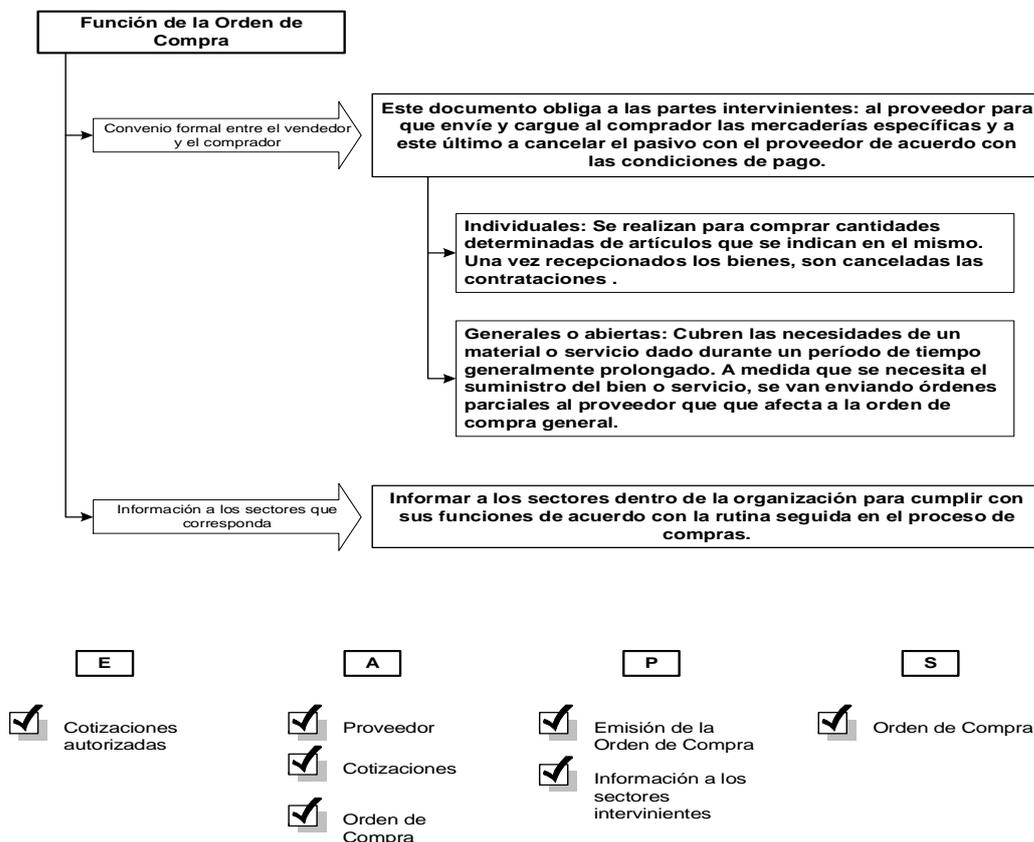
- Convenio formal entre la parte vendedora y compradora.-
- Plataforma de información para las funciones que se encuentran vinculadas con el proceso tales como la recepción, cuentas por pagar y pagos.-



Dado el carácter de contrato que posee la orden de compra, resulta necesario que cuente con la siguiente información:

- Descripción detallada del artículo, modelo, tamaño y calidad.-
- Precio convenido.-
- Fórmula de actualización de valores e índices de aplicación.-
- Cantidad solicitada.-
- Diferencia en más y en menos que se aceptará en las entregas.-
- Entrega total o parciales.-
- Plazos de entrega.-
- Lugar de entrega.-
- Condiciones de pago.-
- Firma del emisor de la orden de compra.-
- Otras condiciones.-

En el gráfico que describo a continuación, podremos apreciar en resumidas cuentas las actividades que comprenden el proceso de adjudicación de la compra como así también los instrumentos de entrada, archivo, proceso y salida del mismo.



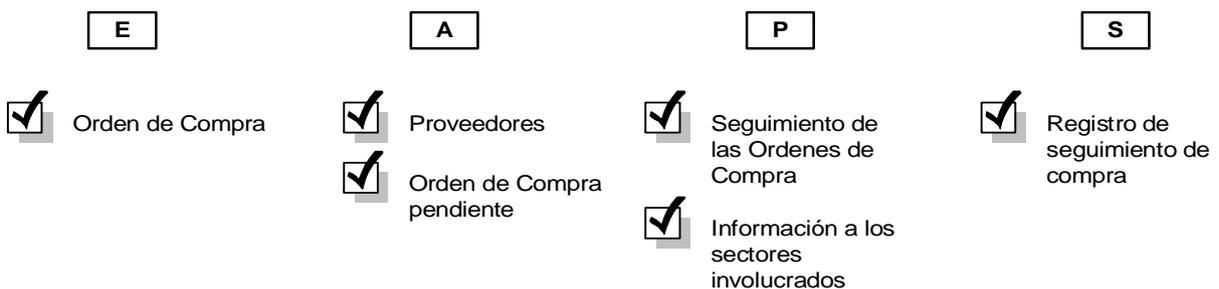
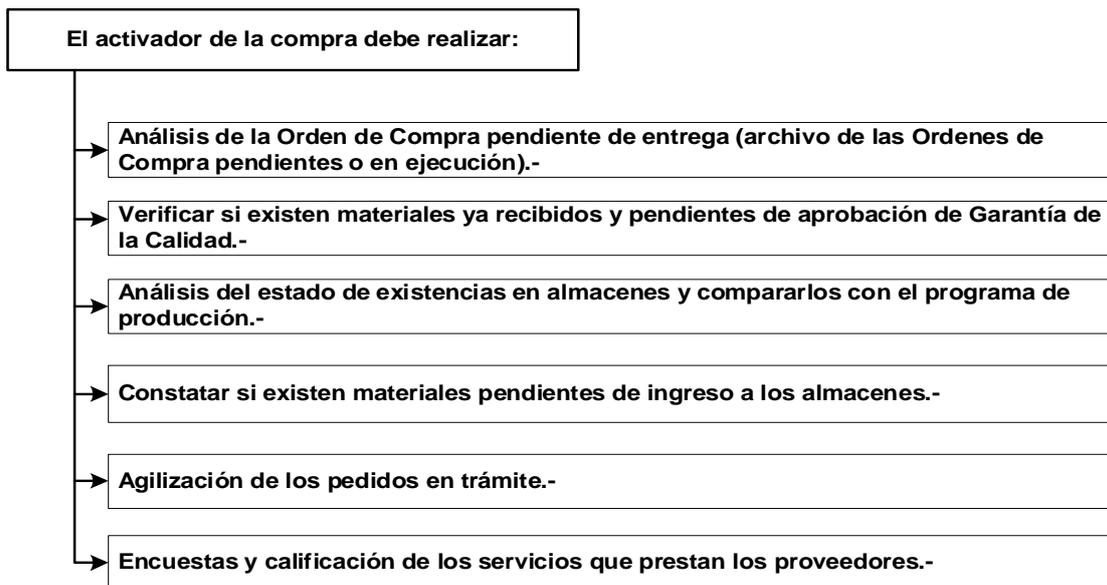


Seguimiento de los pedidos: En esta fase la actividad comprende el aseguramiento de que los suministros serán entregados por el proveedor en tiempo y forma, evitando de esta manera que nuestro proceso productivo se vea alterado.-

Dicho esto es necesario que básicamente:

- Se efectúe un análisis de las órdenes de compra pendientes de entrega.-
- Se verifique si ya se han ingresado materiales dentro de nuestra empresa y se encuentran pendientes de ser aprobados por la función de calidad (algo muy común en las empresas manufactureras).-
- Se agilicen los pedidos en trámite.-

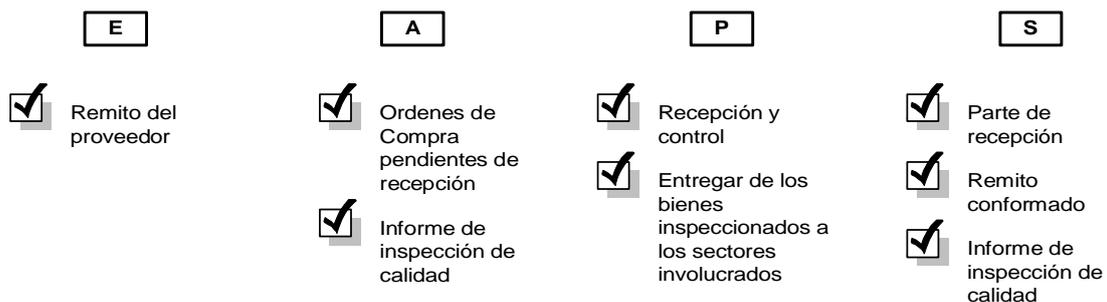
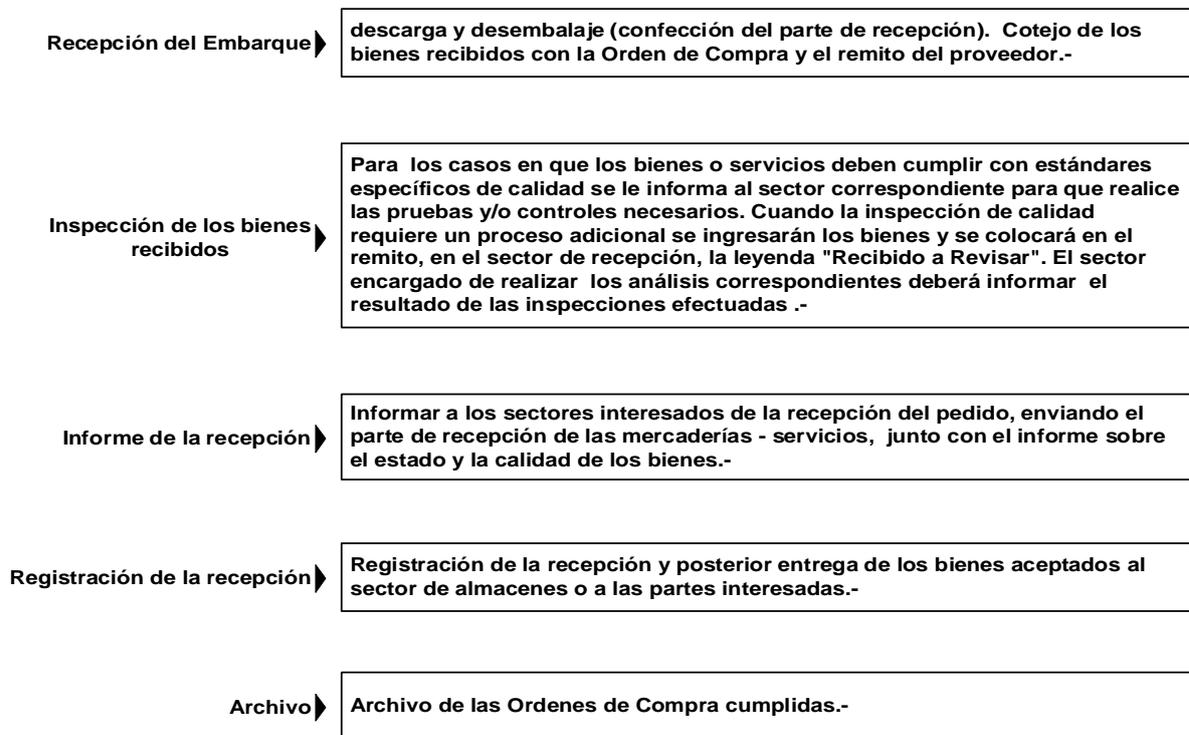
**En la Orden de Compra debe registrarse la fecha de contacto con el proveedor (fecha de entrega).  
Generalmente dichos contactos y modificaciones son registrados en el registro de seguimientos de compra (RSC).-**





Recepción e inspección de los bienes recibidos: Para poder estar en condiciones de hacer frente a la recepción de los materiales que fueron encargados a terceros, la función de recepción (que por la configuración mínima que le dimos a la organización debería encontrarse dentro de la órbita de producción), debe estar informado sobre las fechas y el tipo de transporte que el proveedor utilizará para hacer su entrega. Esta información debe ser suministrada previamente por la función de Compras a los efectos de que la recepción se efectúe en forma organizada y se planifique la descarga, manipuleo y estiba de los materiales.-

En el gráfico siguiente podemos apreciar cada una de las actividades que se desarrollan en esta fase de la logística de abastecimiento.-



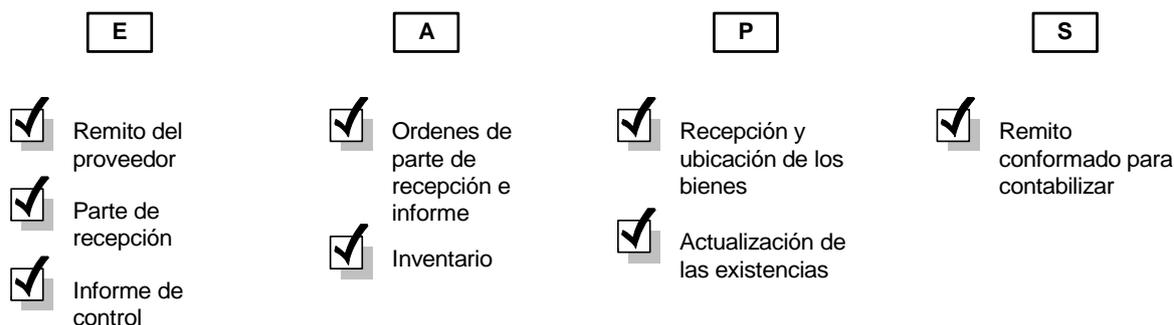


Almacenamiento de los bienes: Los bienes recibidos se ubicarán dentro de un espacio físico en donde se mantendrán en custodia todas aquellas existencias que no se encuentren afectadas aún al proceso productivo de su empresa.-

Es necesario que mantenga controlada y registrada los ingresos y egresos que se produzcan de esta área.-

Exponiéndolo gráficamente:

**Almacenes tiene la custodia física de los bienes que no han sido afectados al sector u orden de producción.  
Verificar que los bienes detallados en el parte de recepción coincidan con los materiales entregados por recepción.**



Registración de la compra: Consiste en la contabilización de los bienes y/o servicios que han sido adquiridos por la empresa. Mediante este acto la organización está reconociendo la incorporación de un activo (materias primas, materiales, maquinarias, etc.) o un gasto (servicios).-

La registración que se realiza dentro de la órbita de Administración y Finanzas tiene por finalidad ingresar a la contabilidad las facturas que originarán el pago para nuestro proveedor. Le recomiendo en esta etapa que este ingreso (conocido como cuentas por pagar), no produzca la liberación del pago hasta tanto no reciba la aprobación del almacén y de calidad sobre las condiciones de los ítems recibidos. Esta conformidad debe darse por escrito bien sea en un formulario de recepción o en el remito.-

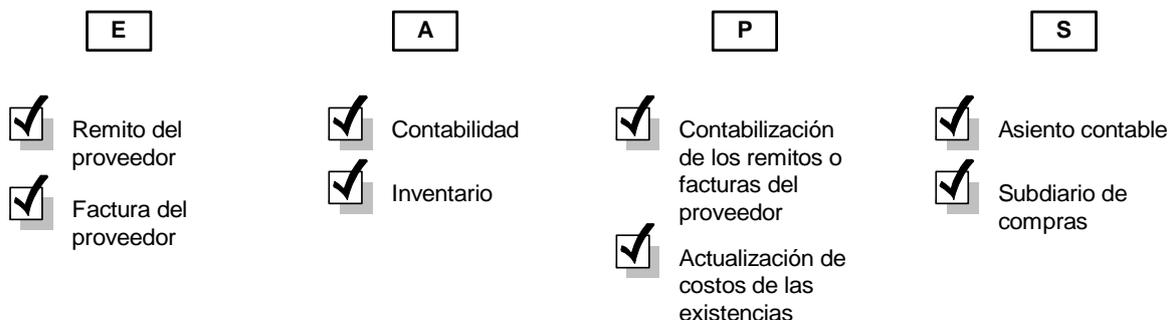


¡¡¡Atención con el manejo del remito del proveedor!!!. Cuando en su empresa se recibe la mercadería, en el momento de la recepción debe firmarse el remito indicando la leyenda “A revisar cantidad y calidad”. Una vez aprobada por los responsables del uso del material, el remito está en condiciones de elevarse a la función de registrar contablemente dicha transacción.-

En oportunidad de imputarse contablemente este movimiento, si su empresa cuenta con un sistema contable integrado, estarán produciéndose las retenciones impositivas correspondientes a su proveedor para que posteriormente pueda generarse el pago.-

Gráficamente, esta etapa quedaría definida:

**Se registra generalmente por factura. Se presenta la dificultad por la demora en la recepción de la factura. Puede generarse un minuta contable donde provisionamos con el remito conformado por las unidades recibidas valorizadas a los precios que obtenemos de las Ordenes de Compra. Si luego existen diferencias con la factura se realiza un asiento de ajuste.-**



Pago: En función de la registración contable, los compromisos de pago asumidos con el proveedor y, no debería mencionarlo pero también la disponibilidad de fondos, se materializa el pago al proveedor el cual es recomendable que se efectúe a través de cheques, transferencias bancarias o pago a través de sistemas de cajero electrónico tipo pay-link).-

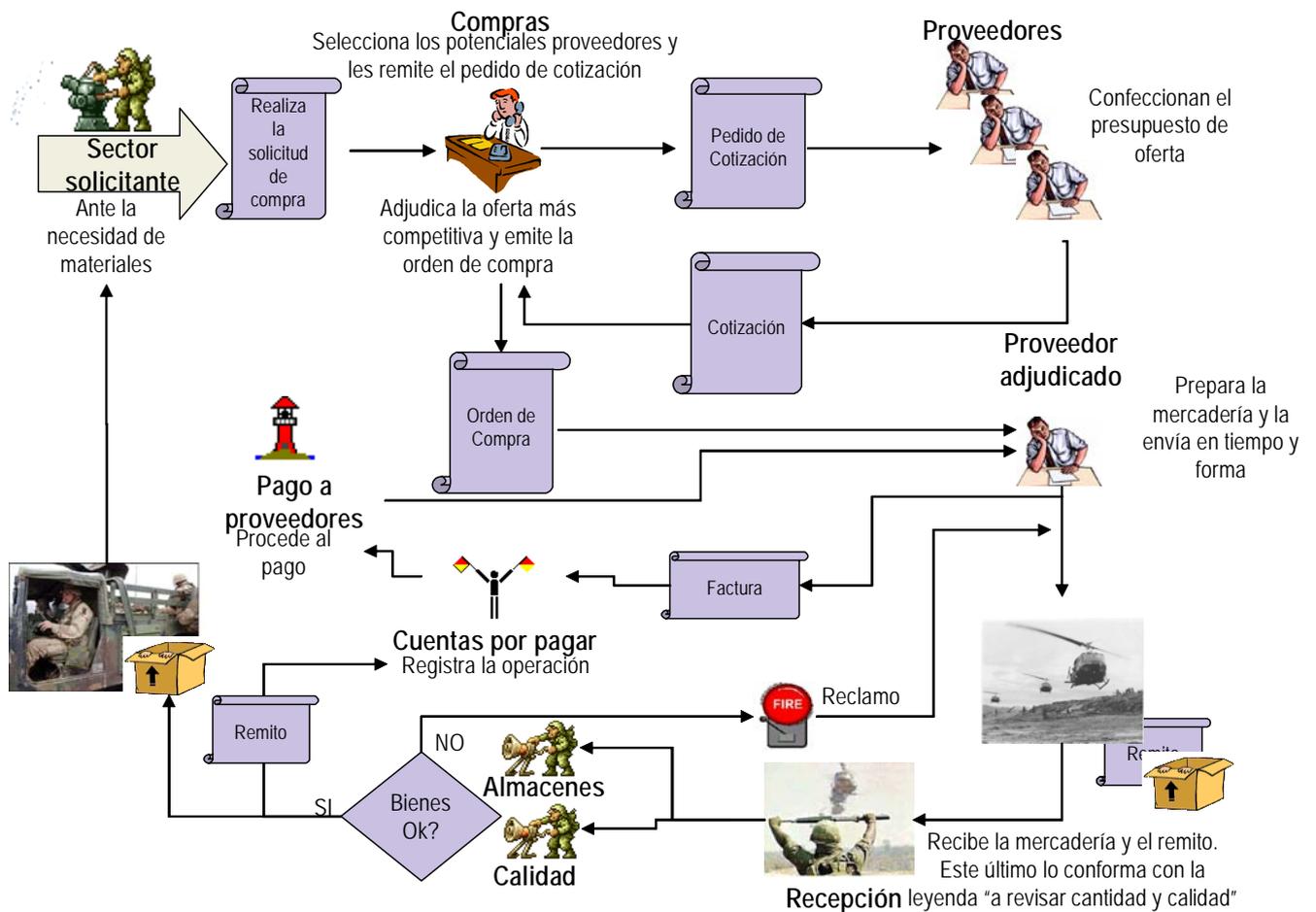
Es muy importante que trate de minimizar al máximo el manejo de dinero en efectivo dentro de su empresa a los efectos de evitar problemas de control interno. Asimismo le



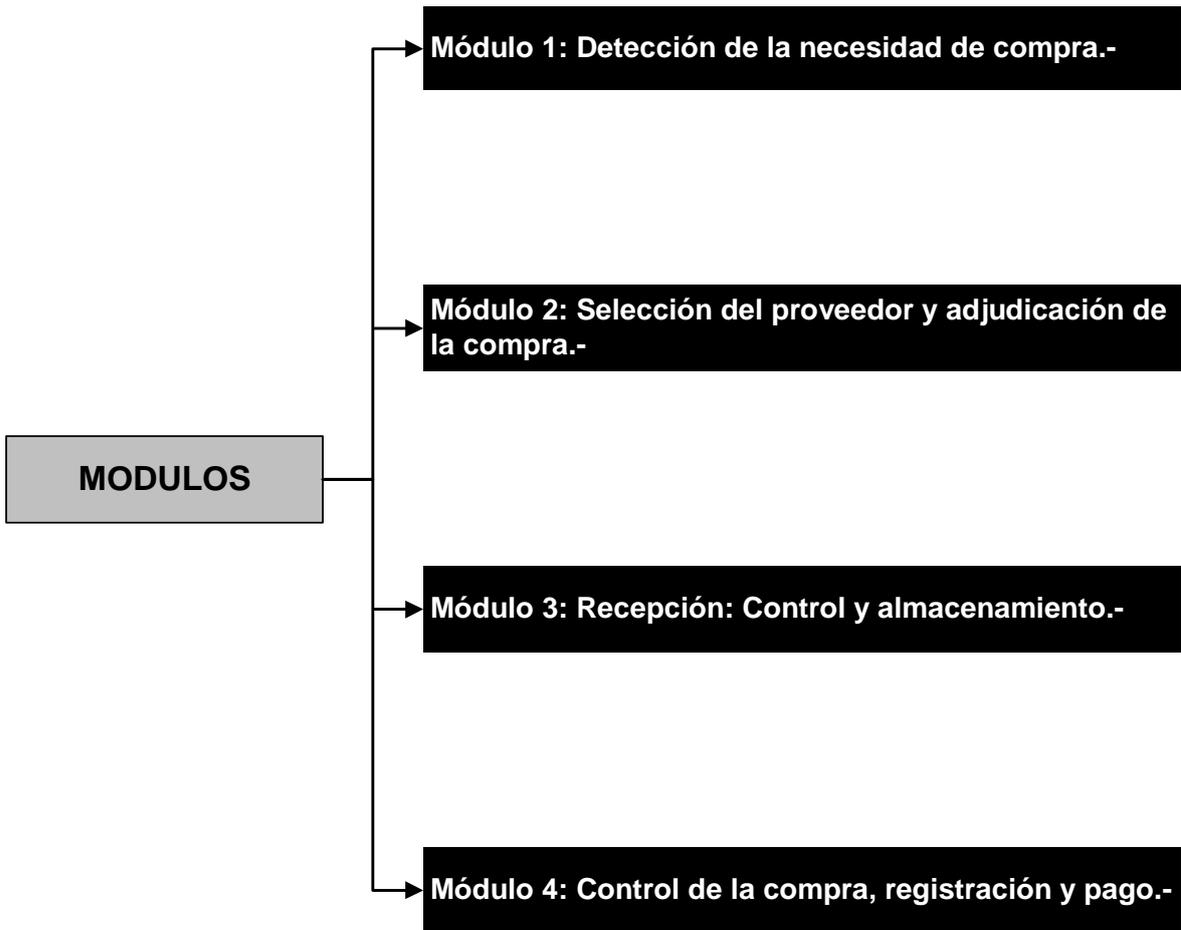
recomiendo que para que los cheques puedan ser pagados, requieran de la firma conjunta de dos funcionarios de su firma y que los valores sean a la orden y para depositar en cuenta.-

Le pido que preste especial atención a cada uno de los gráficos que le fui exhibiendo para cada etapa ya que en ellos se encuentra la llave para que pueda mantener este proceso bajo prácticas mínimas de control interno.-

A continuación podemos apreciar en forma resumida y gráfica todo el proceso de logística de abastecimiento o compras:

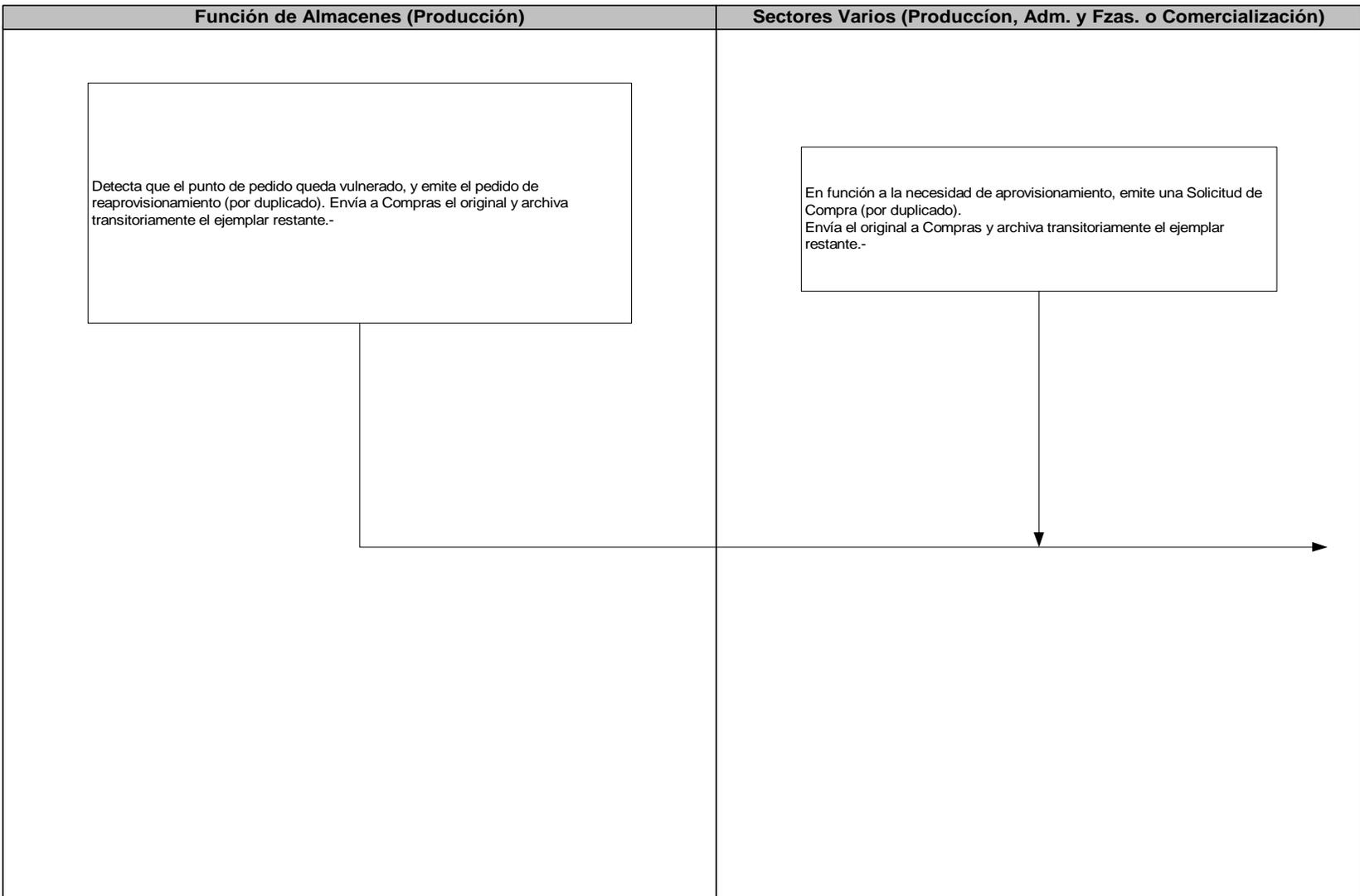


Visto esto y a los efectos que pueda visualizar como debe dividir las tareas en función de la configuración de tres aristas que le dimos a su emprendimiento para su fase inicial (Administración y Finanzas, Producción y Comercialización), voy a trazarle todo el proceso utilizando como herramienta un diagrama de bloques y dividiendo el circuito de Compras, cuentas por pagar y pagos en módulos bien diferenciados a saber:





<b>PROCESO:</b>	Compras, cuentas por pagar y pagos.-
<b>MODULO: ( 1 )</b>	Detección de la necesidad de compra.-

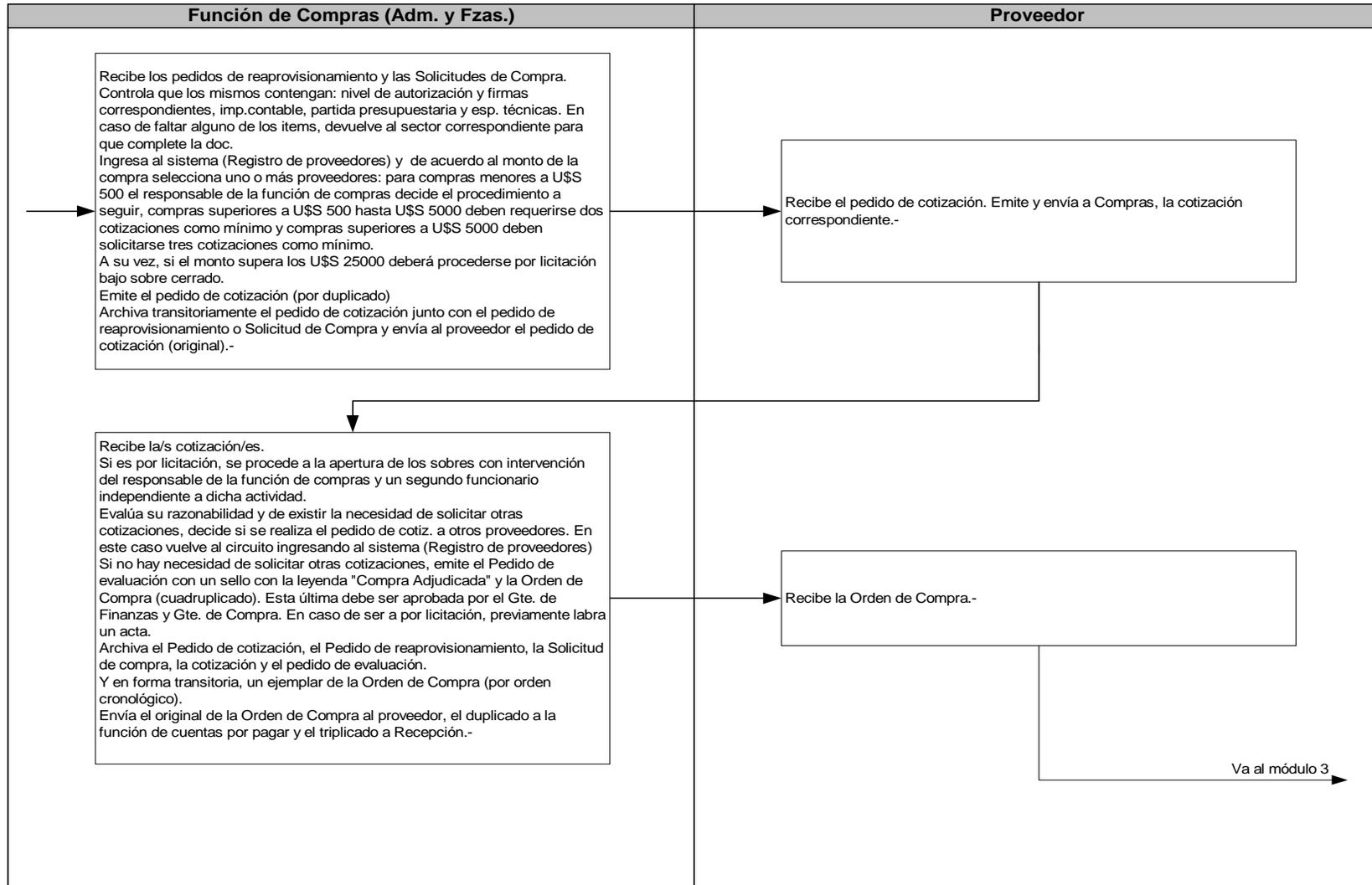




**ABBOTT LABORATORIES ARGENTINA S.A.**

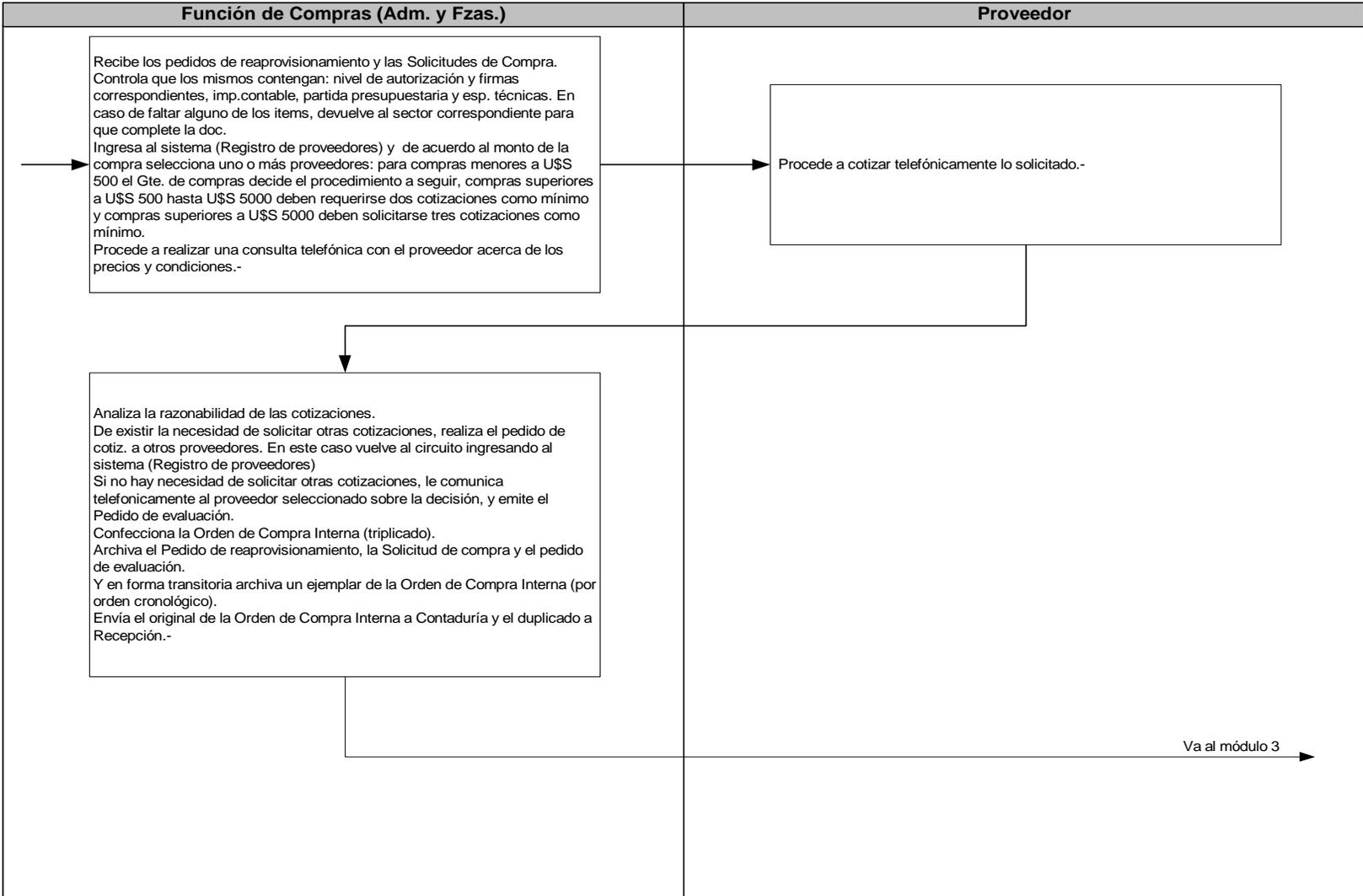
**PROCESO:** Compras, cuentas por pagar y pagos.-

**MODULO: ( 2 ) Selección del proveedor y adjudicación de la compra.-**





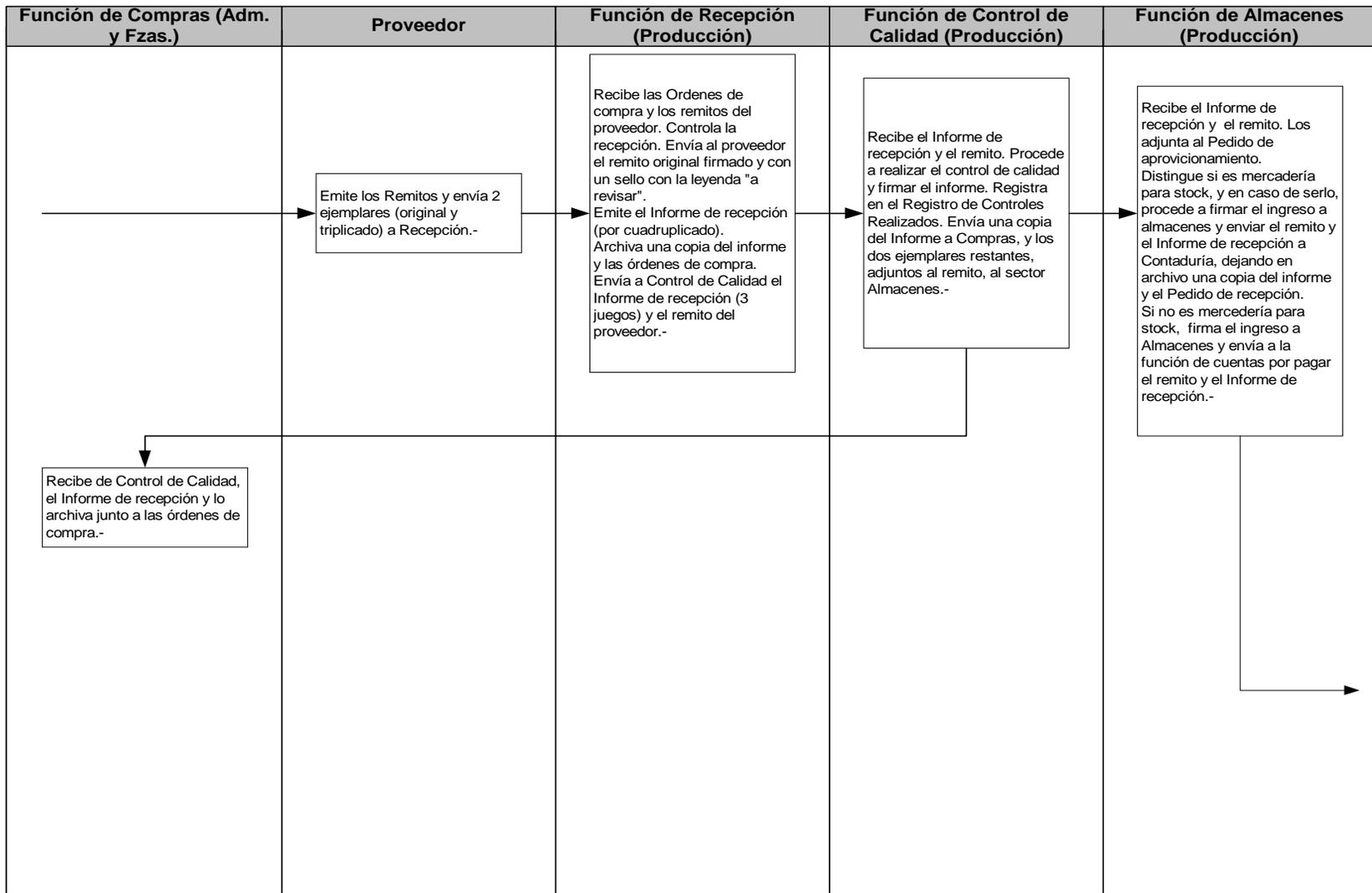
**PROCESO:** Compras, cuentas por pagar y pagos.-  
**MODULO: ( 2 ) Selección del proveedor y adjudicación de la compra (Gestión por consulta telefónica).-**





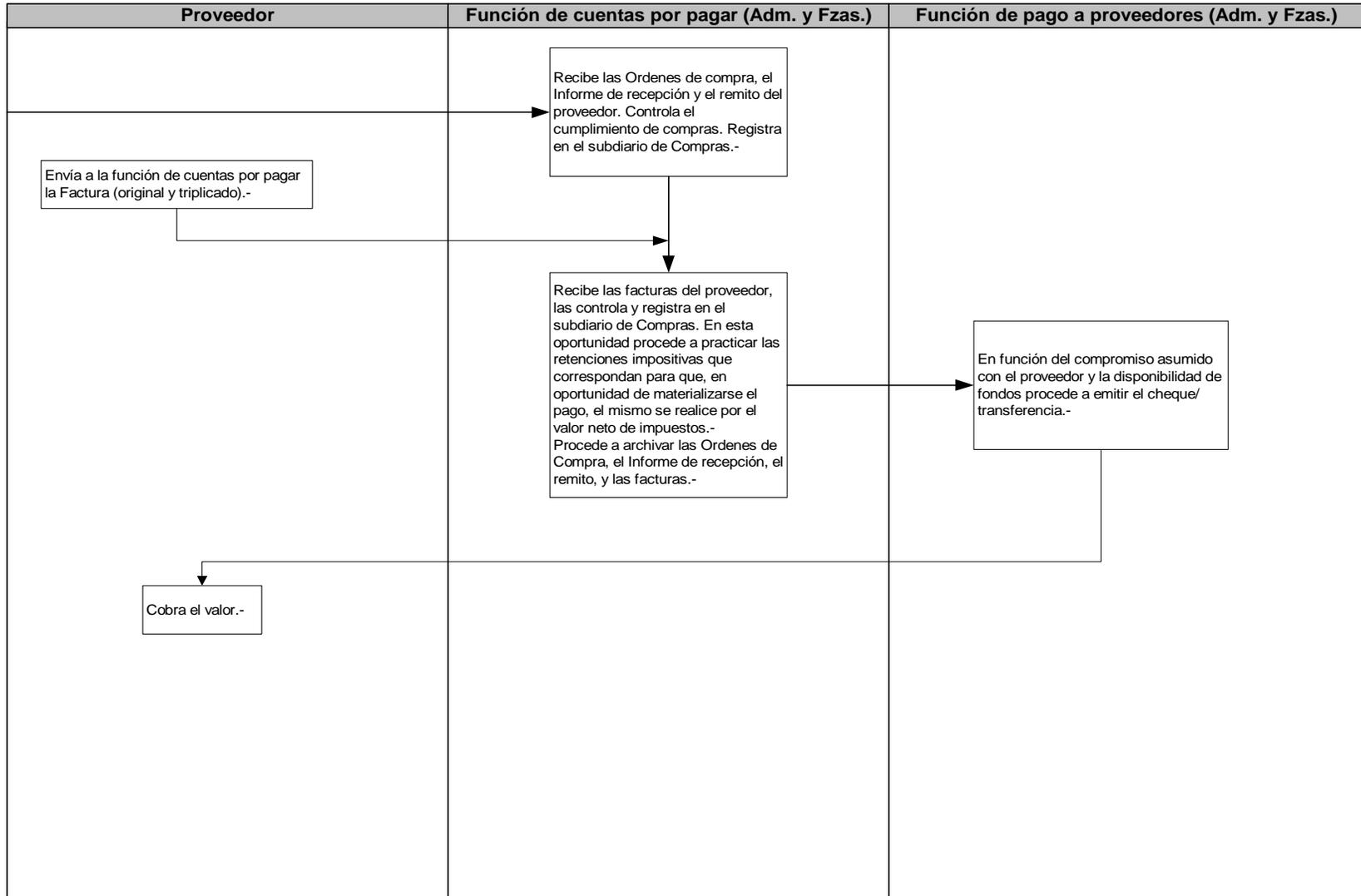
**PROCESO:** Compras, cuentas por pagar y pagos.-

**MODULO: ( 3 ) Recepción: Control y almacenamiento.-**



**PROCESO:** Compras, cuentas por pagar y pagos.-

**MODULO: ( 4 ) Control de la compra, registraci3n y pago.-**





**Producción:** Sobre este tema en particular permítame exponerle el siguiente enfoque que entiendo debo desarrollar para que no quede duda que el concepto de producción exigió y exige una interpretación más amplia a la que estamos acostumbrados.-

El nuevo papel de la fabricación, a mi entender, es crear una posición competitiva y sostenida. La cuestión es cómo crearla.-

Para comenzar, entendamos lo siguiente: La clave de la fabricación es la productividad.-

La fabricación es un paso para lograr el objetivo empresarial de crear un valor para el cliente, el mismo valor que Usted generó en las etapas de imaginación y creatividad (Investigación y Desarrollo) y comercializado por la función comercial. La función de fabricación transforma materias primas, componentes y servicios en producto terminado. La gestión de fabricación debe trabajar en la optimización de este proceso de transformación, es decir, en la mejora de la productividad.-

Comparemos ahora lo que le expuse hasta aquí y el concepto de productividad definido tradicionalmente y que dice más o menos así:

“La productividad es la relación que existe entre entradas (input) y salidas (output) en el proceso de transformación. La gestión de fabricación, en este sentido siempre se dedicó a aumentar las salidas para una entrada dada, o una combinación de las dos acciones. Ahora bien, en primer lugar los conceptos de input y output eran siempre demasiado abstractos para aplicarlos con facilidad, y por esta razón fueron convertidos rápidamente en algo más tangible (A Dios Gracias).-

El output se tradujo en “productos”: Leche, manteca, autos, acero, petróleo, prendas de vestir, etc. El input, por su parte, pasó a ser unidades de recursos típicamente usados en la fabricación y que generalmente se dividen en cuatro categorías:

- Mano de obra directa: El número de horas de mano de obra asignadas directamente al proceso de transformación.-



- Bienes de capital: Inversión en planta, maquinaria o sistemas de información.-
- Materiales: Materias primas, componentes y materiales auxiliares que están presentes en el proceso.-
- Sistemas: Los sistemas que configuran la función del proceso de fabricación.-

La última categoría, que de algún modo es la más amplia, incluía mantenimiento, la ingeniería de procesos, la gestión de personal de fabricación, los sistemas de control y supervisión, así como otras actividades laborales indirectas necesarias para que el proceso de fabricación funcione correctamente.-

Si bien soy conciente de que esta definición es utilizada ampliamente en la actualidad, intentaré anticuarla agregándole nuevos horizontes.-

Ya se que podríamos dejar las cosas como están pero esforcémonos por intentar inducir algunos cambios.-

Esto me hace recordar a un viejo cuento de marinos que versaba...

Un barco de guerra se desplazaba en la oscuridad total de la noche. De pronto, el vigía gritó nervioso:

- Capitán, Capitán... Hay una luz justo en nuestra misma dirección.-

- Dígale que vire quince grados a estribor, contestó el Capitán.-

El vigía transmitió las señales y, atónito, recibió el siguiente mensaje:

-“Ustedes son los que tienen que virar quince grados a estribor”.-

Una vez que dio cuenta al Capitán, éste le indicó enérgico:

- Dile que llevamos a un Almirante a bordo y que a él le corresponde virar a estribor.-



Acababa el vigía de transmitir el nuevo mensaje y ya estaba recibiendo el siguiente:

-“Aquí sólo hay un marinero de primera, pero son ustedes los que tienen que virar quince grados a estribor”.-

Cuando el Capitán tuvo conocimiento de esta respuesta montó en cólera.

- Pero...,¿Qué se habrá creído? Dígale que somos un barco de guerra y que vire ahora mismo a estribor.-

A los pocos segundos llegó la respuesta:

- “Nosotros somos un faro. Viren ustedes quince grados a estribor”.-

Por eso, y para tratar de virar antes de colisionar con la costa acompáñeme en este razonamiento:

La fórmula de productividad que conocemos es:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{OUTPUT}}{\text{INPUT}} = \frac{\text{VOLUMEN}}{\text{RECURSOS}} = \frac{\text{VOLUMEN}}{\text{(mano de obra directa + bienes de capital + materiales + sistemas)}}$$

A mi criterio, existe un nuevo concepto en lo que a gestión de fabricación se refiere por lo que me resulta insuficiente limitar a “volumen” el concepto de output. No basta con producir miles de litros de leche, miles de automóviles, toneladas de galletitas, etc. Hoy en día, los clientes piden además que se produzca con un determinado nivel de calidad, dentro de un plazo establecido y que la entrega se efectúe en un lugar concreto.-



El input también merece ser actualizado. Las cuatro categorías que mencionaba anteriormente son totalmente válidas, pero estimo que se ha modificado su importancia relativa. En las universidades nos han formado, y muchos libros también indican que el aumento de la productividad significa reducir la cantidad de mano de obra directa en el proceso de transformación. De esta forma los programas de mejora de productividad se enfocaban en sustituir mano de obra directa por bienes de capital y sistemas, con la esperanza de que el valor conjunto de los recursos utilizados disminuiría.-

Ahora bien; en miles de empresas y particularmente en los procesos de ensamblaje, el porcentaje de los costos de mano de obra directa sobre los costos totales de producción se ha reducido a cifras de un solo dígito. En el montaje de computadoras, la mano de obra directa representa un uno o dos por ciento de los costos totales. Incluso en los procesos que tradicionalmente ocupan mucha mano de obra, como la fabricación de ropa, la mano de obra directa representa sólo un seis a siete por ciento.-

¿Qué le parece si redefinimos la fórmula?

Una definición más actualizada de la productividad debería servir para estimular a la gestión de la fabricación para que cambiase su enfoque desde las máquinas a una variable más importante: “EL CLIENTE”. Si el objetivo del proceso de transformación es generar valor para el cliente, este parámetro necesita ser reconocido en las definiciones de productividad. Estas definiciones también necesitan reflejar otros planteamientos, tales como el cambio en el peso relativo de los diferentes tipos de recursos y la aparición de nuevos tipos de recursos. Todo esto nos lleva a la siguiente definición:

Output: productos y/o servicios que satisfacen a los clientes.-

Input: recursos utilizados inteligentemente.-

Llevando estos conceptos a la fórmula de productividad versión “última generación” nos quedaría algo así:



Productividad =

Productos y servicios que satisfacen las necesidades de los clientes
Recursos utilizados inteligentemente

La definición que acabamos de enunciar estimo que sitúa claramente los retos que tienen ante sí los responsables de fabricar. Cada palabra es importante. “Productos y/o servicios” representan un reconocimiento formal de que el producto solo no es suficiente, sino que es simplemente parte de un conjunto más grande que empieza a considerar cada vez más a los servicios.-

Todos somos concientes a esta altura de los acontecimientos que ya nadie vende sólo productos. La evidencia de esta nueva tendencia es más que evidente.-

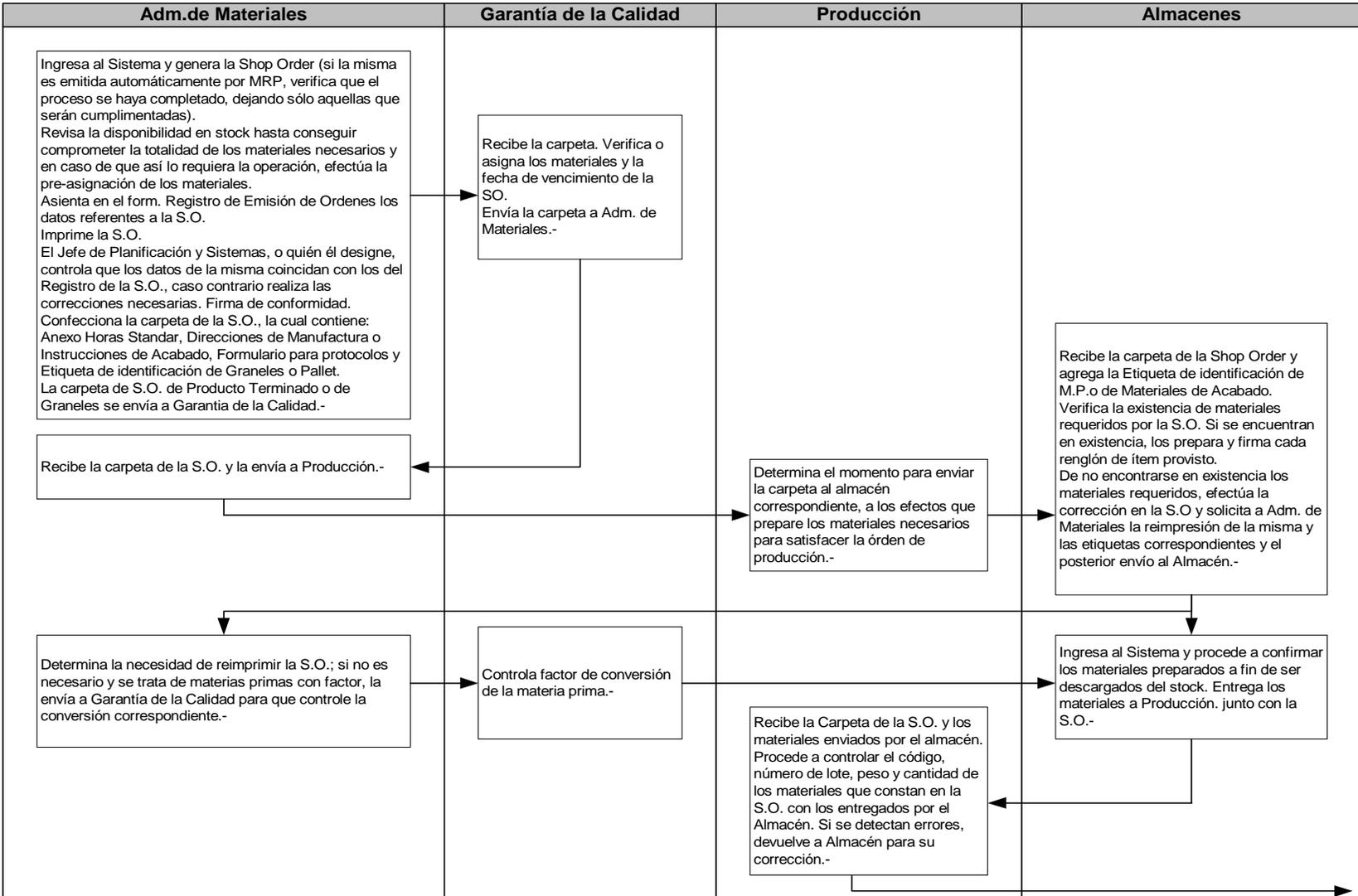
Los clientes de una farmacia no compran sólo medicamentos, que son la parte visible de un iceberg muy complejo. Los clientes compran la garantía de seguridad que se deduce de unos sistemas de producción altamente sofisticados. Los sistemas aseguran que un laboratorio puede encontrar en forma inmediata un comprimido contaminado en todo el proceso de producción hasta llegar a los proveedores. La fabricación no puede diseñar procesos aislados de los servicios asociados al producto. Este ejemplo demuestra que para que se garantice al cliente el servicio de búsqueda, la función de fabricación tiene que integrar los sistemas de información en cada paso del proceso de producción.-

Aprovechando este ejemplo de la industria farmacéutica, y considerando que la gestión de manufactura, para exponerla en un diagrama de bloques difícilmente satisfaga todos los tipos de procesos productivos existentes, le describiré el correspondiente a un proceso de este rubro que, como mencioné anteriormente tiene muy presente el tema de la calidad y las buenas prácticas de manufactura (GMP).-



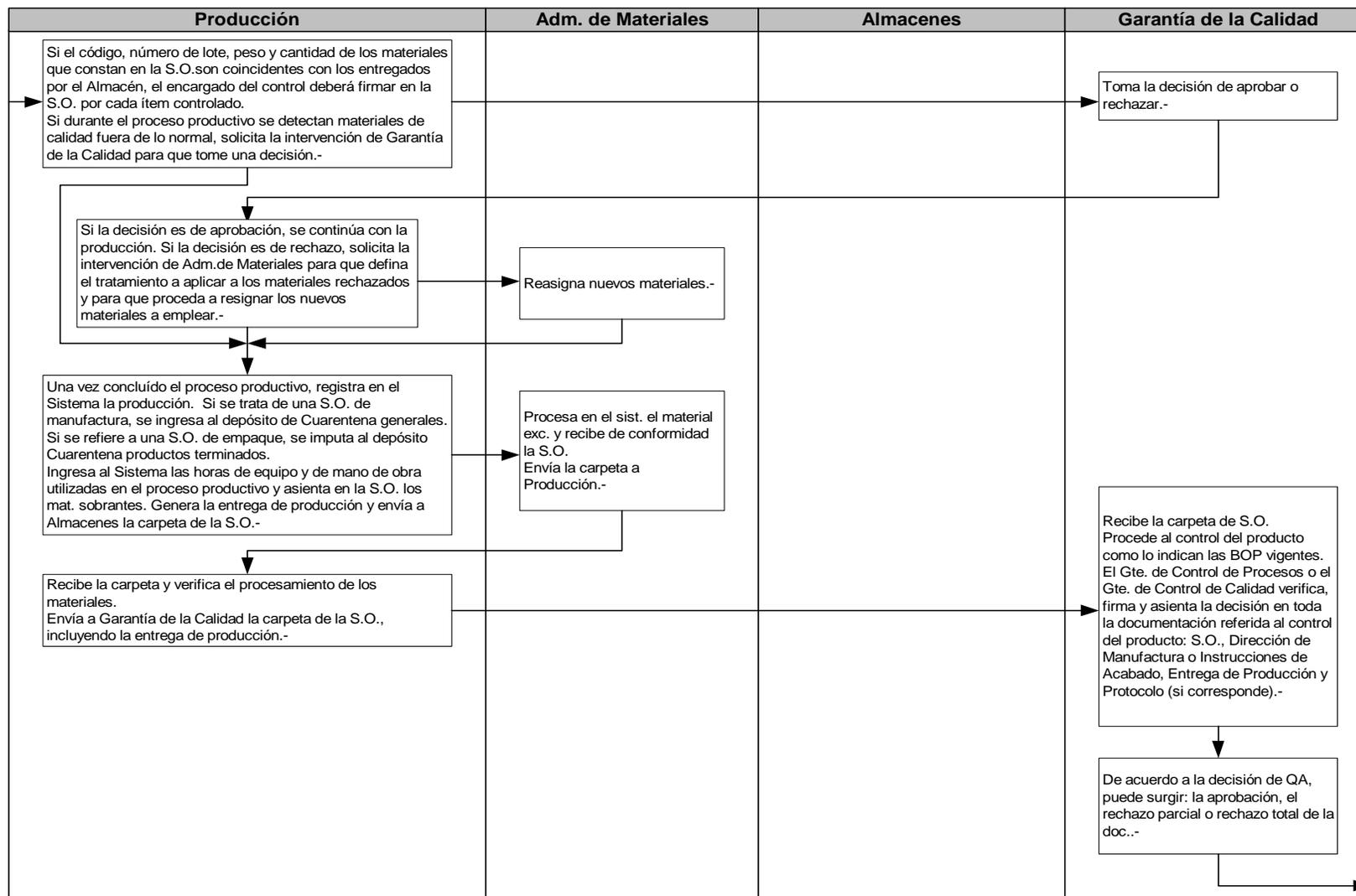
**PROCESO:** Gestión de Manufactura Lote Std. - S.O. de Empaque

**MODULO: ( 1 ) Necesidad de producción; generación de la orden de producción y provisión de M.P.**



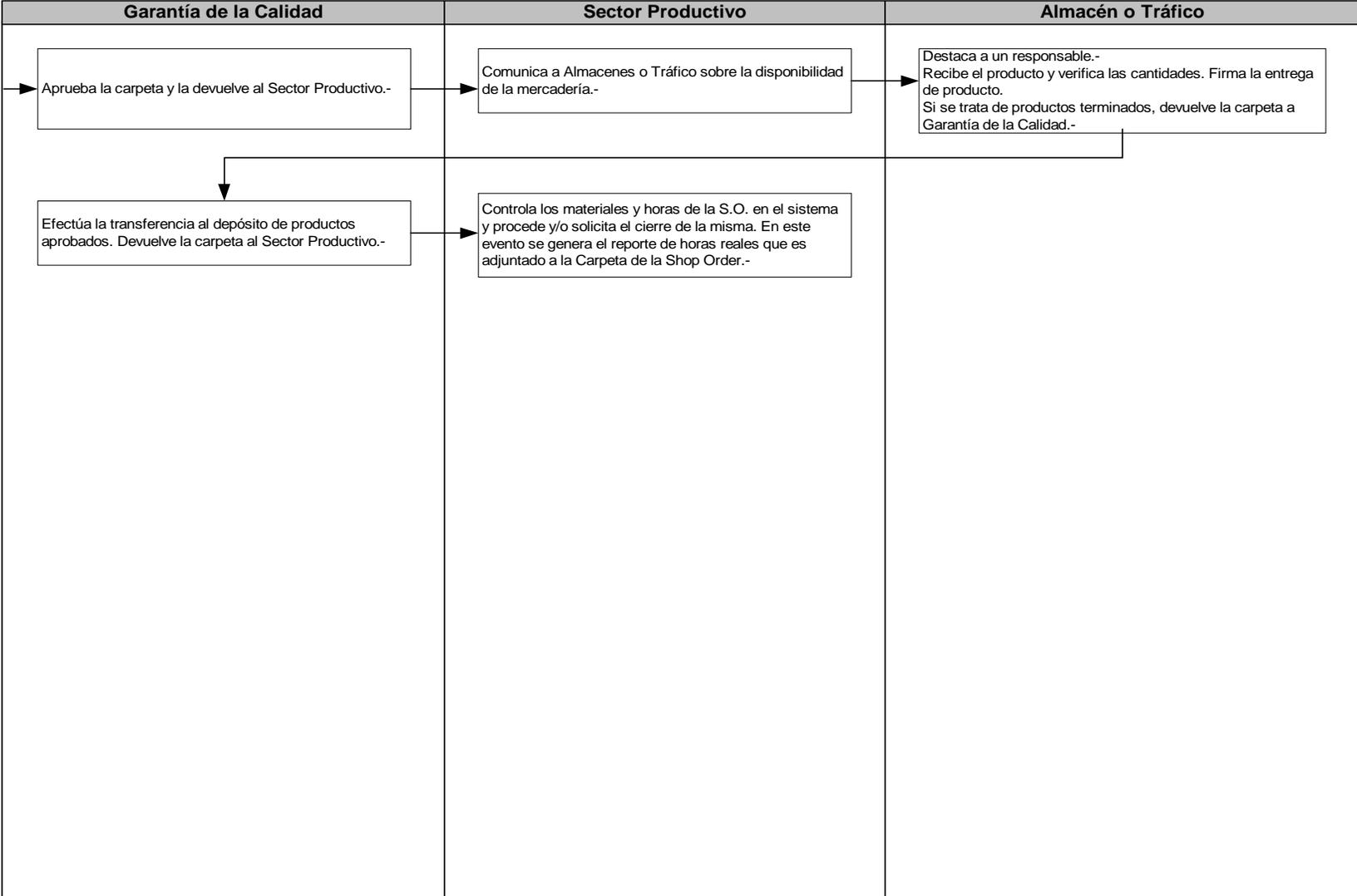


**PROCESO:** Gestión de Manufactura Lote Std. - S.O. de Empaque  
**MODULO: ( 2 )** Manufactura y presentación para la aprobación.-





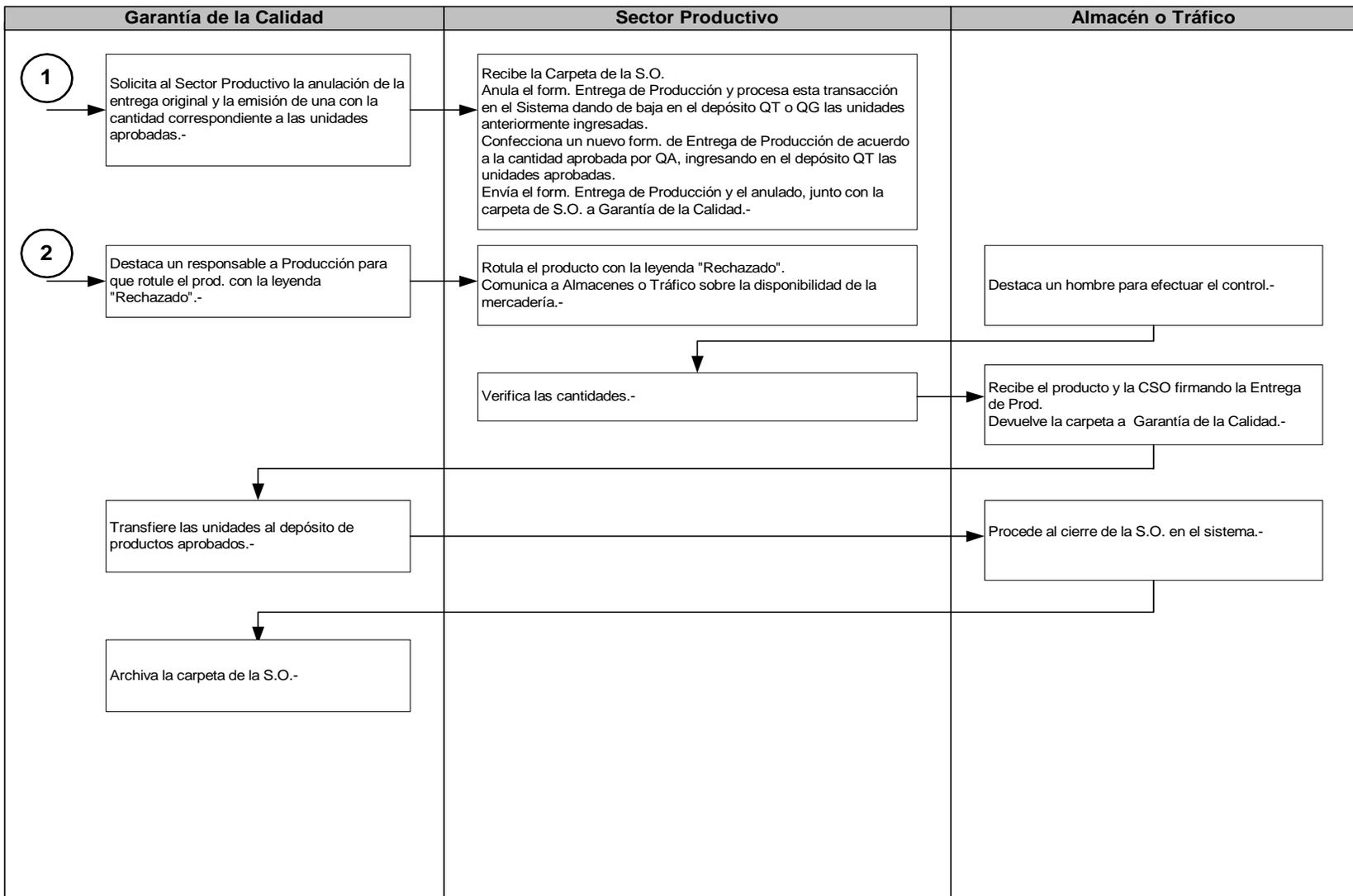
**PROCESO:** Gestión de Manufactura Lote Std. - S.O. de Empaque  
**MODULO: ( 3 ) Aprobación.-**





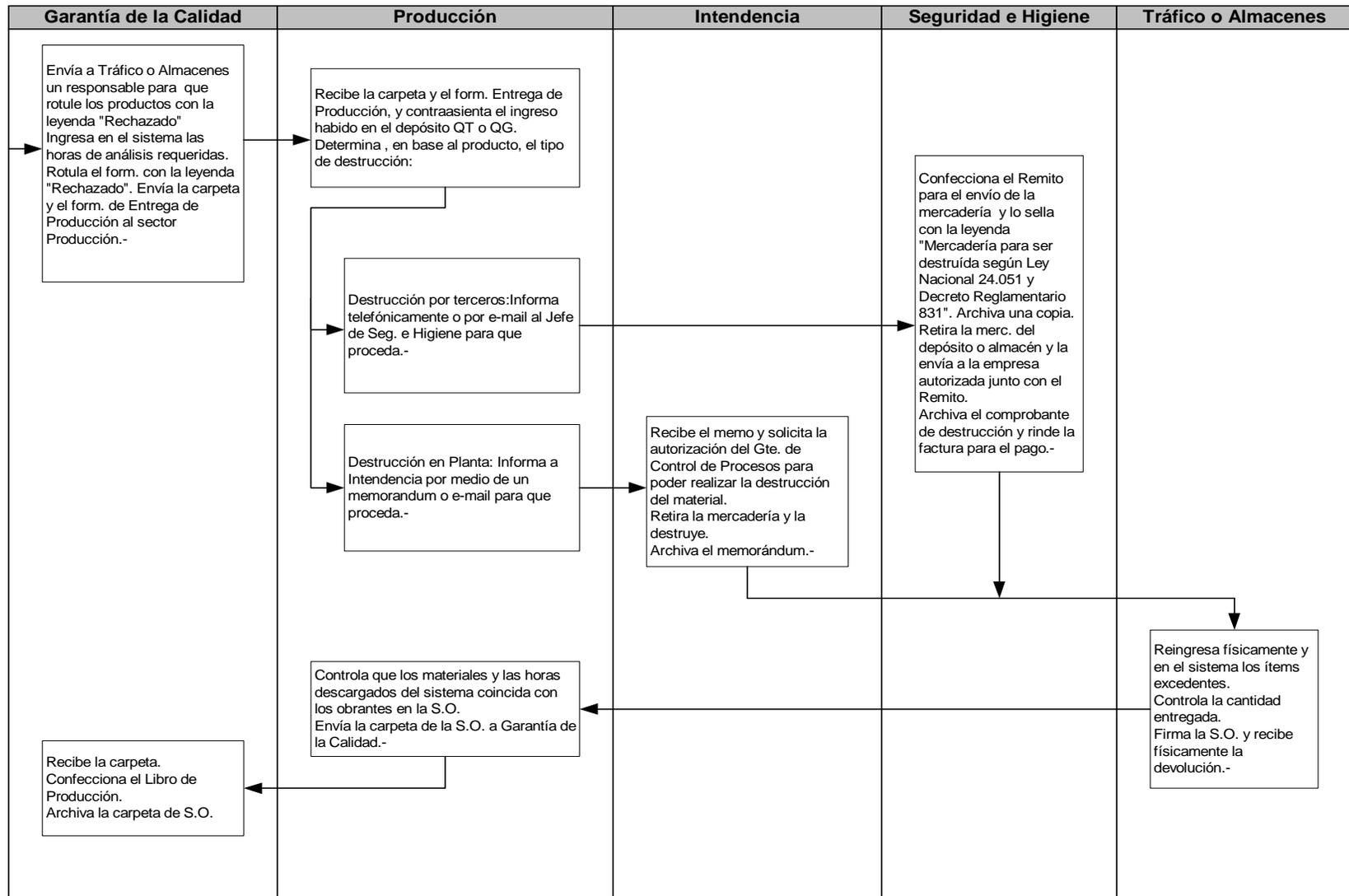
**PROCESO:** Gestión de Manufactura Lote Std. - S.O. de Empaque

**MODULO:** ( 4 ) Rechazo parcial.-



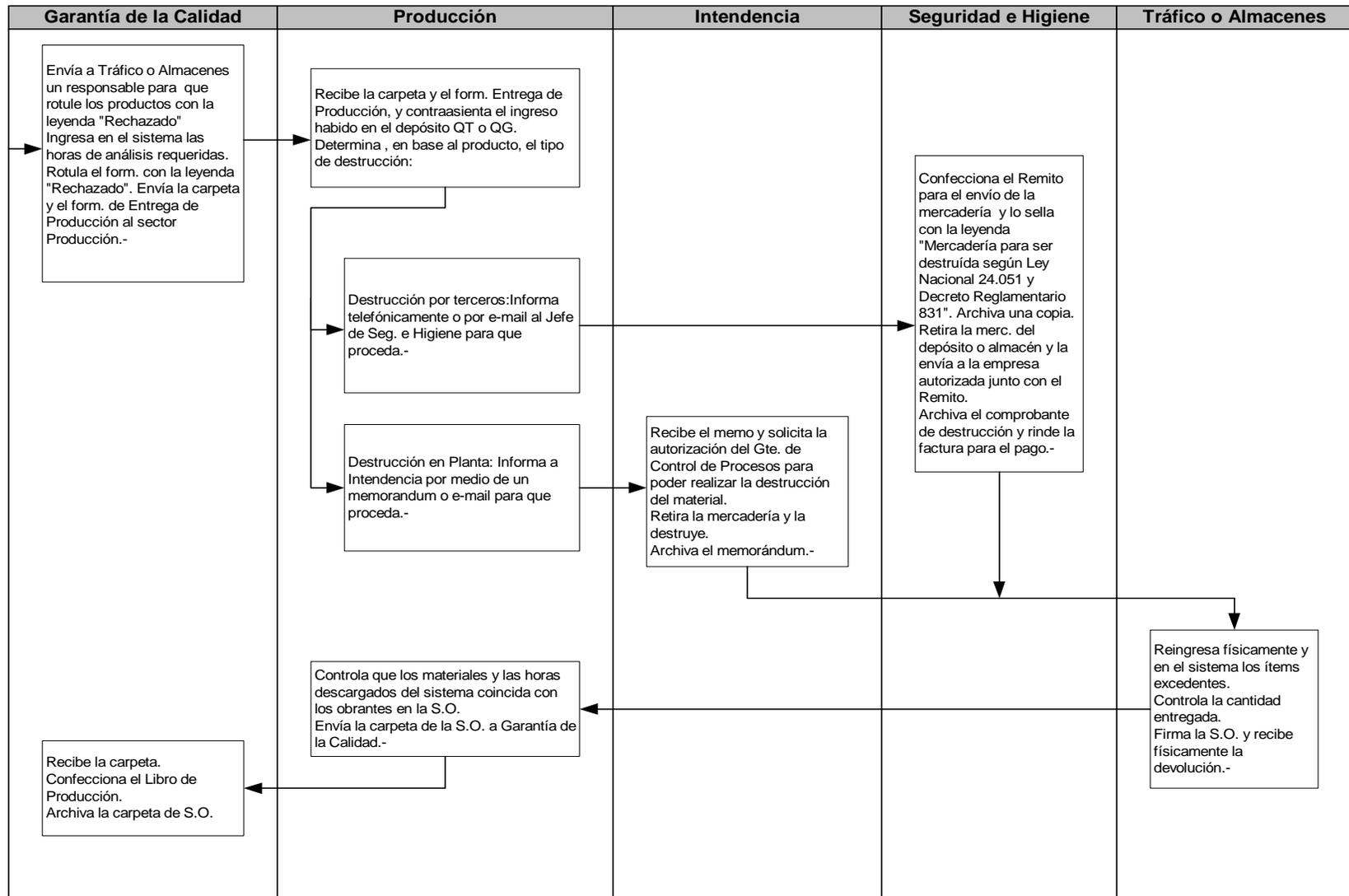


**PROCESO:** Gestión de Manufactura Lote Std. - S.O. de Empaque  
**MODULO: ( 5 ) Rechazo total.-**





**PROCESO:** Gestión de Manufactura Lote Std. - S.O. de Empaque  
**MODULO: ( 5 ) Rechazo total.-**





Nota: S.O. significa orden de producción (Shop order).-

Como pudimos observar, la definición propuesta de productividad hace hincapié en el hecho de que el producto tiene que satisfacer a los clientes. Esto significa algo más que vender. Vender algo una vez es relativamente fácil. Un buen vendedor puede vender cualquier producto. El desafío radica en vender de tal manera que los clientes vuelvan a comprar y recomienden los productos a otras personas. Este es el punto en el que la fabricación debe centrar su atención.

La fabricación en términos de satisfacción al cliente debe atender los siguientes aspectos:

- Calidad.-
- Entregas fiables.-
- Eficiencia en los costos.-
- Adaptación al cliente.-
- Flexibilidad con respecto al volumen.-

**Logística de distribución:** Esta etapa que conforma el último gran eslabón de la cadena de logística, tiene por responsabilidad hacer llegar al cliente los productos de su empresa en tiempo y forma. Para ello es necesario que Usted tenga en cuenta dos aspectos: El primero referido a como debe configurar su organización respecto del cliente y el segundo que enuncia las causas más usuales por las que se pierden clientes.-

Configuración de su organización:

- Formar una estructura de atención y servicio al cliente.-
- Establecer una política a seguir en el futuro.-
- Buscar la manera más fácil del contacto con los clientes.-
- Adecuar la administración de los stocks.-



- Conformar un programa estadístico para conocer al instante ciclos de plazos de los pedidos (oportunidad y frecuencia).-
- Elegir el medio de transporte.-
- Definir los canales de distribución.-

Factores por los cuales nuestros clientes nos dejan de comprar:

- Mal servicio.-
- Falta de información adecuada de los stocks.-
- Entrega incompleta.-
- Falta de calidad.-
- Incumplimiento.-

Al igual que en la etapa de logística de abastecimientos, en la de distribución es necesario conformar un procedimiento que nos garantice cumplir con pautas mínimas que garanticen por un lado la satisfacción del cliente y por otro salvaguarde nuestro patrimonio.-

De esta manera vamos a referirnos a este procedimiento como las funciones de ventas, cuentas por cobrar y cobranzas. Este circuito además, para su mejor interpretación lo dividiremos en cuatro módulos bien diferenciados a saber:





En el siguiente procedimiento podrá observar que existe una función denominada C.A.C. (Centro de Atención al cliente), que tiene por finalidad:

- La utilización profesional, planeada y controlada de las telecomunicaciones en actividades de ventas y demás esfuerzos comerciales de las empresas.
- Es una comunicación comercial telefónica que implica el uso efectivo del teléfono para construir una relación directa, interactiva y personal con el cliente.

Sobre este servicio, el buen funcionamiento del mismo forma parte de la estrategia global de la empresa.

Para que el C.A.C. sea efectivo debe ser:

- Planificado: Objetivos consensuados y comunicación interna y externa. Selección y capacitación del personal. Evaluación de los esfuerzos tecnológicos mínimos necesarios.-
- Sistemático: Se implementa en forma continua y metódica.-
- Estratégico: Forma parte de la Estrategia Global de la empresa.-

Por otra parte, los objetivos que persigue son:

- Centralizar la comunicación con el cliente en un único interlocutor válido.-
- Agilizar el flujo del proceso.-
- Disminuir gastos.-
- Aprovechar este canal de contacto con el cliente para conocer sus necesidades y promover el feedback, haciendo más estables y redituables las relaciones con los mismos.-
- Facilitar al operador telefónico el acceso a la información sobre clientes que permita resolver las dudas o consultas que surjan.-

Es de destacar que este tipo de servicios, dado el conocimiento que demanda por parte del operador requiere:



- **Un Sistema** que brinde el soporte a todas las operaciones realizadas por los operadores telefónicos.-
- **Capacitación** e información a los operadores a fin de proveerle al cliente las soluciones necesarias.-
- **Comunicación e inducción** a los clientes para que operen a través del C.A.C.-

Con respecto al sistema, el mismo tendría que permitir al operador visualizar en su pantalla la siguiente información:

<b>Facturas vencidas totalizadas*</b>	<b>Pedidos mensuales promedio</b>	<b>Pedidos pendientes</b>	<b>Calificación del cliente</b>	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
<b>Cod. producto</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio de lista</b>	<b>Precio especial</b>	<b>Disponibilidad</b>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

\* En el caso de compromisos de pago diferidos en fecha, debe poder vizualizarse la FC pendientes de pago a ese día, a los efectos de poder informarle correctamente el importe a vencer en ese término.

En lo que respecta a la capacitación es muy importante que se forme a la persona que ejerza esta importante función y para ello es necesario:

- Nutrir sobre la información necesaria para canalizar todas las consultas o pedidos de los clientes. Incluye: conocimiento de los productos de la compañía, información actualizada sobre promociones de ventas, datos del cliente, etc.-
- La confección de guiones preestablecidos para los diferentes requerimientos del cliente.-



- Desarrollar la conducta del operador centrando la atención en la amabilidad, comunicación clara y precisa, habilidad para interpretar correctamente las necesidades del cliente, etc.-

Ya que me he referido a los guiones preestablecidos, a continuación le desarrollo uno, a modo de ejemplo para llamados entrantes, y referido a atención de pedidos:

### **1. Saludo.-**

- “Empresa XX, buenos días/tardes, habla (nombre).-

### **2. Identificación del cliente.-**

- “Por favor, me puede decir su nombre/razón social ?”

- “Bien, aguárdeme en línea por favor que ya le tomo el pedido”.-

### **3. Consulta en Sistema sobre Documentación Impaga.-**

Si la cuenta esta OK: punto 4.-

Si posee la cuenta con problemas: Pre-Gestión de cobranzas.-

1) Acordar fecha de pago cierta, Banco y tipo de cheque.-

2) Informar documentación a vencer a esa fecha.-

3) Cargar el pedido. (El mismo queda retenido en sistema hasta cancelar la documentación vencida).-

“ Sr./a. .... , gracias por esperar. Le comento que para dar curso al pedido, usted debería cancelar la/s factura/s N° .... vencida/s el día ... Esto corresponde a la suma de \$ ... Tome nota por favor”.-



“Paso comentarle una posibilidad para facilitarle la gestión y acortar los plazos de liberación del pedido. Si desea, podemos cargar el pedido ahora y acordar un compromiso de pago en una fecha cierta. De esta manera, una vez que saldó las cuentas, el pedido se liberará automáticamente para ser entregado en el plazo habitual”.-

**Si la persona en el teléfono no es la autorizada a comprometerse en una fecha de pago, ésta deberá comunicarse nuevamente o ser transferida al sector pago a proveedores.-**

**Si está de acuerdo:**

- “El pago lo podrá realizar a través de nuestros representantes de venta, para lo cual podemos agendar una fecha que sea conveniente para usted y así pueda realizar el pago, o también lo puede efectuar mediante un depósito en nuestra cuenta recaudadora bancaria” (Dar nombre de los Bancos recaudadores y los correspondientes Números de cuenta).-

#### **4. Carga de Pedido**

*Puede ocurrir que no haya disponibilidad de algún producto:*

- “Le informo que el producto X estará disponible en algunos días, si está de acuerdo procedemos a proveerle el pedido parcialmente dejando estas unidades pendientes de abastecimiento para cuando ingrese stock”.-

*A su vez, en pantalla se podrá visualizar si el cliente posee algún pedido pendiente el cual se podrá abastecer con este nuevo pedido:*

- “Por sistema puedo observar que posee un pedido pendiente, el cual será entregado junto a éste. Los productos son los siguientes: .....

#### **5. Información acerca de promociones.-**



- “Antes de cerrar su solicitud, me gustaría comentarle acerca de las promociones actuales sobre el producto X, con un X % de descuento. Si desea podemos incluirlo en el pedido”.-

#### **6. Recordar compromiso de pago y verificar la correcta carga del pedido.-**

- “Sr./a ....., le recuerdo que para que el pedido pueda seguir su curso, necesitamos que acrediten los cheques de las facturas vencidas. Igualmente ya lo cargué en el sistema y va a ser liberado automáticamente cuando ingrese el valor. Me gustaría confirmarlo; las unidades solicitadas son: ...”

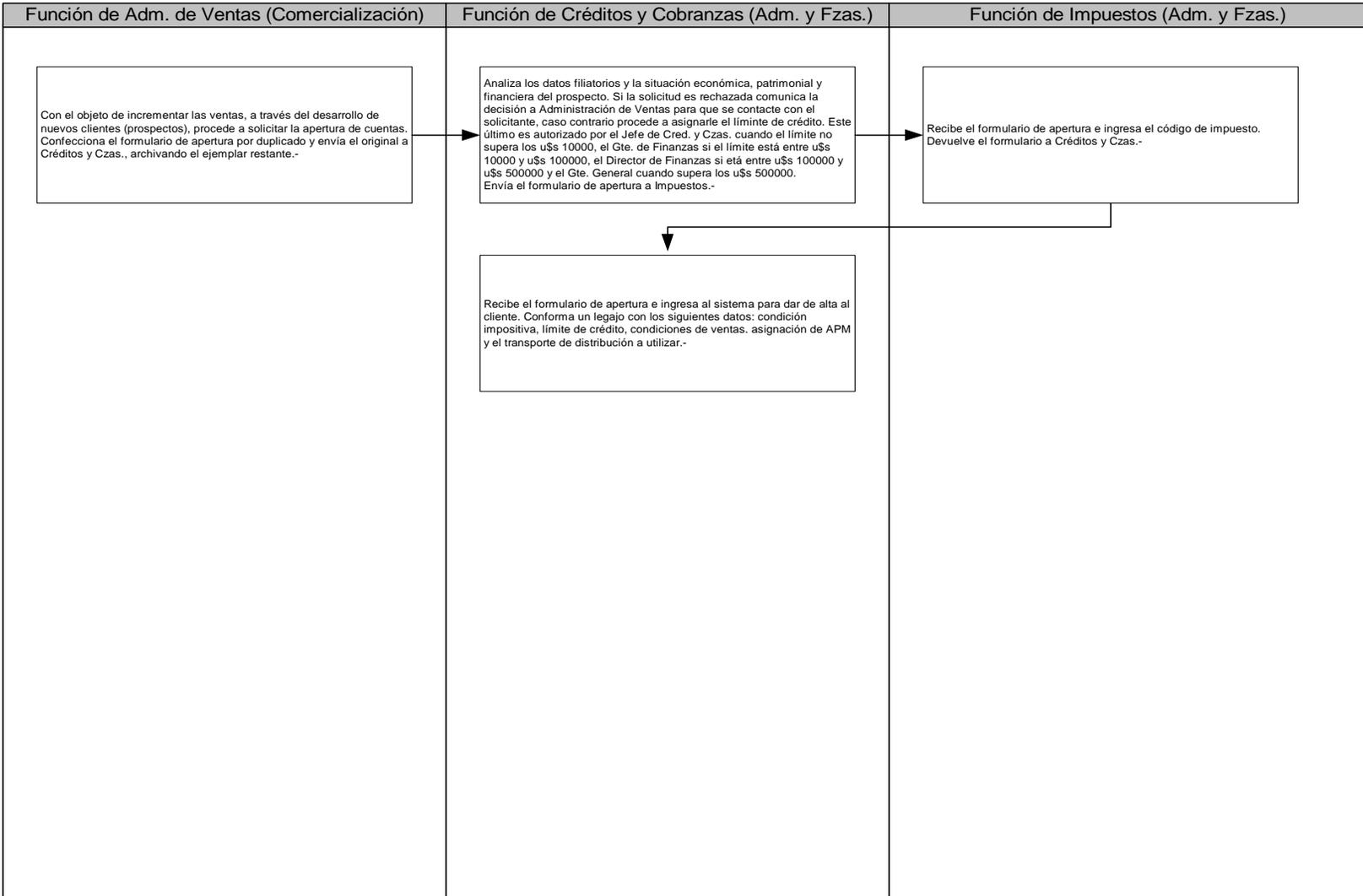
#### **7. Saludo final. Cierre de la conversación.-**

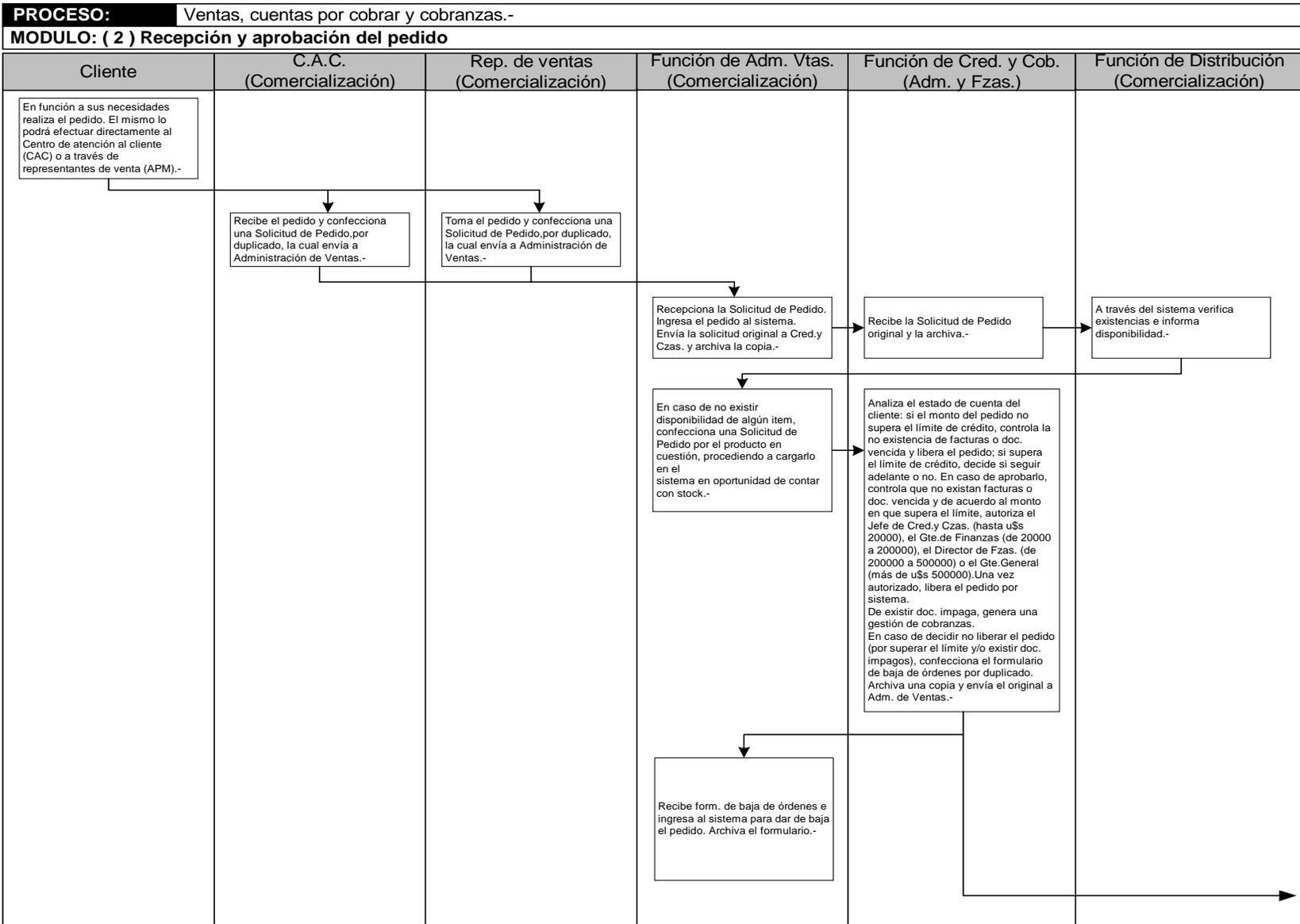
Con este desarrollo, que espero sea de su utilidad, estoy en condiciones de exhibirle el circuito de ventas, cuentas por cobrar y cobranzas:



**PROCESO:** Ventas, cuentas por cobrar y cobranzas.-

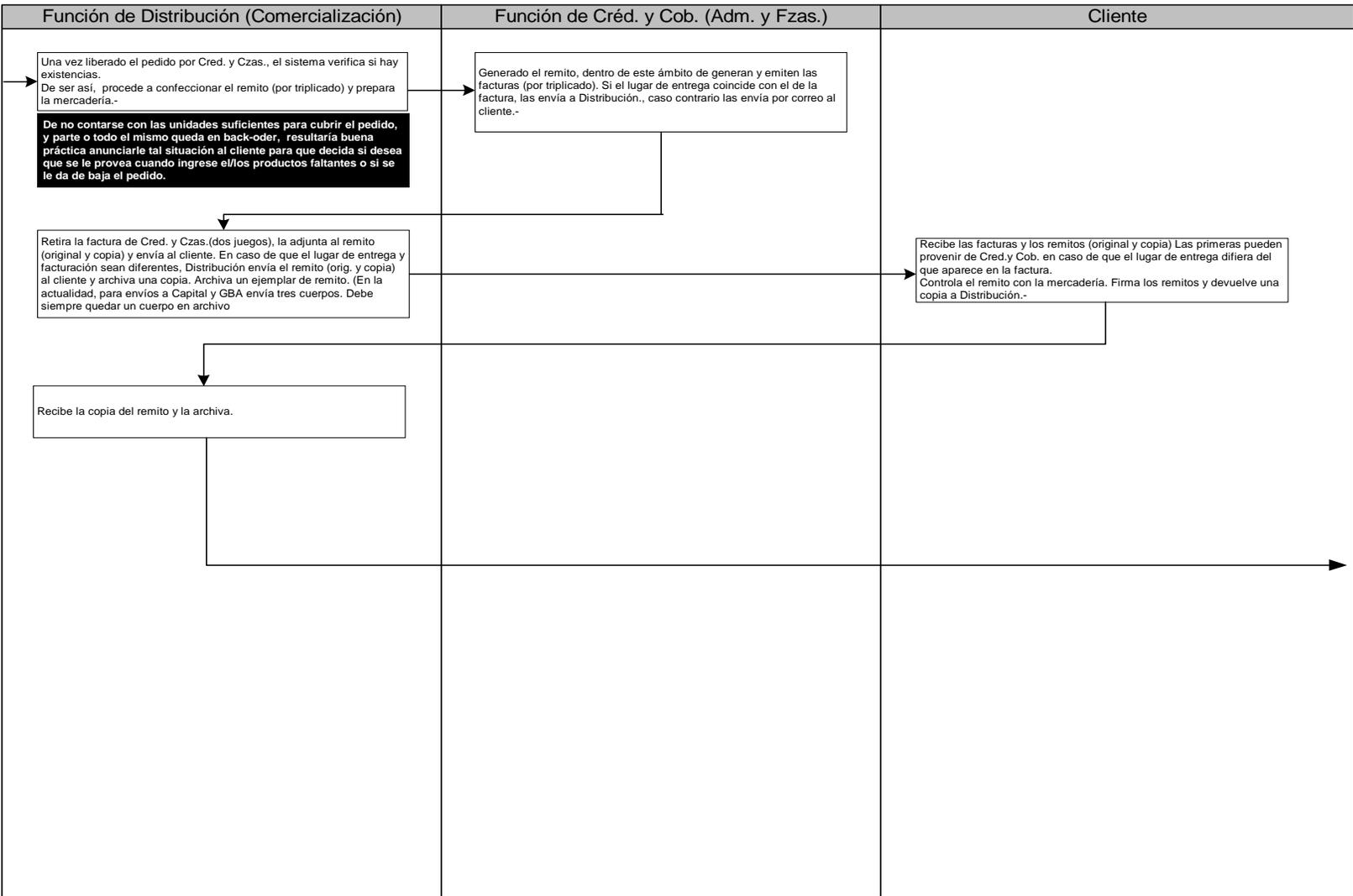
**MODULO: ( 1 ) Apertura de cuenta y asignación de crédito**







**PROCESO:** Ventas, cuentas por cobrar y cobranzas.-  
**MODULO: ( 3 ) Despacho de Mercadería**

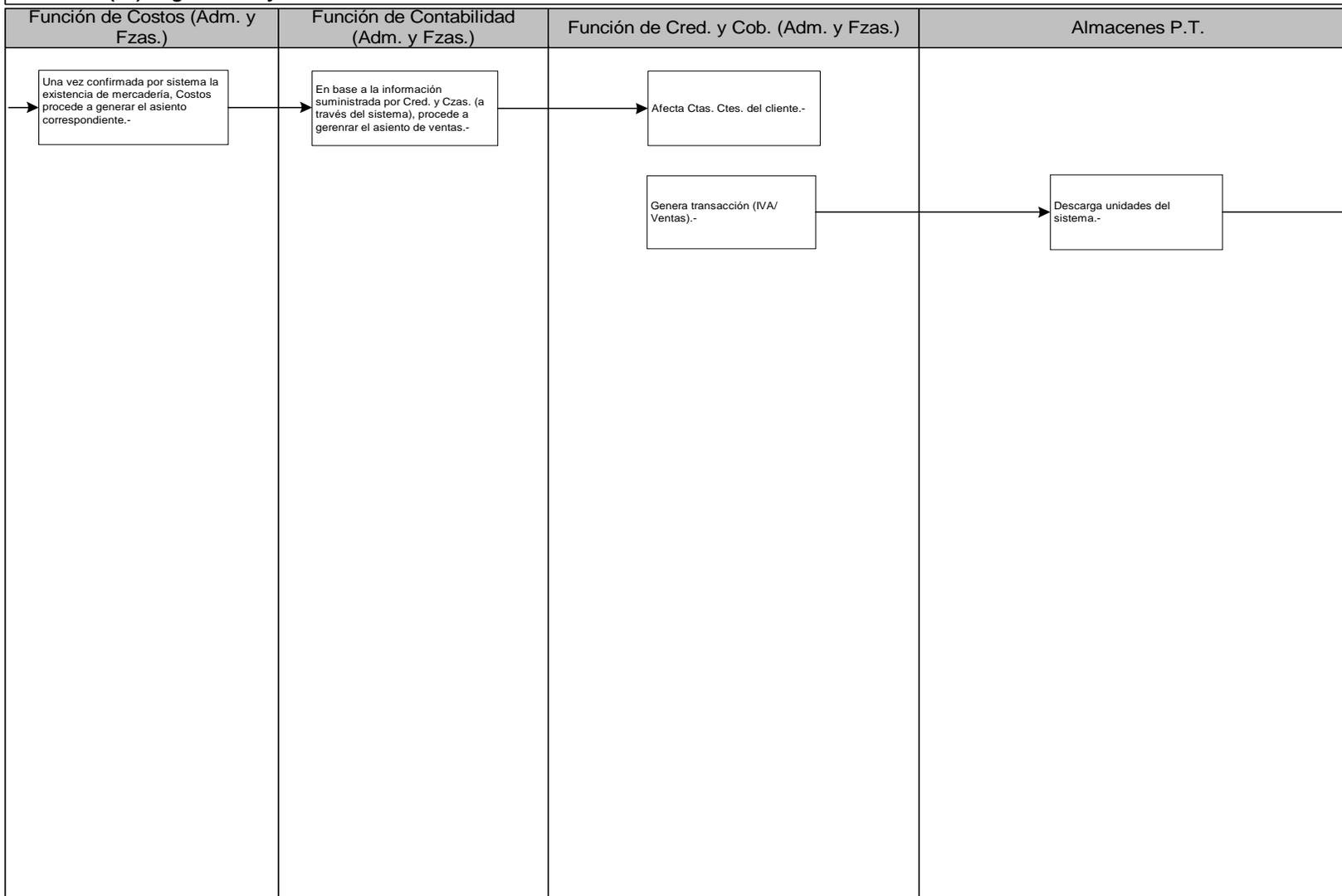




**ABBOTT LABORATORIES ARGENTINA S.A.**

**PROCESO:** Ventas, cuentas por cobrar y cobranzas.-

**MODULO: ( 4 ) Registración y control**





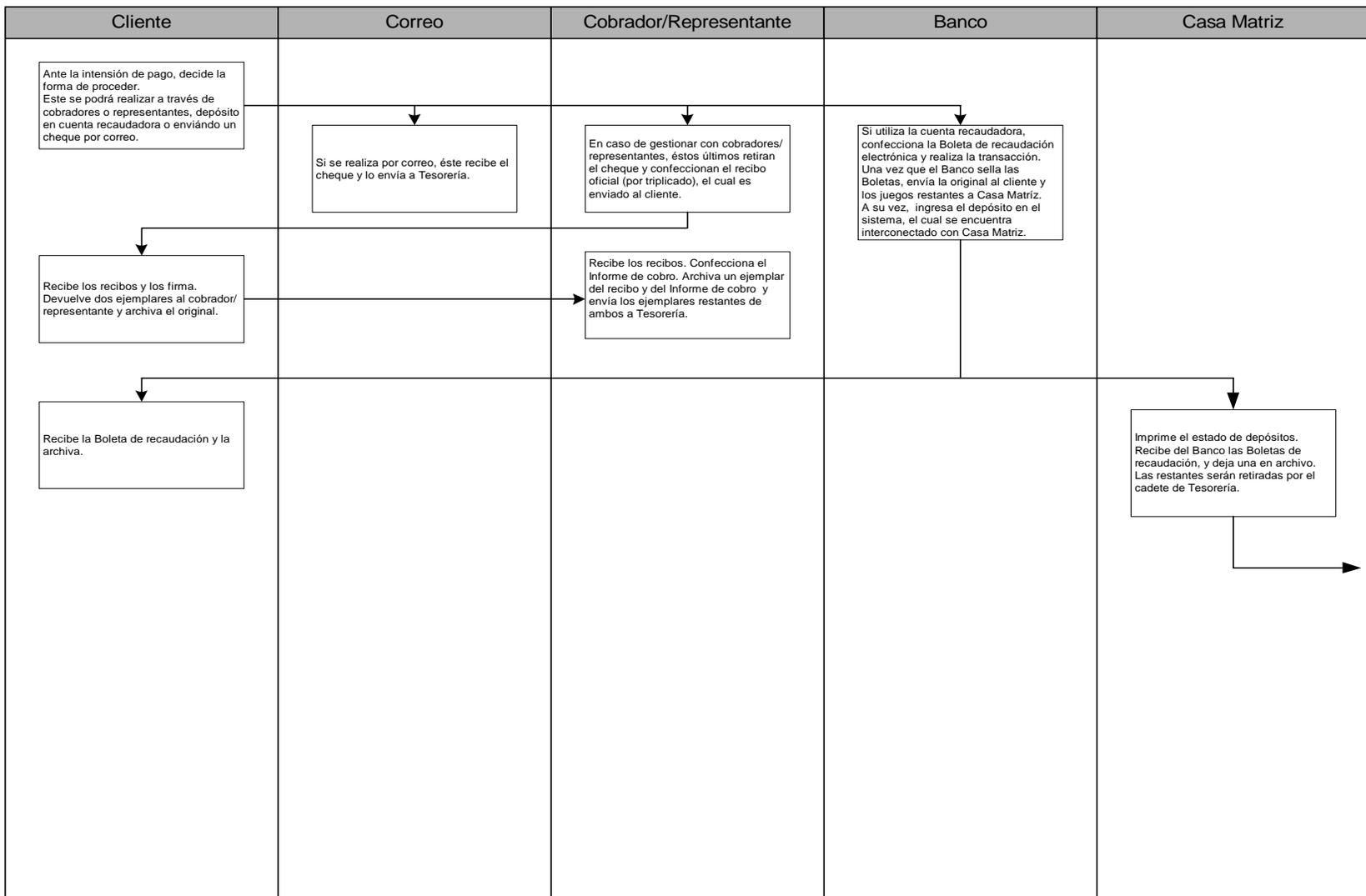
**PROCESO:** Ventas, cuentas por cobrar y cobranzas.-  
**MODULO: ( 5 ) Seguimiento y control del pedido**

Clientes	Función de Adm. de Ventas (Comercialización)	Función de Distribución (Comercialización)
1		En caso que no tener existencias, el pedido queda en back-order hasta que ingresa el producto. Una vez ingresado, abastece al cliente.
2	Si el cliente decide cambiar las unidades solicitadas, procede a comunicarle a Administración de Ventas acerca del nuevo pedido.	Toma el nuevo pedido e inicia la gestión de liberación del mismo. (módulo 2 -Adm.de ventas)



**PROCESO:** Ventas, cuentas por cobrar y cobranzas.-

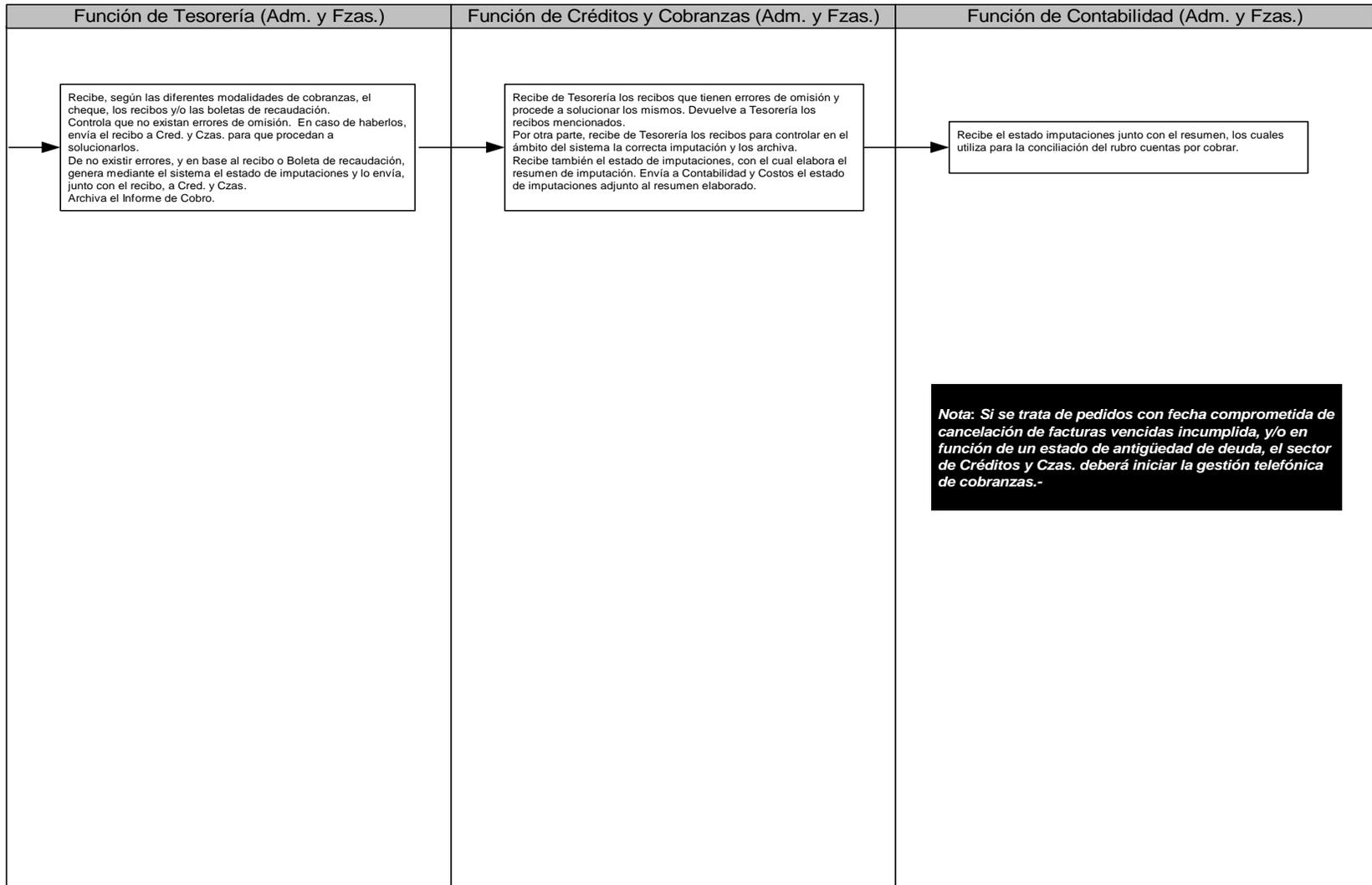
**MODULO: ( 6 ) Cobranza mediante cobrador, correspondencia o recaudación electrónica**





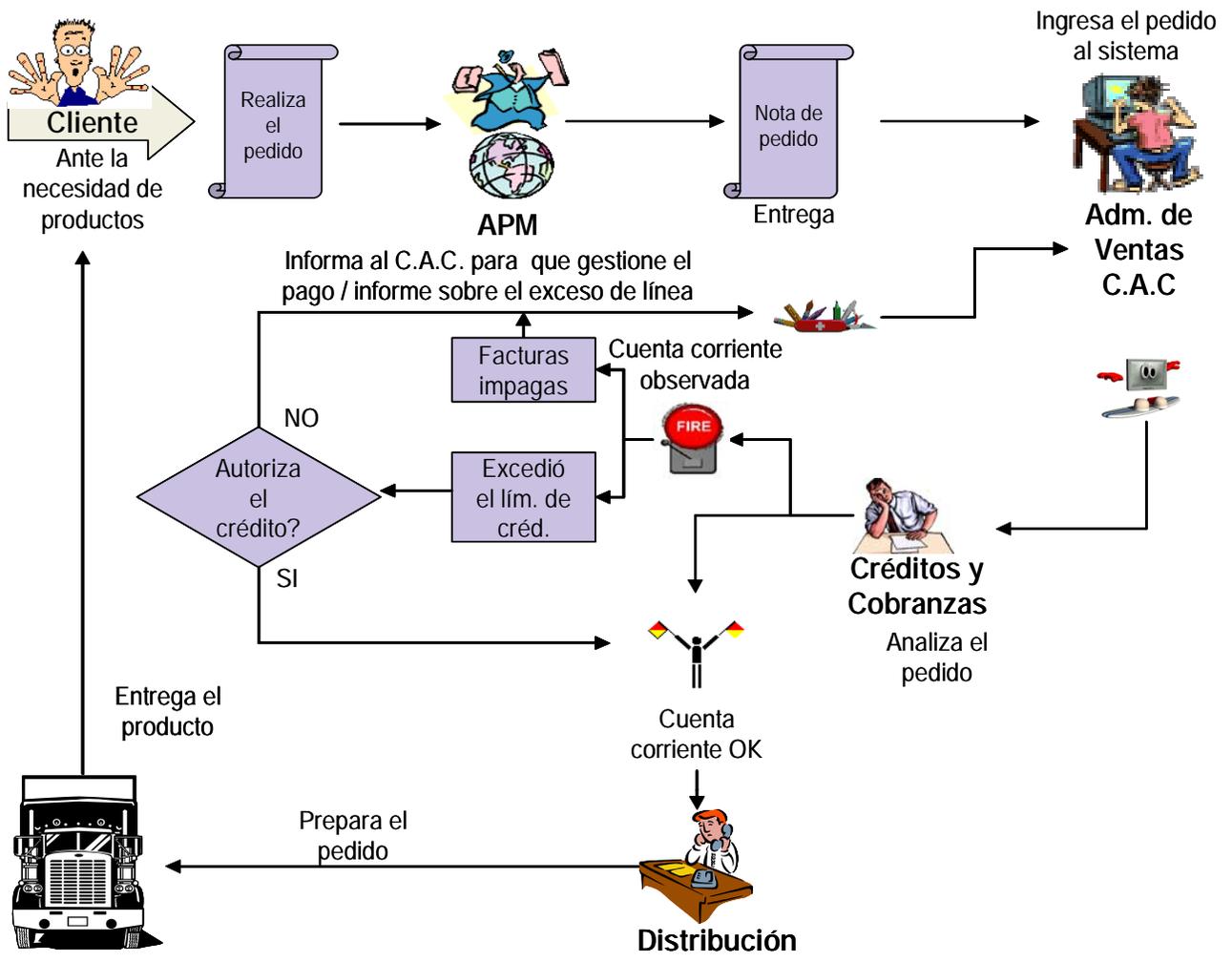
ABBOTT LABORATORIES ARGENTINA S.A.

**PROCESO:** Ventas, cuentas por cobrar y cobranzas.-  
**MODULO: ( 7 ) Control y registraci3n de la operaci3n**





Con este procedimiento ya definido, y como ya es costumbre, podemos apreciar en forma resumida como quedaría conformado el proceso de logística de distribución:



Antes de pasar al otro ingrediente que nos permitirá adentrarnos en el armado de la planificación integrada de nuestros movimientos en el mercado, vamos a abordar un tema que puede contribuir también a que podamos expandirnos o contraernos comercialmente. Me refiero a los canales de distribución.-



Tenga siempre en cuenta que un producto puede satisfacer las necesidades del consumidor, siempre y cuando éste pueda adquirirlo cuando lo desea. Y esto no sucede mágicamente. Por eso es fundamental fortalecer el canal de distribución, lo cual, desde una perspectiva económica, proporcionará utilidades en términos de forma, tiempo, lugar y posesión.-

La distribución es una parte integral del marketing (en el caso de la configuración que realizamos de su estructura, es parte de la comercial) e involucra mucho más que la distribución física. Tiene el potencial de negar o reforzar otros aspectos del esfuerzo de mercadotecnia; la política de distribución también puede generar demanda. Es la variable de largo plazo que asegura la supervivencia de su empresa en mercados altamente competitivos.-

El canal de distribución es el camino que recorre un producto o servicio desde el productor, hasta llegar a su usuario final. Esta idea de camino se contrapone a la tradicional visión del canal como "conductor" de productos y servicios en el que no existía interrelación con el ambiente ni con el consumidor, ya que se trataba al canal como una vía a través de la que se transferían los productos en un único sentido: del productor al consumidor. Es necesario hablar de una relación recíproca, en la que el consumidor es considerado como un miembro importante de la cadena y cuya opinión es valorada por la empresa.-

La cuestión estratégica del canal de distribución involucra la consideración de dos aspectos claves:

- El camino de la transacción, a través del cual el producto o servicio es ofrecido para la compra. Esto implica una secuencia de negociación, compra y venta, donde existe una transferencia de propiedad, en algunos casos sin tomar contacto físico con el producto;
- El camino de la distribución física, a través del cual el producto es trasladado desde la fábrica hasta el consumidor final.

La función del canal, en este sentido, es la de ofrecer el producto o servicio para su uso.-



Estos aspectos determinan para el canal de distribución dos funciones básicas:

- El intercambio o relación contractual que crea utilidad de posesión de bienes o servicios, generalmente relacionado con la compra y venta, y consecuentemente traspaso de propiedad;
- La función de distribución física consistente en las operaciones de transporte y almacenamiento necesarios para brindar las utilidades de tiempo y lugar.-

Los intermediarios: La utilización de intermediarios implica, en alguna medida, una pérdida de contacto directo con el consumidor final. También se cede control sobre algunas áreas clave que hacen a ese contacto como las políticas de servicio al cliente.-

Pero la intermediación es necesaria por las economías de escala que permite. Estas economías se obtienen tanto por la especialización como por la mayor capacidad de manejar grandes volúmenes, que resultaría complejo y demasiado caro para una sola organización. Como factor adicional., la estructura de canal reduce los costos de contacto.-

Son dos los motivos principales que justifican la intermediación:

- 1) Falta de recursos económicos para encarar una tarea de distribución masiva.-
- 2) Eficiencia y velocidad de entrega (por una mayor especialización).-

Si bien los intermediarios facilitan el funcionamiento de la distribución, no debemos perder de vista la necesidad de optimizar su número, ya que significan un costo para la empresa.-

El aumento en el precio final que pudiera surgir del agregado de un intermediario, debe estar acompañado por la percepción de valor por parte del consumidor.-

El diseño del canal: El objetivo del diseño de canales es establecer los mejores vínculos funcionales y estructurales con el mercado, que representen para el productor el máximo de ingresos con un costo determinado de distribución, o un mínimo de costos para lograr una utilidad determinada.-



Los factores a considerar son:

- Mercados a cubrir,
- Características de los consumidores,
- Características del producto,
- Factores ambientales,
- Características de los clientes,
- Características propias de la empresa.-

Es muy importante tener en cuenta tres factores adicionales en el diseño de la estrategia del canal, ya que si bien se trata de una inversión grande, permite economía, y aquellos que lleguen mejor al consumidor serán los que obtengan la ventaja competitiva:

- Analizar los resultados a largo plazo,
- Tomar como meta la satisfacción total del cliente,
- Tener en cuenta los tiempos.-

Ahora nos sumergiremos en la forma de conformar el canal.-

Dentro del canal de distribución, llamaremos clientes a las organizaciones en los distintos niveles, y consumidores a los consumidores finales propiamente dichos.-

La estructura del canal correspondiente a esta investigación es la de marketing de consumo, en la que, cuanto mayor es el número de etapas (niveles), menor es la posibilidad de que el productor retenga control total sobre su producto.-

Una estructura de canal típica de marketing de consumo es: fabricante, mayorista, minorista, consumidor final.-

Los canales de nivel uno o más, se diferencian por el número de intermediarios intervinientes. En general, puede indicarse que para mayor cantidad de consumidores, los canales tienden a ser más largos. Además de la existencia o no de distintos intermediarios



dentro de una industria en particular, la elección de canales que haga el productor estará influenciada de acuerdo a sí su objetivo es distribuir intensiva, selectiva o exclusivamente.-

Hablamos de distribución intensiva cuando el producto o servicio puede obtenerse a través del mayor número posible de mayoristas o minoristas. Este es el tipo de distribución aplicable a consumo masivo en general. Distribución selectiva implica que el productor restringe el uso de intermediarios a aquellos con los más altos niveles de servicio, mayores volúmenes de ventas, y otras medidas de calidad, dejando fuera de los esfuerzos de marketing al resto de los intermediarios de la plaza.-

Finalmente, distribución exclusiva es súper selectiva, es decir que el productor le da a un intermediario en particular la protección contra la competencia en el manejo de sus productos.-

La estrategia de distribución: Dado que en los mercados se ha cambiado el concepto de la lealtad por parte del consumidor hacia el producto, por el de lealtad al punto de venta, la estrategia de distribución tiene por objetivo organizar a las empresas para competir a través de la extensión total de sus mercados, sin sobrecargar a algunos consumidores y dejar de servir a otros. Esto implica crear caminos y estrategias de entrada distintos para mercados distintos, con grupos diferentes de consumidores.-

Las empresas con mayor foco sobre el mercado pueden captar las diferencias en las necesidades de los consumidores y manejar información más detallada, que permitirán un sostenimiento de las ventajas competitivas y una evolución continua. Una clave para la competitividad general de las empresas es la división de los consumidores en grupos meta, diferenciados por las necesidades de servicios que son manejadas a través de canales de distribución "a medida" y más específicos.-



## LA TECNOLOGIA -RECURSOS-

Previo a referirnos a este concepto desde el punto de vista de los negocios veremos como la tecnología juega y cambia los conceptos de resolución de conflictos militares.-

Para ello debemos comenzar por definir algunos conceptos que hoy, a nivel internacional, sirven para catalogar a los distintos escenarios de operaciones.-

Hasta la caída del Muro de Berlín la convivencia internacional se había visto afectada por tres efectos que incidían en la interacción estratégica:

1.- El desarrollo de vectores estratégicos y artefactos nucleares generó las estrategias MAD (destrucción mutua asegurada) que gobernaron la guerra fría y fueron la base del conflicto de alta intensidad (HIC).-

2.- La “doctrina revolucionaria” contemporánea que fue la base del conflicto de baja intensidad (LIC) que se generó en los países o regiones pobres del denominado Tercer Mundo. Este tipo de conflicto, ante el colapso de la U.R.S.S. es provocado en las mismas regiones por el narcotráfico, dando lugar al narcoterrorismo.-

3.- El desarrollo tecnológico al que nos estamos refiriendo y la interacción lingüística de la información que fueron responsables en parte de la fractura de la U.R.S.S., al no poder aceptar el desafío económico-tecnológico a que obligaba la Iniciativa de Defensa Estratégica (SDI) o “guerra de las galaxias” , promovida por el Presidente R. Reagan. Su primera aplicación militar en el Golfo Pérsico dio lugar a la concepción del conflicto de media intensidad (MIC).-

Los conflictos de media intensidad, para redondear, son los que originan los denominados EMP (poderes militares emergentes).-

Fue precisamente en la Guerra del Golfo Pérsico (MIC), donde se demostró lo ridículo de la fórmula tres atacantes por cada defensor. La tecnología puede invertir y hasta superar la

inversión de la fórmula siempre que la orgánica no obstaculice los canales de comunicación, disminuyendo la velocidad de información.-

La tecnología de igual manera juega, de igual manera, un rol muy importante dentro de la estructura de la organización ya que cubre dos necesidades básicas de esta:

- Necesidades de flujo de la operación.-
- Necesidades de flujo de comunicación.-

La primera se refiere a los denominados bienes de capital que nos permiten mejorar y acelerar el proceso productivo y satisfacer a nuestros clientes (maquinarias y equipos).-

La segunda comprende los sistemas de informática que interrelacionan a los distintos sectores que conforman los procedimientos a los que hice mención anteriormente.-

En la actualidad existe gran cantidad de software que facilitan e integran las operaciones que se efectúan dentro de una organización. Básicamente éstos se encuentran divididos en los siguientes módulos:

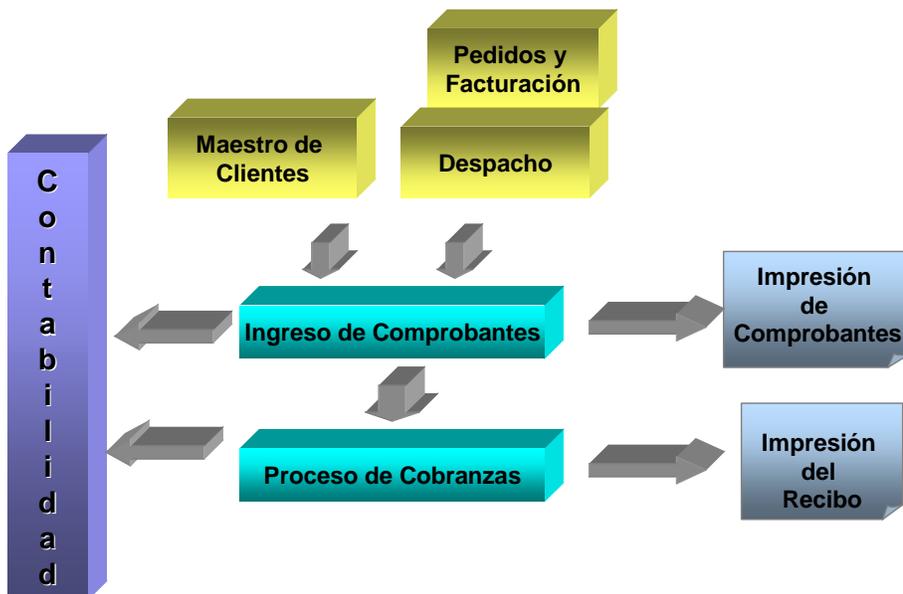


Que para seguir con la visión de Logística planteada en este trabajo, podemos decir que los programas se encuentran seccionados de la siguiente manera:

Logística de Abastecimientos:



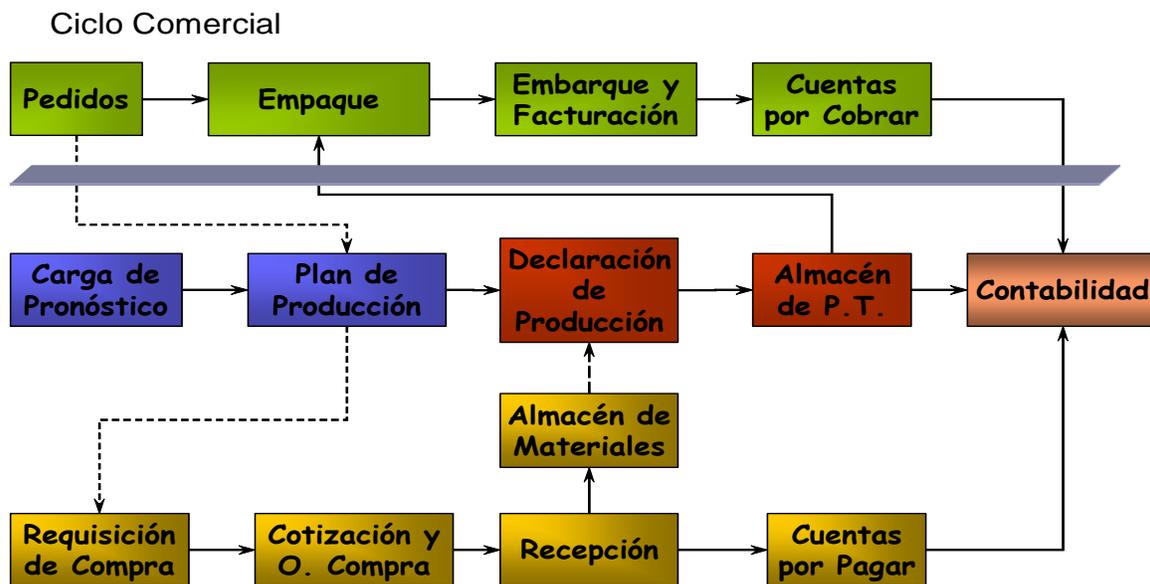
Logística de Distribución:



Flujo de inventarios:



En resumidas cuentas y con el objeto de que pueda formarse una idea integral de los grandes módulos que la tecnología le propondrá para mantener la administración y control de su negocio, a continuación he desarrollado el siguiente gráfico lógico:



Ciclo de Abastecimiento



## EL COMPORTAMIENTO ETICO -LOS VALORES-

Muchas veces hemos oído hablar de la ética... Ese pilar de la formación humana traducido por la Real Academia Española, desde el punto de vista filosófico, como "**EL ESTUDIO DE LA MORAL Y JUICIO DE VALORES**"; palabra ésta que con el transcurrir del tiempo fue fortaleciendo las culturas de los países que entendieron el verdadero significado e implicancia del término, e instó a los que habían optado por olvidarse de su empleo a analizar su interior, explorar su conciencia y tratar de lograr el resurgir de este vital y esencial valor.-

Obviamente, en el mundo de los negocios, es la ética en la actualidad, el condicionante potencial que define el éxito o fracaso de una transacción; transformándose en algunos casos, en el producto mismo.-

Este estudio tiene por finalidad encarar un análisis sobre la necesidad del empleo de este código en las empresas.-

La ética en el marco de las empresas: Inicialmente, atada a la vida diaria, la ética de la actividad económica, en los albores de la humanidad, no exigía un análisis separado de la moral general, sino como parte de ella. **El intercambio de bienes y servicios, que no fue una creación occidental, sólo en el Siglo XVIII, y en forma apenas incipiente, originó una transformación en la visión ética de la realidad económica, producto ésta del crecimiento de las ciudades, la Revolución Industrial (madre de los mercados y la producción en masa) y el capitalismo.- Dicho de otra manera, fueron las nuevas ideas, como consecuencia de la evolución de la actividad productiva del hombre, las que condicionaron la relación entre ética y negocios.-**



Los tiempos que corren indican que es imposible separar el mundo de los negocios de la sociedad en la que se mueve; no es más ni menos ético que ella. ¿Quién puede discutir que la responsabilidad de las empresas va más allá que la de lograr el máximo beneficio para sus accionistas...?

En esta era capitalista las empresas, a nivel nacional e internacional, se enfrentan a distintas presiones tales como el desarrollo tecnológico y la globalización de las economías (competencia/reducción de costos). Pero, como si esto no fuera poco, la demanda requiere y exige comportamientos éticos por parte de estas organizaciones lo cual implica honestidad y transparencia.-

Ahora bien, analizaremos a continuación la brecha por donde comenzaremos la exploración hacia la búsqueda e inserción de este importantísimo "**principio**".-

Como bien sabemos es la alta dirección quien tiene la responsabilidad de guiar a las empresas hacia el logro de sus objetivos prefijados; es por ende allí donde el código de ética debe manifestarse de tal manera que se perciban desde la conducción, las grandes señales generadoras de confianza dentro de las organizaciones, y en la relación entre éstas y su ámbito de negocios. Aquellos que se consideren capaces de generar confianza evitarán conflictos internos y comunicaciones escritas o protocolos firmados para poder realizar operaciones o cerrar negocios.-

La conducta ética de la alta dirección, en consecuencia, promueve la unidad organizacional que es la base de la construcción de la eficacia y el beneficio a largo plazo. Si bien una actitud oportunista en un negocio, puede traer aparejada un beneficio a corto plazo, con el transcurso del tiempo, y en la medida que se vayan descubriendo las fallas ocultas, ese negocio tenderá a desaparecer por pérdida de credibilidad (falta de competitividad).-



El empleo de este principio tiene por finalidad orientar los negocios que realizan las corporaciones con sus clientes no sólo hacia el aprovechamiento de una oportunidad, sino también hacia la búsqueda de una relación constante y consistente. Y eso sólo se logra con comportamientos previsibles y confiables.

Si entre la empresa y su gente existe un mutuo compromiso, la organización funcionará mejor y ésta se verá y será más confiable y competitiva. Ahora bien, si a ese logro le agregamos además la existencia de necesidades insatisfechas en el sistema mercado, y el ente tiene la sensibilidad de captar esa necesidad y evacuarla, entonces se genera el negocio y la consecuente riqueza.-

Es muy importante tener en cuenta lo mencionado precedentemente ya que nos está dando la pauta de que el nivel jerárquico superior debe lograr la adhesión del personal hacia estas conductas éticas mediante el empleo de principios básicos tales como: participación, incentivos, motivación y confianza. Se debe lograr que cada empleado trabaje a conciencia, como si se tratara de la propia empresa. Las presiones que producen la desconfianza dentro de una organización provocan la ya bien conocida por todos nosotros falta de iniciativa; deslealtad; ineficiencia; accidentes y conflictos.-

En la actualidad no basta con poseer conocimientos y capacidad profesional; hay que tener una línea de conducta; una línea de conducta que sea comprendida y asimilada por cada una de las personas que integran una organización. Si la ética, que parte de cada individuo, no es bien interpretada, esas virtudes morales se destruyen, afectando en primer lugar a la persona y luego, por propiedad translativa, a la empresa.-

Hoy por hoy podemos observar que muchas empresas tienen incorporados un código de ética o credos, los cuales parecería ser que se ocupan de decir los NO, pero en realidad la



ética no es negativa. Es positiva. Un individuo se comporta éticamente para mejorar y superarse; y para hacerlo tiene que tener en cuenta los intereses de los demás. Al mejorarse, mejora a los demás.-

Hasta aquí hemos localizado el punto a partir del cual debemos posicionarnos para comenzar la búsqueda hacia un mundo empresario más ético. A partir de ese parámetro establecido, y teniendo en cuenta que la empresa es un sistema que se relaciona con otros sistemas, la ética debe traspasar las puertas de la organización para ser recibida y asimilada por los agentes con ella relacionados. Para obtener un panorama más acabado sobre esta interacción nada más claro realizar un análisis sobre el comportamiento a desarrollar por el ente frente al ámbito en el cual se desenvuelve, y que a continuación se expone:

## **LAS ORIENTACIONES DE LA ETICA**

### **1.- LA ETICA DESDE LA ALTA DIRECCION HACIA SUS TRABAJADORES:**

- a) Integración de los trabajadores en un proyecto común.-
- b) Abonar una remuneración justa, adecuada al esfuerzo y aporte de cada miembro.-
- c) Basar la selección de personal en pruebas objetivas, no exclusivamente académicas.-
- d) Evitar toda discriminación por motivos de raza, sexo, estado civil, religiosos, políticos, sindicales, etc.
- e) Implementar sistemas de incentivos y promociones.-
- f) Garantizar los puestos de trabajo hasta donde lo permita la continuidad de la empresa.-

### **2.- LA ETICA DESDE LOS TRABAJADORES HACIA LA EMPRESA:**

- 
- a) Actuar siempre en el trabajo, individual o colectivamente, bajo las normas de fidelidad y de buena fe.-
  - b) Actuar con mentalidad de ahorro en la ejecución del trabajo, evitando todo gasto superfluo.-
  - c) No solicitar ni aceptar de proveedores o clientes dinero, regalos ni atenciones que puedan interpretarse como condicionantes.-

### **3.- LA ETICA DESDE LA EMPRESA HACIA LOS SOCIOS Y ACCIONISTAS:**

- a) Producir beneficios lícitos que justifiquen la inversión respetando el objeto social de la empresa.-
- b) Informar a los socios o accionistas sobre la realidad económica del negocio.-
- c) No mantener fondos secretos para cualquier finalidad ajena a los propios fines de la compañía.-
- d) No facilitar información privilegiada que beneficie a unos accionistas o socios con menoscabo de los intereses de otros.-

### **4.- LA ETICA DESDE LA EMPRESA HACIA LOS CONSUMIDORES:**

- a) Garantizar la calidad de los productos y servicios, ofertando una justa relación calidad-precio.-
- b) Informar verazmente sobre los productos y servicios que ofrecen.-
- c) Facilitar toda la información necesaria sobre la seguridad y salubridad de los productos.-
- d) Redactar los contratos garantizando la comprensión de todos los derechos y obligaciones de su contenido.-



#### **5.- LA ETICA DESDE LA EMPRESA HACIA LOS PROVEEDORES:**

- a) No tomar, en las relaciones comerciales, decisiones que puedan afectar a las marcas de los proveedores.-
- b) Utilizar lealmente la información confidencial de los proveedores.-
- c) No extremar las exigencias a los proveedores hasta el punto de colocarlos en situación de enfrentamiento con sus competidores.-

#### **6.- LA ETICA ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS:**

- a) Usar lealmente la información confidencial de la competencia y no utilizarla nunca en beneficio propio, con perjuicio para aquella.-
- b) Anunciar los productos o servicios haciendo referencia sólo a sus características.-
- c) No contratar personal calificado de la competencia con la finalidad de apropiarse de los conocimientos técnicos obtenidos en aquella.-

#### **7.- DESDE LA EMPRESA HACIA LA COMUNIDAD:**

- a) No hacer aportes económicos a organizaciones políticas o sindicales.-
- b) Contar con una cobertura de seguros que permita subsanar convenientemente los daños que puedan ocasionarse por la actividad empresarial a personas o bienes ajenos.-
- c) Atender correctamente las obligaciones fiscales.-

#### **8.- DESDE LA EMPRESA HACIA EL MEDIO AMBIENTE:**

- a) Cuidar tanto como sus propias instalaciones, los espacios próximos.-
- b) Utilizar tecnologías limpias y energías que no produzcan, o que eliminen, partículas o componentes gaseosos contaminantes.-



c) Imprimir en los envases no retornables recomendaciones para evitar su abandono en lugares inadecuados.-

d) Fomentar la formación de los trabajadores en el respeto al entorno y a la protección del medioambiente.-

## **LA INGENIERIA**

### **PLANEAMIENTO INTEGRADO**



La estrategia operacional: En el ámbito militar existen tres niveles bien definidos. Estos son: el nivel estratégico, el operacional y el táctico.-

El primero forma parte constitutiva de la estrategia del Estado Nacional.-

Ubicamos entonces a la estrategia militar en el primer nivel y su lenguaje es por cierto dialéctico. El Poder del Estado, como bien conocemos tiene tres ámbitos claramente definidos: el de las ideas y el discurso, el de los bienes y riquezas y el de las fuerzas armadas; es decir:

- Político.-
- Económico.-
- Militar.-

En lo que respecta a la estrategia militar, ésta se define, por delegación del Presidente de la Nación en el Ministerio de Defensa. A su vez, el Ministro de Defensa cuenta con un órgano asesor idóneo denominado Estado Mayor Conjunto.-



La estrategia militar entonces está ubicada en el más alto nivel de conducción y alinea con el poder ejecutivo. Su comportamiento no puede ser otro que el dialéctico ya que sus acciones, mensajes, posturas, etc., provocarán reacciones previsibles o no.-

El segundo nivel lo constituye la estrategia operacional, y su protagonista es el Comandante Operacional. Este tendrá la responsabilidad primaria de interpretar el nivel estratégico y el táctico. Esta interpretación la llevará a las fuerzas al combate conforme a un plan que este desarrollará conforme a su experiencia táctica (cultura profesional) y por su relación con el nivel estratégico (adquirido a través de su ascenso jerárquico).-

El nivel táctico es el que ejecuta los planes instruidos por el nivel operacional. Posee un lenguaje, si se quiere, algorítmico. Se maneja con un lenguaje cuantitativo y cualitativo; el batallón “C” cuenta con n cantidad de brigadas, tantos tanques, n cantidad de aviones de combate, n cantidad de puestos de artillería.-

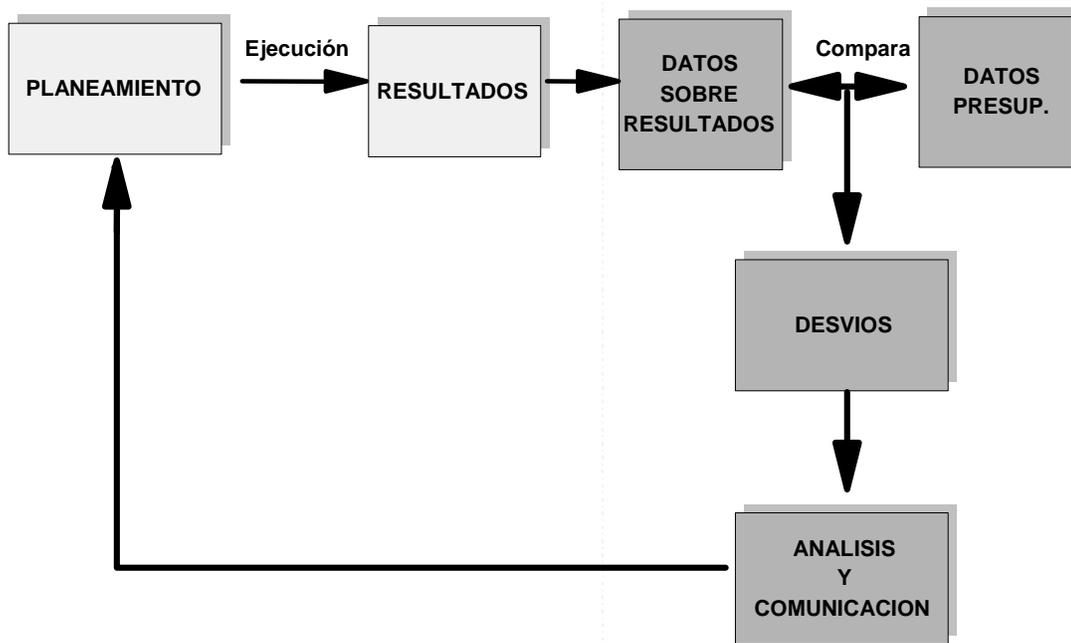
Desarrollaremos a continuación el nivel operacional desde el punto de vista del mundo de los negocios.-

Una vez que hemos dado forma a nuestra estructura a través de la Departamentalización y armado nuestro esquema de procedimientos base, podemos trazar nuestro horizonte hacia el futuro. Para ello vamos a utilizar una herramienta que nos permitirá ordenar todos nuestros recursos desde el punto de vista económico, patrimonial y financiero.-

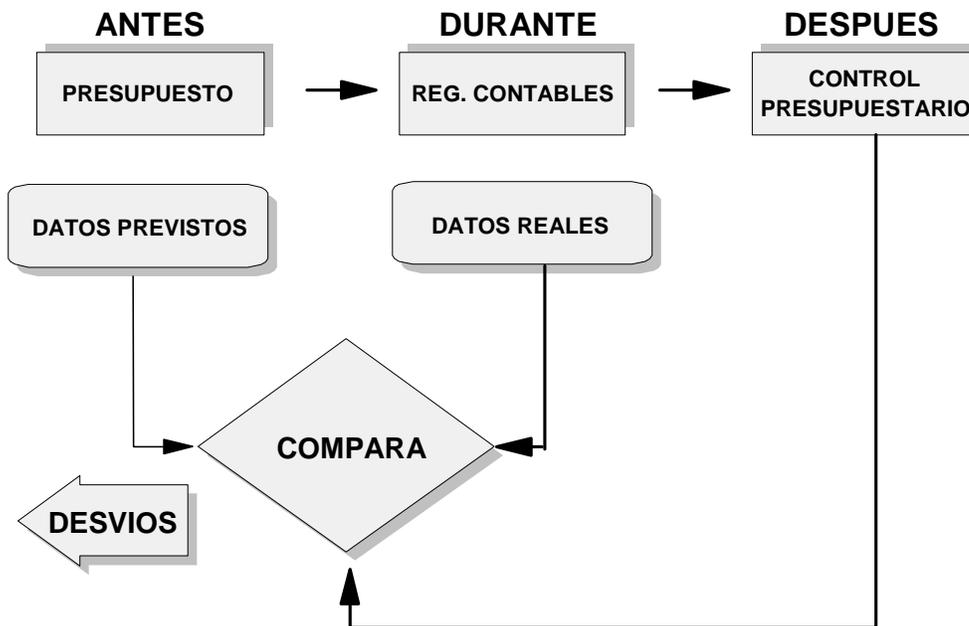
Con el mundo en un estado de crisis cuasi permanente, las instituciones públicas y privadas buscan medios de estabilizar sus actividades.-

Las empresas privadas, en particular, requieren que haya apariencias de orden. En tal sentido tenga en cuenta que los planes de hoy se convierten en las ventas, ingresos, costos y fuentes de utilidades de mañana. Por caótica que sea la situación, las empresas deben hallar maneras más seguras de mejorar las funciones administrativas de planificación y control.-

El ciclo de planeamiento está comprendido por las siguientes instancias:



Dicho de otra manera:



En definitiva el planeamiento no es ni más ni menos que un conjunto ordenado de decisiones interdependientes que nos permite enunciar de alguna manera:

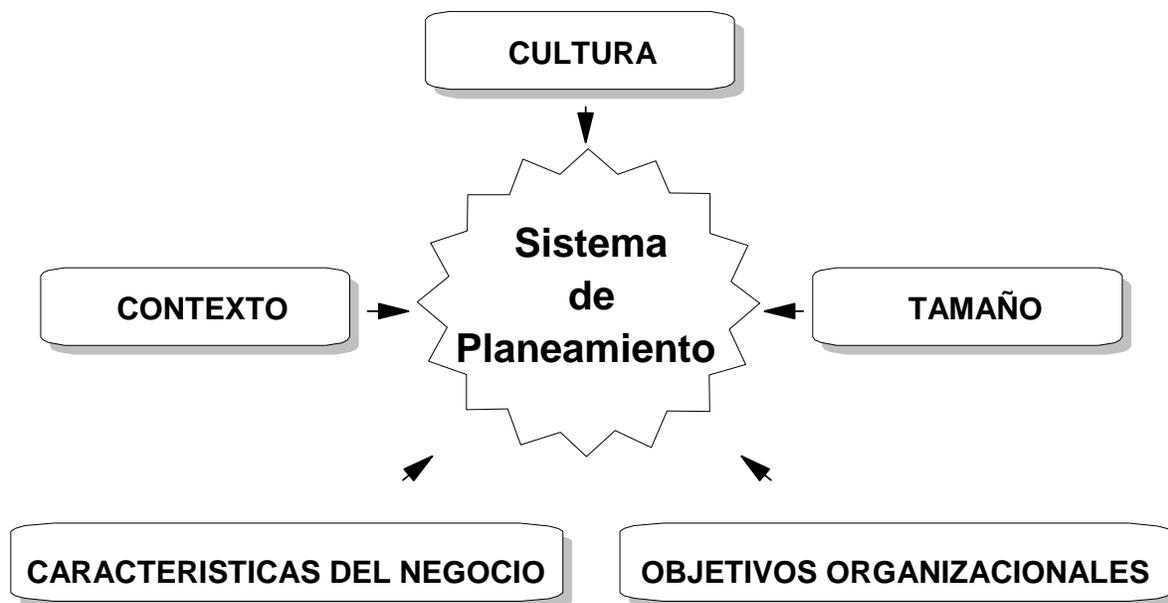


- Lo que se hará.-
- Cómo se hará.-
- Cuándo se hará.-
- Quién lo hará.-

Claro está, que cuando uno planifica, el escenario que uno planteará estará sujeto a varios condicionantes que sin ninguna duda deberá tener en cuenta y simular dentro del tablero del presupuesto integrado, a saber:

## **SISTEMA DE PLANEAMIENTO**

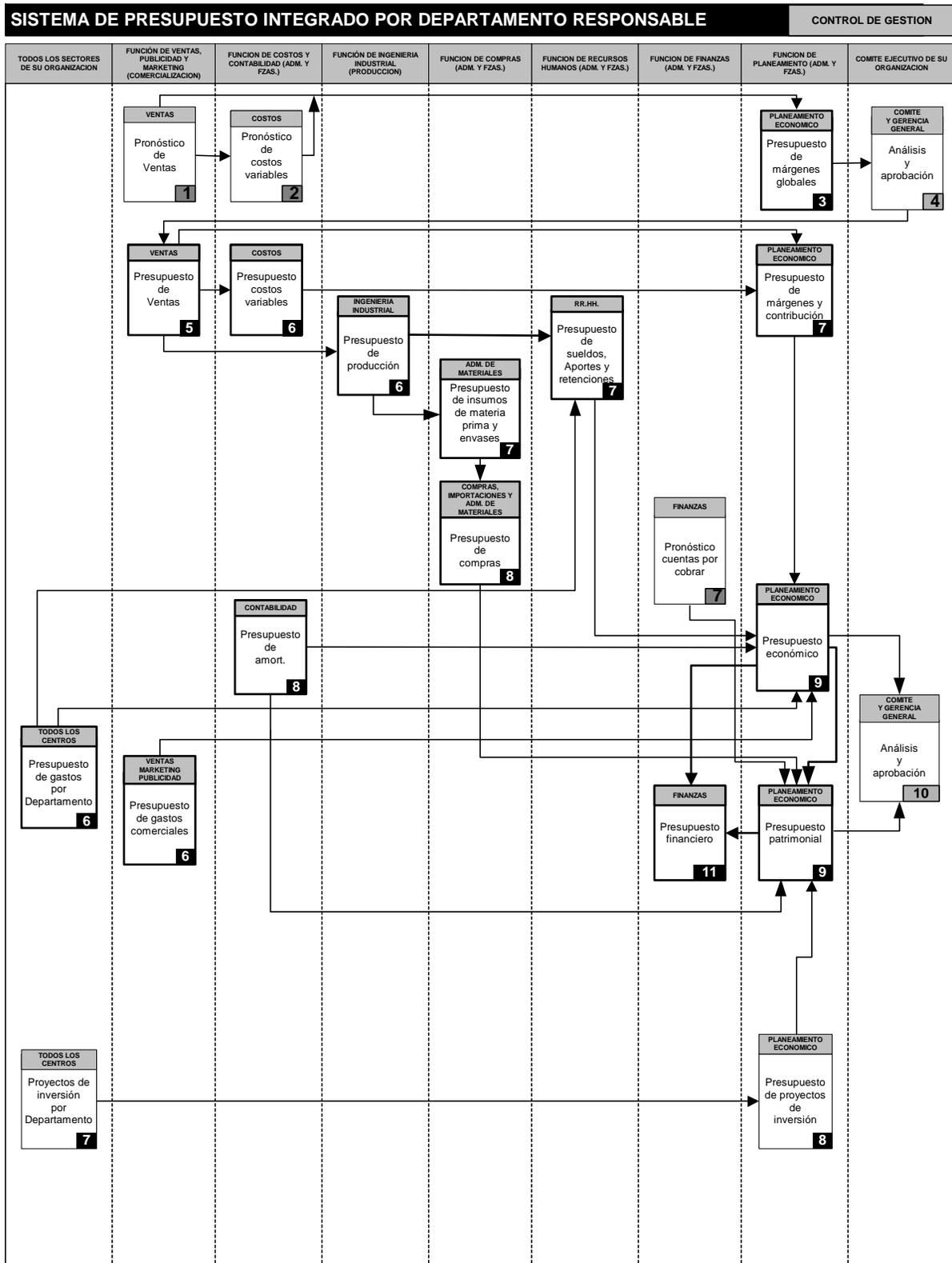
### **FACTORES CONDICIONANTES**



La planificación cumple en la vida de la empresa dos funciones vitales:

- Formula un plan general de acción para el futuro.-
- Compara los resultados reales con el plan predeterminado.-

Mapa de conformación del presupuesto:





Nos esforzaremos en este trabajo en llevar a la práctica con un ejemplo, el mapa que esboqué anteriormente, dado que sobre teoría de planeamiento existe gran cantidad de obras y de muy buen contenido.-

Si tiene que tener presente que vamos a desarrollar tres tipos de presupuestos:

- Económico. Compuesto por un:
  - Presupuesto de ventas.-
  - Presupuesto de producción.-
  - Presupuesto de compras.-
  - Presupuesto de mano de obra directa.-
  - Presupuesto de costos de ventas.-
  - Presupuesto de costos fijos de producción.-
  - Presupuesto de costos de comercialización.-
  - Presupuesto de costos de administración.-
  - Presupuesto de costos financieros.-
- Patrimonial. Derivado del anterior.-
- Financiero. Derivado de los dos anteriores e integrado también por un:
  - Presupuesto de amortización de bienes de uso.-

No obstante lo enunciado anteriormente vamos a dar forma a nuestro plan a partir de los siguientes objetivos:

<b>Objetivos intermedios</b>	<b>Objetivos finales</b>
Presupuesto de ventas (unidades y pesos). Desarrollo de cobranzas. presupuesto de compras (unidades y pesos). Desarrollo de pagos.	Presupuesto financiero Presupuesto económico Presupuesto patrimonial

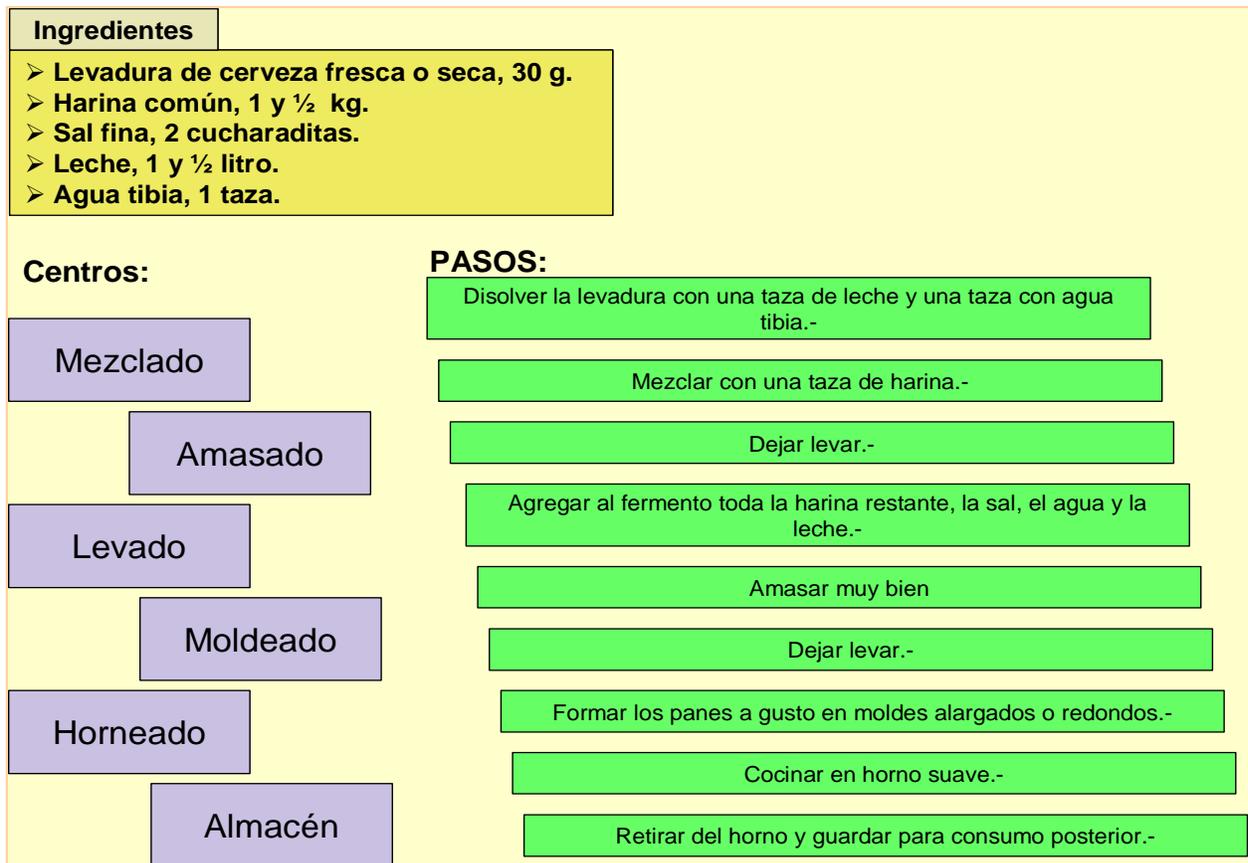


## De la teoría a la práctica – El Comandante del Teatro de Operaciones

Vamos a suponer para este trabajo que estamos incursionando dentro del negocio de los farináceos, más precisamente la elaboración y venta de panes caseritos.-

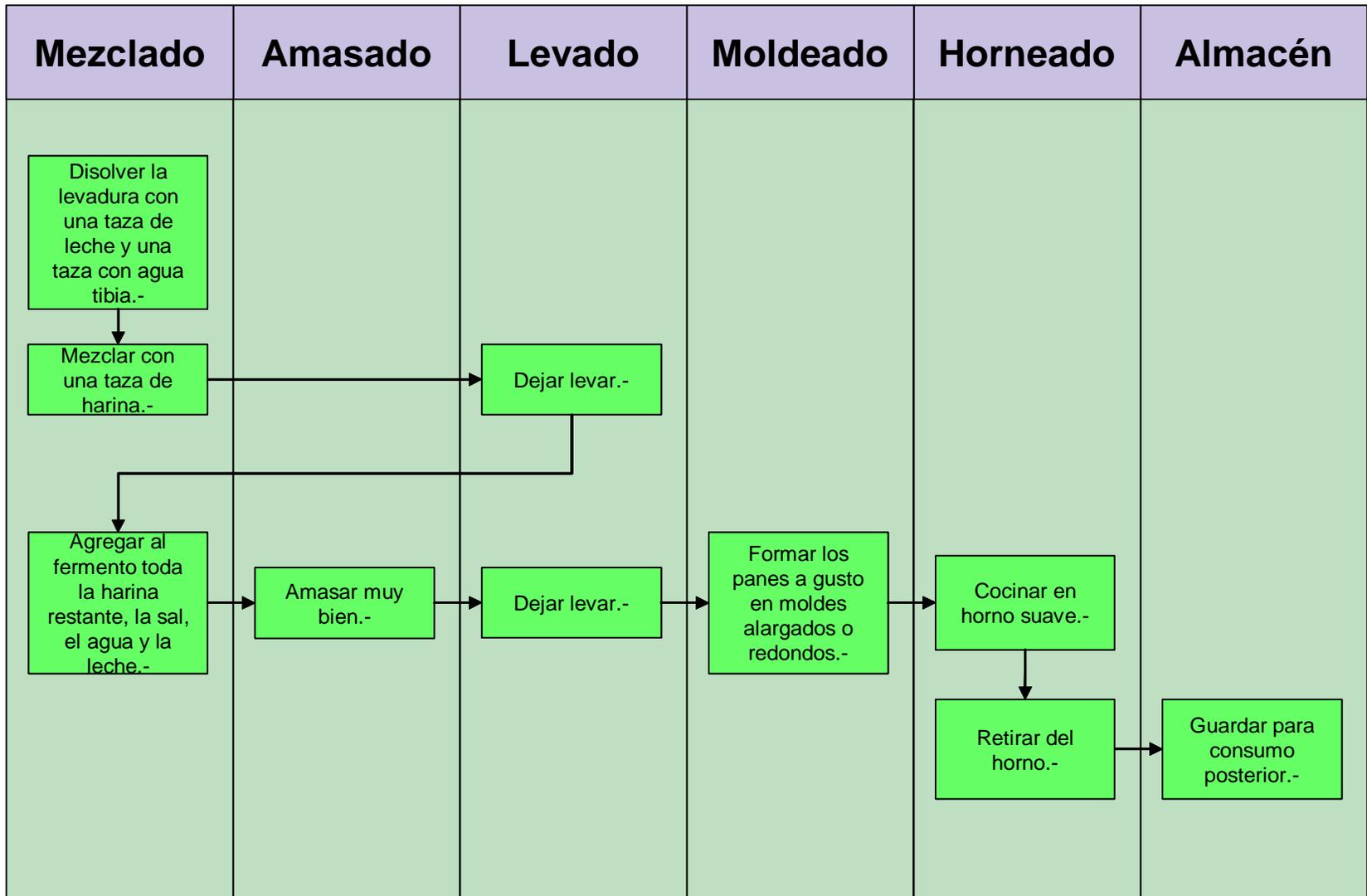
Básicamente el proceso productivo de nuestro producto estaría integrado por los siguientes componentes:

- Ingredientes o materias primas.-
- Centros de producción (conocidos en la jerga como centros de costos).-
- Etapas o pasos.-



Lo que haremos a continuación, previo a armar nuestro horizonte es hacer integrar estos grupos a través de nuestra herramienta amigable: el diagrama de bloques.-

**Procedimiento: Preparación de panes caseritos.-**



Acto seguido conformaremos las pautas de nuestro ejercicio:

Planteo:

<b>Datos</b>		
<b>1</b>	Horizonte de planeamiento: 4 trimestres.-	
<b>2</b>	Ventas anuales (distribuidas uniformemente por trimestres):	76000
<b>3</b>	Precio de venta:	1,5
<b>4</b>	Plazo a clientes (días):	30
<b>5</b>	Política de stock: Formar un stock en el año de unidades:	6800
	A razón de unidades por trimestre:	1700
<b>6</b>	Precio de compra (por unidad):	2,5
<b>7</b>	Plazo a proveedores (días):	45
<b>8</b>	Pago de las cuentas a proveedores al inicio:           1° trimestre	100,00%
<b>9</b>	Inversión en activo fijo:                            Contado    1° trimestre	18000
<b>10</b>	Amortizaciones (incluyendo la inversión planificada):	10,00%
<b>11</b>	Gastos:	
	1° trimestre	26000
	2° trimestre	10683
	3° trimestre	13000
	4° trimestre	13000
<b>12</b>	Tasa de interés activa (mensual pagaderos al trimestre siguiente):	12,00%
<b>13</b>	Planificación del saldo de caja:	
	1° trimestre	300
	2° trimestre	500
	3° trimestre	500
	4° trimestre	500
<b>14</b>	Aporte inicial del/de los socio/s:	31500

Solución de los objetivos intermedios:

OBJETIVOS INTERMEDIOS					Cantidades acumuladas		
					DE FLUJO		DE STOCK
					DEVENGADO	PERCIBIDO	
	1° trimestre	2° trimestre	3° trimestre	4° trimestre			
<b>PRESUPUESTO DE VENTAS</b>							
Unidades	19000	19000	19000	19000	2	76000	
Precio unitario	1,5	1,5	1,5	1,5		1,5	
<b>Venta en \$:</b>	<b>28500</b>	<b>28500</b>	<b>28500</b>	<b>28500</b>		<b>114000</b>	
<b>DESARROLLO DE COBRANZAS</b>							
Saldo a cobrar							0
Por ventas	19000	28500	28500	28500			104500
<b>Total:</b>	<b>19000</b>	<b>28500</b>	<b>28500</b>	<b>28500</b>			<b>104500</b>
<b>PRESUPUESTO DE COMPRAS</b>							
Existencia inicial	0						
Compras para stock	1700	1700	1700	1700			5
Compras para ventas	4500	4500	4500	4500			2,5
Costo unitario	2,5	2,5	2,5	2,5		24800	<b>17000</b>
<b>Importes:</b>	<b>15500</b>	<b>15500</b>	<b>15500</b>	<b>15500</b>		<b>62000</b>	
<b>DESARROLLO DE PAGOS</b>							
Deuda inicial							
Por compras	7750	15500	15500	15500			7750
<b>Total:</b>	<b>7750</b>	<b>15500</b>	<b>15500</b>	<b>15500</b>			<b>54250</b>
<b>PRESUPUESTO FINANCIERO</b>							
Caja inicial	31500	150	500	500		31500	
Ingresos	19000	28500	28500	28500		104500	
Pagos	8 -7750	-15500	-15500	-15500		-54250	
Gastos	11 -26000	-10683	-13000	-13000		-62683	
Activos fijos	9 -18000					-18000	18000
Dividendo						0	
<b>Superavit (déficit):</b>	<b>-1250</b>	<b>2467</b>	<b>500,1008</b>	<b>500,1008</b>			
Préstamo obtenido	1400					1400	
Préstamo devuelto		-1400	0	0		-1400	0
Intereses activos	12 -567		0	0		-567	0
<b>Apoyo bancario:</b>	<b>1400</b>	<b>-1967</b>	<b>0</b>	<b>0</b>			
<b>Caja al cierre:</b>	<b>14 150</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>		<b>500</b>	<b>500</b>

Datos para el presupuesto económico      Datos para el presupuesto financiero      Datos para el presupuesto patrimonial

Armado de los objetivos finales:

FLUJO DE FONDOS PROYECTADO	
Caja inicial	<b><u>31500</u></b>
<b>Ingresos/egresos</b>	
Cobranzas	104500
Pago por compras	-54250
Pagos por gastos	-62683
Pagos por activos fijos	-18000
Dividendos	
Préstamos obtenidos	1400
Préstamos devueltos	-1400
Intereses	-567
<b>Total Ingresos - egresos:</b>	<b>-31000</b>
<b><u>Caja al cierre</u></b>	<b><u>500</u></b>

PRESUPUESTO ECONOMICO	
VENTAS	114000
COSTO VTAS.	
Exist. inicial	
Compras	62000
Exist. final	-17000
	<b><u>69000</u></b>
GASTOS	-62683
INTERESES	-567
	<b><u>5750</u></b>
AMORTIZACIONES	-1800
<b>GANANCIA/PERDIDA</b>	<b><u>3950</u></b>

BALANCE PROYECTADO			
ACTIVO	Proyectado	PASIVO + P. NETO	Proyectado
Caja	500	Proveedores	7750
Deudores	9500	Ctas. de socios	
Inventarios	17000	Bancos	
Bienes de uso	18000	Intereses a pagar	
Amort. ejer. anterior.		Capital	31500
Amort. del ejercicio	-1800	Utilidad ej. ant.	
		Utilidad ejercicio	3950
	<b><u>43200</u></b>		<b><u>43200</u></b>

Siga atentamente las flechas e indicadores numéricos que lo ayudarán a interpretar el desarrollo de cada uno de los estados.-



**CONTACTO CON EL MERCADO**  
**VOLCANDO TODA LA ARTILLERIA**  
**LA MANIOBRA OFENSIVA Y DEFENSIVA DEL COMBATE**

Supongamos que ya se encuentra en el mercado desplegando toda su estrategia operacional dentro de un teatro de operaciones donde todo su nivel táctico está centrado en lograr conquistar un objetivo operacional. Toda la dialéctica estratégica y el plan operacional están en marcha, haciendo uso de los distintos recursos para asegurar tomar posiciones en la playa.-

Este desembarco que estamos realizando cuenta con el apoyo de la artillería naval y de nuestra aviación que con su fuego constante limpia la costa para que nuestra fuerza anfibia pueda tomar posiciones sobre ella.-

Por otra parte nuestro oponente puede estar desplegado con posiciones fijas en los puntos estratégicos donde pueda llegar a efectuarse tal empresa (esto si cuenta con un ejército numéricamente importante) o con fuerzas móviles y capaz de cubrir extensos territorios en corto plazo. Esta última definición responde a las fuerzas que por su acotado número de elementos, se mantiene agrupada en un punto geográfico tal que le permite asignar fuerzas hacia los lugares donde el enemigo se está haciendo presente.-

La diferencia entre ambas estrategias es que en la primera, la fuerza que está tratando de desembarcar, es atacada durante la acción que quiere llegar a la playa. En el segundo caso, las fuerzas de desembarco tienen gran probabilidad de hacerse de la cabecera de la playa sin encontrar mayor resistencia pero en la medida que transcurran las horas, serán fuertemente atacados por los defensores que lleguen al punto de confrontación.-

Tenga cuidado con cualesquiera de los tipos de maniobra que ejerzan sus competidores.-

La mejor manera de interpretar como están reaccionando sus adversarios en respuesta a su desembarco es mediante el diálogo continuo entre el nivel estratégico (Usted) y sus Comandantes Operacionales (Los responsables de Comercialización, Administración y Producción). Es de vital importancia que contemple esto ya que quedó demostrado en la



Guerra de Vietnam. Allí los Comandantes fracasaron al no saber advertir a los líderes políticos que la estrategia aplicada no resultaba y que era claramente visible que los objetivos que los EE.UU. se habían fijado no podrían lograrse. Vietnam se ganó tácticamente, pero se perdió estratégicamente por la inexistencia del vínculo operacional esencial entre Estrategia y Conducción de Operaciones.-

Este diálogo en el ámbito de las empresas se lubrica a través del control presupuestario, que no es ni más ni menos que la comparación entre lo que planificamos y lo que realmente aconteció en la práctica. Las diferencias habidas entre ambos (desviaciones) deberán ser analizadas entre los dos niveles a los efectos de ajustar nuestras acciones.-

### **CONTROL Y ANALISIS** **RESULTADOS O FINES**

Para tener el diagnóstico necesario comentado en el párrafo anterior es necesario centrar nuestro análisis fuertemente sobre el presupuesto económico en donde resultará imperioso que nos focalicemos sobre las desviaciones que se produzcan en los siguientes rubros:

- Las ventas: Para lo cual podemos analizar si la causa de la variación responde a cuestiones de Volumen o precio.-
- El Costo variable: Básicamente analizando variaciones por compras, mano de obra, gastos indirectos de fabricación o amortizaciones de maquinarias.-
- El Costo fijo: Analizando las variaciones producidas en sueldos y cargas sociales, gastos propios y gastos asignados.-

En el primer caso, el de las ventas le proporcionaré una fórmula (para que la transcriba como está en Excel) y pueda analizar los distintos efectos:

Variación volumen:  $VAP/VAU*(VAU-VPU)$

Variación precio:  $((VAP/VAU)-(VPP/VPU))*VPU$

VAP: Venta real en pesos.-

VAU: Venta real en unidades.-

VPP: Venta planificada en pesos.-

VPU: Venta planificada en unidades.-

Analicemos el primer trimestre del ejercicio planificado, cuando en el mercado los resultados obtenidos fueron una venta de 18.000 unidades lo que representó \$32.400.-

Primer trimestre	Planificado	Real	Total:
------------------	-------------	------	--------

Unidades	19000	18000	-1000
----------	-------	-------	-------

Venta en \$:	28500	32400	3900
--------------	-------	-------	------

Variación volumen	-1800
Variación precio	5700
Total variación	3900

$$\begin{aligned} & VAP/VAU*(VAU-VPU) \\ & ((VAP/VAU)-(VPP/VPU))*VPU \end{aligned}$$

Indudablemente, si bien su incursión le trajo aparejada un mejor resultado por valor de \$3.900, esta mejora se vio reflejada por un aumento de precio en su producto (que fue en promedio de \$1,8 – división entre los \$32.400 y U 18.000 versus los \$1,5 planificado) que compensó una pérdida de volumen que impacta en \$1.800. El impacto por precio incrementó su ganancia en \$5.700 lo cual neteado nos da la mejora en su resultado de \$3.900.-

Debido a que se trata de su primer ejercicio, durante el año, este análisis le va a servir para ajustar las variables de producción de unidades y el precio. Pero el año siguiente, cuando planifique lo hará teniendo en cuenta sus estadísticas de venta y un resultado similar puede estar dando una señal de alerta ya que estaría vendiendo en lugar de volumen, precio; es decir estaría perdiendo mercado.-

Con respecto al costo, es necesario que le comente que cuando planifica, está fijando un valor para los recursos por adelantado que no podrá modificar si no es por medio del

análisis de las variaciones. Esta fijación del valor de los recursos por anticipado para un ejercicio se denomina costo standard.-

En este rubro, podemos analizar las variaciones habidas en compras de materias primas y gastos indirectos de fabricación, básicamente por el impacto en precio (para lo cual, si gusta puede utilizar la fórmula de variación volumen y precio).-

En lo que respecta a la mano de obra, si los obreros están mensualizados, va a tener que determinar la cuota de mano de obra por producto manufacturado. En función del volumen producido que nos dará la proporción de sueldo correspondiente a mano de obra realmente ocupada versus el sueldo total pagado nos dará una variación pérdida si tuvimos capacidad ociosa o ganancia si optimicé mi sistema de producción y produje más unidades que las establecidas por standard.-

Con respecto a los gastos fijos lo único que puedo recomendarle para su mejor interpretación es que los gastos propios los abra en distintos conceptos tales como: gastos de sueldos para empleados temporales, gastos de librería, gastos en suscripciones de revistas y publicaciones, gastos de viajes, gastos bancarios, etc.-

Realizado esto, lo único que resta es analizar horizontalmente las variaciones en pesos y % entre cada línea presupuestada y lo realmente gastado. Por ejemplo:

<b>Análisis de gastos 1er. Trimestre</b>			<b>Variaciones</b>	
	<b>Planificado</b>	<b>Real</b>	<b>\$</b>	<b>%</b>
<b>Sueldos y cargas sociales</b>	10000,00	10000,00	0,00	0,00%
<b>Gastos propios</b>	15500,00	14850,00	650,00	4,38%
<b>Gastos asignados</b>	500,00	495,00	5,00	1,01%
<b>TOTAL:</b>	<b>26000,00</b>	<b>25345,00</b>	<b>655,00</b>	<b>2,58%</b>
Suministro de libros y publicaciones	100,00	80,00	20,00	25,00%
Gastos de librería	200,00	120,00	80,00	66,67%
Estudios de mercado	5000,00	5000,00	0,00	0,00%
Envíos por courier	200,00	150,00	50,00	33,33%
Gastos de publicidad	8000,00	9000,00	-1000,00	-11,11%
Gastos de Páginas Doradas	300,00		300,00	
Viajes al interior	1500,00	500,00	1000,00	200,00%
Viajes al exterior			0,00	
Otros gastos de operaciones			0,00	
Gastos promotoras			0,00	
Gastos repositorios			0,00	
Muestras	200,00		200,00	
<b>Total gastos propios mes y año:</b>	<b>15500,00</b>	<b>14850,00</b>	<b>650,00</b>	<b>4,38%</b>



Si Usted siguió e implementó los pasos que fueron descriptos a lo largo de este trabajo, puede ejercer un control exhaustivo de los gastos y por departamento (centro de costos) ya que este formato de control presupuestario de costos fijos puede realizarlo con una apertura por cada uno de ellos.-



## **Conclusión**

Este trabajo fue diseñado con el único objeto de servir de guía de campo para todos aquellos emprendedores que quieran incursionar dentro del mundo de los negocios y deseen ordenar tanto sus ideas como la forma en que administrará el mismo.-

Básicamente hemos visto herramientas prácticas que de alguna manera ejecutadas en forma armónica (si sigue cuidadosamente los pasos expuestos), darán solución a etapas de crisis que obviamente sobrevienen a continuación de una de crecimiento. Es decir; he tratado de mostrarle una serie de soluciones que le permiten brindar a su negocio un horizonte claro desde la óptica de la administración, habida cuenta que uno, cuando transita por el mundo de los negocios se focaliza en el mercado y pierde de vista la administración del mismo.-

Con todos estos ingredientes se configuró la búsqueda de estabilidad en la faz administrativa de su negocio evitando seguras turbulencias que se producen indefectiblemente en la medida que avanza y se posiciona en el mercado.-

Basta con que nos situemos en el trabajo esbozado por el Profesor Greiner de la Universidad de Harvard durante los comienzos de la década de los 80, el cual se refiere a dichos aspectos de inestabilidad.-

Este modelo conceptual expone el desarrollo de toda empresa, partiendo de la base que la mayoría de los indicios de éxito futuro, dependen de las propias organizaciones y de las distintas etapas de evolución por las que va atravesando la misma.-

Cuando nos referimos a evolución, entendemos que se trata de los períodos de crecimiento prolongados durante los cuales no ocurre ningún trastorno mayor en las prácticas de la organización.-

En lo que respecta a los trastornos mencionados precedentemente, diremos que los mismos comprenden disturbios significativos en la vida de la organización.-



Mencionados estos conceptos, nos encontramos en condiciones de desarrollar las cinco dimensiones clave que son esenciales para construir este modelo.-

**1.- EDAD DE LA ORGANIZACION:** Constituye el ciclo de vida de la organización.-

**2.- TAMAÑO DE LA ORGANIZACION:** Los problemas y soluciones de una empresa tienden a cambiar de manera marcada a medida que aumenta el número de empleados y el volumen de ventas.-

**3.- ETAPAS DE EVOLUCION:** Este fenómeno de crecimiento prolongado es el resultado del aumento de la edad y el tamaño.-

**4.- ETAPAS E REVOLUCION:** La evolución sin problemas no es evitable. No se puede suponer que el crecimiento de las empresas es lineal.-

**5.- TASA DE CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA:** La rapidez con que la organización experimenta las fases de evolución y revolución depende del ambiente del mercado en el que se desarrolla.-

### **FASES DE CRECIMIENTO Y CRISIS**

Antes de comenzar a desarrollar las cinco fases de crecimiento y sus consecuentes crisis debemos aclarar que cada fase es un efecto de la fase anterior y una causa de la siguiente fase.-

Aclarado este concepto, nos encontramos en condiciones de comenzar la descripción de las etapas en cuestión.-

**(E1) FASE DE CREATIVIDAD:** Es la etapa de nacimiento de una organización, el énfasis se coloca sobre la creación, tanto de un producto como de un mercado. He aquí las características del período de evolución creativa:

- Los fundadores de una compañía generalmente tienen una orientación técnica o empresarial, y desprecian las actividades administrativas, la manufactura y la venta de un nuevo producto absorbe totalmente sus energías físicas y mentales.-
- La comunicación entre empleados es frecuente e informal.-

- Las largas horas de trabajo se recompensan con salarios modestos y la promesa futuras.-
- El control de actividades proviene de la realimentación inmediata de información del mercado, la gerencia actúa según las reacciones de los clientes.-

**(C1) CRISIS DE LIDERAZGO:** Todas las actividades individualistas y creativas anteriormente señaladas, son esenciales si la empresa ha de progresar. Pero ahí está el problema. A medida que crece la compañía, los tipos de producción más grandes requieren del conocimiento de métodos eficientes de fabricación. Un mayor número de empleados no puede ser dirigido exclusivamente a través de la comunicación informal; los nuevos empleados no están motivados por una intensa dedicación al producto o a la organización. Se tiene que conseguir capital adicional, y son necesarios nuevos procedimientos de contabilidad para el control de las operaciones.-

De manera que los fundadores encuentran que tienen que cargar con responsabilidades administrativas que no desean aceptar. En este punto ocurre una crisis de liderazgo cuya solución radica en la inserción, dentro de la empresa, de un gerente fuerte, que tenga conocimiento y habilidad necesarios para introducir nuevas técnicas de negocio y administración.-

**(E2) DIRECCION:** Aquellas empresas que sobreviven a la primera fase instalando a un gerente administrativo hábil, generalmente prosiguen a un período de crecimiento sostenido bajo un liderazgo directivo y capaz. He aquí las características de este período evolucionario:

- Se introduce una organización funcional para separar la fabricación de las actividades de mercado y los puestos asignados se vuelven más especializados.-
- Se introducen sistemas de contabilidad para inventarios y ventas.-
- Se adoptan incentivos, presupuestos y estándares de trabajo.-
- La comunicación se vuelve más formal e impersonal a medida que se construye una jerarquía de títulos y posiciones.-



- El nuevo gerente y sus supervisores clave adoptan la mayoría de las responsabilidades de dirección, mientras que los supervisores de más bajo nivel son tratados más bien como especialistas funcionales que como gerentes autónomos con poder de decisión.-

**(C2) CRISIS DE AUTONOMIA:** Aunque las nuevas técnicas directivas encauzan la energía de los empleados más eficientemente hacia el crecimiento, eventualmente se vuelven inadecuadas para controlar una organización en expansión. Los empleados de más bajo nivel se encuentran restringidos por una jerarquía centralizada y difícil de manejar. Ellos han llegado a poseer un conocimiento más directo de los mercados y de la maquinaria que los líderes en la cima; por consiguiente están indecisos entre seguir los procedimientos o tomar iniciativas propias. Esta crisis desanima a los empleados y origina la emigración de los mismos de la empresa.-

**(E3) DELEGACION:** La siguiente etapa de crecimiento se desarrolla mediante la aplicación exitosa de una estructura de organización descentralizada. Presenta las siguientes características:

- Se da una responsabilidad mucho mayor a los gerentes de fábrica y de territorios de ventas o mercado.-
- Se establecen centros de utilidades e incentivos para estimular la motivación.-
- La gerencia frecuentemente se concentra en nuevas adquisiciones que pueden alinear con otras unidades descentralizadas.-
- La comunicación desde el alto mando es infrecuente y se transmite generalmente por correspondencia.-

Esta etapa resulta útil para alcanzar la expansión a través de una mayor motivación a niveles más bajos.-

**(C3) CRISIS DE CONTROL:** El problema aquí radica en que los gerentes prefieren manejar sus operaciones independientemente, sin coordinar planes, recursos, tecnología y mano de obra con el resto de la organización.-



**(E4) COORDINACION:** Nace en esta fase el uso de sistemas formales para lograr mayor coordinación, y por el hecho que los altos ejecutivos aceptan la responsabilidad de iniciar y administrar estos nuevos sistemas. Por ejemplo:

- Procedimientos formales de planificación.-
- Programas de control y revisión administrativo integral.-
- Evaluación de las inversiones de capital.-
- Cada grupo de productos es tratado como un centro de inversión.-

**(C4) CRISIS DE PAPELEO:** Se produce una falta de confianza entre línea y administración debido a la gran cantidad de procesos administrativos que dan origen a una burocracia.-

**(E5) COLABORACION:** Es en esta fase donde se luce la buena utilización de las herramientas administrativas. Se implementa el trabajo en equipo con el objeto de solucionar rápidamente los problemas.-

Los expertos administrativos de la oficina matriz se reducen en número, se reasignan, y se combinan en equipos interdisciplinarios, para asesorar a las unidades de campo (de negocio), no para dirigirlos.-

Una estructura de tipo matriz se usa para reunir los equipos idóneos para solucionar problemas.-

Se celebran juntas frecuentes de gerentes, se introducen programas de incentivos y motivación grupal

Se educa a los integrantes de la empresa para concientizarlos en lo que respecta a la tarea en equipo.-

**(C5) CRISIS ?...**

Sin ninguna duda la etapa de crisis que dejó abierta en esa época se refiere al choque entre el liderazgo impuesto o vertical y el natural u horizontal, pero no se haga problema que ya lo hemos sorteado cuando propusimos un corte horizontal del organigrama (esquema



matricial) y desarrollamos nuestra operación en base a los procesos; es decir en función de la gente que conforma su estructura.-

En fin, como hemos podido apreciar la correcta concatenación en la utilización de las herramientas de la administración, nos sirven como guías y compañeras fieles que nos permiten tener en todo momento un verdadero Norte capaz de llevarnos a un destino cierto. También pudimos apreciar que existe una simetría entre estas herramientas y la estrategia y operaciones militares que nos invitan a reflexionar y considerar algunos aspectos antes de salir al mercado.-

Nunca olvide que: Si es pequeño, no debe pelear una batalla que no ganará, en consecuencia lo ideal es pelear una guerra de guerrillas en donde pueda, a través de escaramuzas, aprovechar los espacios que el grande desprecia o sus recursos para así, de esta manera, ir creciendo (guerra de Vietnam). Esto implica, que si estoy tratando de introducirme en un rubro altamente competitivo, debo tratar de pasar inadvertido e ir absorbiendo aquellos clientes que las grandes firmas no cautivan o tienen descuidados.-

Después de todo, el arte de la guerra descansa sobre dos principios muy distintos a los que creemos conocer, y que son:

- **El engaño.**
- **El sometimiento del enemigo sin luchar.**

Por último no olvide que para poder crecer, primero va a tener que saber sobrevivir por lo tanto trate de memorizar estas condiciones:

**Siéntase con voluntad de sobrevivir.-**

**Ubíquese en el terreno y haga un plan => Mercado y planificación.-**

**Provéase de líquido y reservas => Dinero e inversión.-**

**Evite las imprudencias => No comprometa más de lo que pueda cumplir.-**

**Recurra a su habilidad.-**



Venza el temor => Actúe, guíese por la curiosidad y la inteligencia.-  
Improvisé su equipo => Ante la falta de recursos, busque alternativas.-  
Viva de la naturaleza => La complejidad nos hace vulnerables a lo sencillo.-  
Emplee su ingenio.-  
Nunca tome agua dudosa => No se endeude si no sabe que puede pagar.-  
Camine sin prisa => Cuide sus fuerzas.-  
Intégrese al medio ambiente => Busque la forma de vivir del mercado, no de combatirlo.-  
Ayude a los demás => Ya que de esta manera podrá descansar en ellos.-

En este último punto vale destacar que me refiero a su gente, su equipo que contribuye con su trabajo a que UD. pueda concretar su sueño.-



## REFERENCIAS

### **Extracto De la tesis:**

El trabajo en cuestión exhibe a través de sus páginas una serie de herramientas de administración concatenadas conforme el emprendedor va avanzando y haciendo realidad su sueño. Para ello se consideran como parámetro distintas instancias las cuales son acompañadas por su correspondiente herramienta. De esta manera se transita sobre la imaginación, la creatividad, la arquitectura, la ingeniería, el contacto con el mercado y el control y análisis de la operación.-

También, a partir de la segunda etapa (la creatividad), se busca trazar una simetría entre las herramientas de campo de la administración y la estrategia y operaciones militares, ya que si bien se desarrollan en ambientes distintos, las decisiones que de ambas emanan tienen por finalidad permanecer, prevalecer y triunfar dentro de un ámbito por demás competitivo y hostil.-



### **Bibliografía consultada:**

- Estrategia Operacional – Autor: Roberto L. pertusio – I.P.N.-
- La sociedad Posmoderna ¿Desarme o defensa? – Carlos A. Frascch – I.P.N.-
- La paz en crisis – Carlos A. Frascch – I.P.N.-
- En la orilla (Defendiéndose del asalto anfibio moderno) – Theodore L. Gatchel – I.P.N.-
- El arte de la guerra – Stephen F. Kaufman – Editorial Paidotribo.-
- El arte de la Estrategia – Ralph D. Sawyer – Editorial Distal.-
- Manual de supervivencia – Walter A. Martinez – Librería y Editorial Alsina.-
- Manual tutor de supervivencia en tierra – Frank C. Craighead – Editorial Tutor.-
- Sistemas Administrativos y Control Interno – José L. Pungitore – Club de Estudio.-
- Principios de Administración – Héctor F. Alvarez – Ediciones Eudecor.-
- Sistemas Administrativos – Juan C. Gómez Fulao y equipo – Ediciones Macchi.-
- Auditoría Aplicada - Enrique F. Newton – Ediciones Macchi.-
- Técnicas de Organización, sistemas y métodos – Alberto R. Lardent – Club de Estudio.-
- Control de Gestión – José Pucciarelli – Ediciones Empire.-
- Modern Business Reports – Alexander Hamilton Institute – Edicion INC.-
- Apuntes de Creatividad e Innovación – Ing. Antonio Irace – U.C.E.S.-
- Grupos de Trabajo; desarrollo del Sistema – Gabriel Calicchia – Premio el Cronista 1993.-
- La ética en las Organizaciones – Gabriel Calicchia – Boletín del Instituto de Economía de Empresas de la Universidad Católica de La Plata.-