



Curso
Básico
de
Gerencia
para



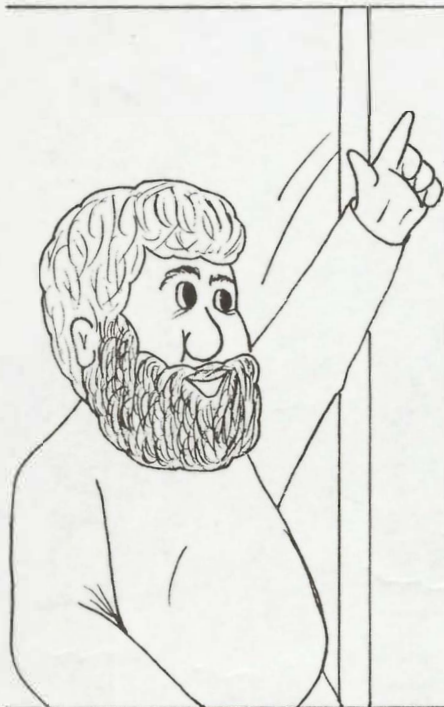
Pequeñas
Empresas

Francisco Javier
Gómez Cadavid "CAPI"



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

Curso Básico de Gerencia para Pequeñas Empresas



PROCESO LÓGICO PARA TOMAR DECISIONES.

PUNTO DE EQUILIBRIO COMO HERRAMIENTA GERENCIAL.

PLANEAMIENTO DE MERCADEO.

EL FLUJO DE CAJA COMO HERRAMIENTA GERENCIAL.

LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN.

ESTRATEGIA EMPRESARIAL.

Francisco Javier Gómez Cadavid
(CAPI)

Ilustraciones: Claudia Patricia Córdoba.



UNIDADES DE INFORMACIÓN TÉCNICA
Regional Antioquia Biblioteca Central



056067003060

Primera edición Marzo 1.996

Autor

Francisco Javier Gómez Cadavid (CAPI)

Diagramación y diseño :

Francisco Javier Gómez Cadavid

Claudia Patricia Córdoba

Ilustraciones:

Claudia Patricia Córdoba

Artes:

Teresa Moreno Sánchez

Portada:

Guillermo Martín J.

ISBN 958-15-0008-1

© Todos los derechos reservados. prohibida su
reproducción total o parcial.



Editado e Impreso:

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE
DIRECCION GENERAL
Publicaciones SENA

Santafé de Bogotá, D.C. Colombia

PRESENTACION

El Grupo de Gestión Empresarial de la Dirección General del SENA presenta esta edición del "CURSO BASICO DE GERENCIA PARA PEQUEÑAS EMPRESAS" de Francisco Gómez Cadavid como un material valioso que contribuye a la formación gerencial de los empresarios de la microempresa.

La estructuración de los temas tratados facilita su utilización adecuadamente dosificada en los talleres de formación gerencial y como refuerzos autoformativos, de acuerdo a las necesidades de cada empresario.

Queremos resaltar y agradecer la generosa contribución de Francisco Gómez Cadavid que donó, al SENA, a la Asociación Colombiana de Paraplégicos y a la Federación Colombiana de Deportes en Silla de Ruedas, el derecho de imprimir y utilizar este material que en forma sencilla y amena facilita la asimilación de los conocimientos básicos sobre la gerencia.

INDICE

CAPITULO I PROCESO LOGICO PARA TOMAR DECISIONES	15
. Factores para lograr el éxito empresarial.	
. El concepto de gerencia.	
. Componentes de todo problema.	
. Etapas del proceso lógico para tomar decisiones	
. Arboles decisionales.	
CAPITULO II PUNTO DE EQUILIBRIO COMO HERRAMIENTA GERENCIAL	36
. Definiciones: costos fijos y costos variables.	
. Procedimientos para calcular el punto de equilibrio	
. Variantes más comunes en el cálculo del punto de equilibrio.	
. Aplicación del punto de equilibrio en el planeamiento de mercadeo.	
CAPITULO III PLANEAMIENTO DE MERCADEO	55
. La mezcla de mercadeo.	
. Cuestionario para elaborar un plan de mercadeo.	
. Análisis de la industria y la competencia.	
. Análisis del consumidor.	
. Bases para la elaboración o revisión del plan.	
. Esbozo del plan nuevo o revisado.	
CAPITULO IV EL FLUJO DE CAJA COMO HERRAMIENTA GERENCIAL	75
. Definición de flujo de caja.	
. Utilidad practica.	
. Pasos en la elaboración de un flujo de caja.	
. El flujo de caja como mecanismo de control.	
CAPITULO V LIDERAZGO Y MOTIVACION	89
. Necesidades humanas básicas y motivación	
. El líder autoritario.	
. El líder facilitado.	
. Características de un buen líder.	
CAPITULO VI ESTRATEGIA EMPRESARIAL	105
. El concepto de estrategia.	
. Relación empresa entorno	
. Pasos en la formulación de una estrategia.	
. Análisis de F.O.D.A.	
. Análisis " sectorial "	
. Proceso de planificación, presupuestación y control.	

A mis padres, LEON Y AMPARO.

A mi esposa, TATIANA.

A mi hija ,VANESSA.

Agradecimientos

*Agradezco a Dios, inspirador de todo,
el que hubiera sembrado en mi
este sueño y me hubiera permitido
verlo convertido en realidad.*

Centenares de personas y varias instituciones en Centroamérica, Colombia, Ecuador, Perú y los Estados Unidos, han influido directa o indirectamente en la preparación de esta obra. Ante la imposibilidad de individualizar mi gratitud para todos, me limitare a expresar mi reconocimiento y mi admiración al EJERCITO NACIONAL DE COLOMBIA, a la ESCUELA JOHN F. KENNEDY del EJERCITO DE LOS ESTADOS UNIDOS, a la ESCUELA DE NEGOCIOS de la UNIVERSIDAD DE HARVARD y al INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS (INCAE). En las aulas de estas escuelas me he formado como instructor y he desarrollado una metodología didáctica que pretende combinar la sencillez y la claridad de las técnicas de enseñanza militar con el enfoque socrático y altamente participativo de INCAE y HARVARD. Espero que este libro sea un reflejo de lo anterior.

Especial testimonio de gratitud y admiración merecen:

MIS MAESTROS:

EL GENERAL GABRIEL PUYANA GARCIA, quien en la última etapa de mi vida militar me inculco un auténtico interés por el desarrollo y me enseño con su ejemplo el verdadero significado del liderazgo; y el doctor JOHN C. ICKIS, quien estimulo este interés y supo canalizarlo hacia el sector de la pequeña, la mediana y la microempresa.

MIS COLEGAS:

LIGIA CHINCHILLA, WILMA LINARES, MARIA EUGENIA ARIAS, FRANCISCO LEGUIZAMON, ALBERTO DE GUZMAN, JULIO SERGIO RAMIREZ, FRANCISCO MAYORGA, ALEX BOLAÑOS, JOSE EXPRUA, JOAQUIN MANCIA Y ROBERTO MENDOZA, en INCAE Centroamerica; SONIA BURBANO en INCAE Ecuador; HERNANDO GOMEZ ORDUZ Y GUILLERMO BURGOS ROMERO, que me acompañaron en la creación y puesta en marcha en Colombia del Centro de Desarrollo Gerencial (C.D.G.), mi propia empresa y etapa previa a la escritura de este curso, que me permite hablar a los empresarios con la autoridad moral que confiere el haber sido uno de ellos.

LOS PROTAGONISTAS:

Gerentes propietarios de las siguientes empresas: NUBIA ESPERANZA ACUÑA, "Estética Facial y Corporal Nubia Esperanza"; CLARA DAZA, "Miscelánea 25 horas"; BETTY HERNANDEZ, Al Vapor "OCTAVIO LONDOÑO," Panadería y Cafetería Norita"; DARIO PEÑA, "Fábrica de calzado Peña"; MOISES RODRIGUEZ, "Cerámica 2.000"; JULIO CARO, "Calzado

Xandú". Las otras personas que aparecen como ejemplo a lo largo de este libro, han preferido permanecer anónimas y por tal razón los datos de sus empresas y sus nombres han sido modificados. A ellos también expreso mis agradecimientos.

LOS LECTORES Y CORRECTORES DEL MANUSCRITO :

Revisaron el original de este curso e hicieron valiosas sugerencias y recomendaciones:

NELLY LOPEZ, MARTHA CECILIA HENAO, MARTHA LUCIA RENDON, AMPARO DE GOMEZ, FERNANDO MARTINEZ, RICARDO VELEZ, OCTAVIO LONDOÑO, HERNANDO GOMEZ ORDUZ Y GUILLERMO BURGOS ROMERO.

MIS COLABORADORES :

Fueron mis secretarias y pacientemente transcribieron los materiales didácticos que he desarrollado a lo largo de estos últimos quince años y constituyen la base conceptual -teórica de esta obra: TATIANA PEREIRA, GLADIS GARCIA Y AISSA MORALES, en Centroamérica; LILI OLMOS, en Estados Unidos, en Colombia MARIA E. RAMIREZ y principalmente a PIEDAD PEREZ HENAO quien diligentemente transcribió todos los documentos que han servido de base para este libro.

ACOPI

Asociación Colombiana Popular de Industriales; en particular a su anterior Presidente, JUAN ALFREDO PINTO SAAVEDRA, quien me invito a recorrer dos veces el país, para dictar seminarios y talleres dirigidos a empresarios, mas de 1.500, en 15 ciudades importantes; con lo cual pude completar mi visión de la problemática gerencial en la pequeña y mediana empresa. Agradezco también a MARTHA CECILIA HENAO, quien me acompañó en estas giras como investigadora de la realidad de mas de sesenta empresas.

Debo reconocer que la realización de este libro no hubiera sido posible sin el apoyo financiero de OCTAVIO LONDOÑO, admirable empresario y fiel amigo; de LUIS ERNESTO MEDINA DUEÑAS, quien, además, promovió la realización de un programa de entrenamiento gerencial para cincuenta empresarios potenciales pertenecientes a la Federación de Trabajadores de Bogotá y Cundinamarca -que él preside-, con los cuales se probó la utilidad de los conceptos y herramientas gerenciales en la formación de nuevas empresas; de CARLOS ESPINOZA ARGUELLO quien apoyó económicamente el proyecto y facilitó las instalaciones de "UPACOL", su propia empresa, para la realización del anterior experimento; y de MARTHA MANRIQUE (Q.E.P.D.), Copropietaria de "Distribuidora Ximena".

No podría dejar de mencionar la abnegada labor de MARTHA GOMEZ DE CAMARGO, quien, con su esfuerzo, logro reunir en varios grupos cerca de cien empresarios colombianos que con la ayuda de mis colegas HERNANDO GOMEZ ORDUZ y GUILLERMO BURGOS ROMERO, entrenamos en estos conceptos con el propósito, verificable, de entregarlos al público en esta forma.

El estímulo final, el apoyo moral y la consejería desinteresada los recibí de GASTON DE BEDOUT, gerente general de editorial VOLUNTAD, a quien presento en estas líneas mis respetos como antiguo jefe y mi gratitud imperecedera por su ayuda.

PROLOGO

Hoy en día se reconoce que el desarrollo de la pequeña empresa es fundamental para el arranque de las economías latinoamericanas, tanto por su potencial de generar empleo como por su capacidad de añadir valor agregado nacional y así utilizar plenamente los recursos naturales, procesados y humanos del país. También es bien conocido que uno de los obstáculos principales para el desarrollo de la pequeña empresa es la falta de capacidad gerencial que permita hacer implementar un plan de negocios.

Ante este problema gerencial, el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas, INCAE, emprendió en 1.983 un programa de investigación, enseñanza y asistencia a la pequeña empresa. Se prepararon numerosos casos reales que fueron analizados y discutidos a lo largo del istmo centroamericano por funcionarios de los organismos que apoyan a la pequeña empresa y por los empresarios mismos. Así se dió inicio a un proceso que desembocó en la formación de "extensionista empresariales", o asesores de la pequeña empresa, que poseían las cualidades técnicas, gerenciales y humanas para brindar un verdadero apoyo a la gestión empresarial. Actualmente hay grupos de extensionistas trabajando en Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá.

Uno de los fundadores de este programa, junto con Francisco Leguizamón y Ligia Chinchilla, fue Francisco Javier (Capi) Gómez, cuya creatividad y gran habilidad como maestro fueron esenciales para alcanzar los éxitos iniciales. Procedente de una carrera militar (de allí su apodo), Capi obtuvo el grado de Máster en Administración de Empresas en INCAE y trabajó como ejecutivo de ventas de una editorial Colombiana. Ingresó a la facultad de INCAE en el área de mercadeo, primero como Director de Admisiones y, luego, a cargo de la expansión de las actividades del Instituto en América del Sur, logrando la plena incorporación del Ecuador como país miembro. Sus inquietudes académicas e interés por el desarrollo lo impulsaron a vincularse con el incipiente programa para la mediana y pequeña empresa. Últimamente ha llevado su gran experiencia a su país natal, Colombia, donde ha sido asesor de la pequeña empresa y donde ha producido este libro.

El curso Básico de Gerencia para Pequeñas Empresas es una obra que ilustra la gran capacidad del Capi como maestro. A través de sus páginas, el lector entra en la sala de clases y participa en las discusiones. El Capi logra transformar materias áridas, como los cálculos de costos variables y fijos, en casos vivientes. Los variados ejemplos, desde los servicios de limpieza de alfombras hasta la fabricación de zapatos, aseguran que los conceptos y enseñanzas del Capi sean relevantes para todo lector.

El libro constituye un verdadero viaje por el territorio de la gerencia, en una secuencia lógica que logra cautivar al lector desde el inicio. En su presentación del proceso lógico para tomar decisiones, en la primera parte, establece un lenguaje común e introduce herramientas gerenciales como los árboles decisionales en una forma comprensible para todos. En la segunda parte, procede a familiarizar al lector con el punto de equilibrio como otra herramienta, fundamental; para luego, entrar en el planeamiento de mercadeo en la tercera parte. El área de finanzas y



control, esencial para el manejo exitoso de cualquier empresa, es abordada por el Capi en la cuarta parte, enfocándose en el flujo de caja como instrumento de pronóstico y control de la gestión. Las últimas dos partes tratan sobre liderazgo y motivación, y sobre la estrategia que es elemento integrador de las primeras partes, terminando con ejercicios prácticos en el planeamiento estratégico.

La gran contribución de esta obra del Capi es la forma lógica, sencilla y agradable en que comunica lo esencial de la administración de empresas y cómo clarifica las áreas cuantitativas para que todos las puedan entender. Este libro será de suma utilidad no solo para los empresarios, sino también para los instructores y para los que laboran en instituciones de apoyo a la pequeña empresa. Mis colegas y yo nos sentimos orgullosos de haber trabajado con el Capi en las aulas de clase y de haber estimulado, en alguna medida, la realización de esta obra.

John C. Ickis
Decano, INCAE
Montefresco, Nicaragua
6 de Noviembre de 1.992

Nota del autor

El doctor John C. Ickis, actual decano de INCAE en su campus de Montefresco, obtuvo sus títulos de MASTER y de DOCTOR en la Universidad de HARVARD, donde ha sido profesor visitante en varias oportunidades. Reconocido a nivel internacional como una autoridad en todos los temas relacionados con el desarrollo, ha dedicado treinta años de su vida profesional a investigar, como consultor y profesor, los problemas de este campo en América Latina, Asia y África, presentando siempre sugerencias y recomendaciones para mejorar las estrategias de desarrollo principalmente en los sectores rural, de planificación familiar y de pequeña y mediana empresa.

SUGERENCIAS PARA APROVECHAR ESTE CURSO

*“ un libro dice lo mismo a todos,
mas no obra lo mismo en todos ”*

TOMAS DE KEMPIS

SIGLO XV

Este curso ha sido diseñado para gerentes, propietarios o socios de pequeñas y microempresas industriales, comerciales o de servicios; puede ser útil para profesores y estudiantes de administración de empresas, o de agentes de instituciones públicas o privadas de apoyo a la pequeña empresa. Su metodología busca poner al alcance del lector los principales conceptos y herramientas gerenciales básicas para mejorar la gestión administrativa de cualquier empresa. Se basa en un esfuerzo de investigación y docencia, realizado a lo largo de diez años en América Latina. Para un mejor aprovechamiento de este curso, me atrevo sugerirle al lector que lo aborde en una secuencia de cuatro etapas que aprendí de ELVIRA CADAVID, refiriéndose al uso de cualquier texto de enseñanza: INGERIR - DIGERIR - ASIMILAR - PRACTICAR.

PARA INGERIR el contenido, recomiendo que se lea en lo posible de “una sola sentada”, no le tomará más de hora y media. Con esta lectura rápida, sin detenerse en el análisis de las cifras, se formará una idea de la secuencia, del contenido y de los conceptos más relevantes.

PARA DIGERIR equípese con una calculadora de bolsillo y, ahora sí, verifique todas las cifras, sin avanzar hasta no estar convencido de que entiende el origen y el propósito de cada una ; siga igual procedimiento con cada uno de los conceptos y de las preguntas de los diferentes cuestionarios que en forma de guía se presentan en el componente cualitativo del curso. Tome en cuenta que todas las cifras están presentadas en pesos colombianos y que al momento de escribirse este libro, el tipo de cambio correspondía en el mercado libre, a setecientos pesos (700) colombianos por cada dólar americano. Las cifras con decimales han sido redondeadas al dígito más cercano.

PARA ASIMILAR revise por tercera vez el libro, seleccionando y adaptando cada uno de los conceptos y herramientas tratando de aplicarlos a la realidad de su propia empresa o proyecto de empresa; así, por ejemplo, en el capítulo cuarto, diseñe sus propios cuadros para elaborar el flujo de caja; en el capítulo segundo, desarrolle sus cálculos de punto de equilibrio; y en el capítulo sexto, diseñe su estrategia y defina sus objetivos para corto, mediano y largo plazo. Haga lo mismo con todo aquello que considere pertinente.

Deseche aquello que en su opinión no funciona para su empresa; y agregue lo que su creatividad, su buen juicio, el conocimiento de su industria y la realidad de su empresa le sugieran como lo más apropiado.

PARA PRACTICAR simplemente incorpore a su actividad empresarial aquello que en este libro encuentre útil y factible. Para que los cambios se noten, es importante que ante decisiones claves elabore y analice su árbol decisional; que permanentemente, y en especial antes de embarcarse en proyectos nuevos, revise el punto de equilibrio; que, por lo menos una vez al año, evalúe el plan de mercadeo; que mantenga actualizado, según el ritmo de su empresa, el flujo de caja; que desarrolle y perfeccione en forma permanente su estilo de liderazgo; y que anualmente, reestructure su estrategia, evalúe sus objetivos y piense seriamente en qué dirección avanzará su empresa en el siguiente año; para ello, preparé planes claros, sencillos y realizables.

Sinceramente,

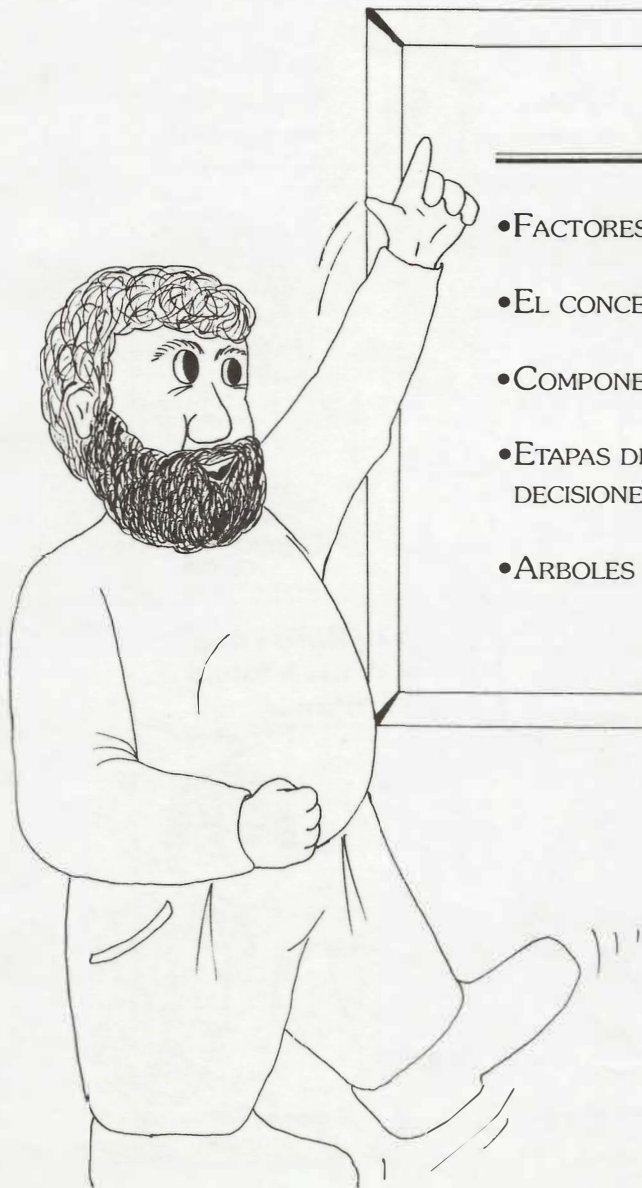
CAPI.

CAPITULO I

PROCESO LOGICO PARA TOMAR DECISIONES

C O N T E N I D O

- FACTORES PARA LOGRAR EL ÉXITO EMPRESARIAL.
- EL CONCEPTO DE GERENCIA.
- COMPONENTES DE TODO PROBLEMA.
- ETAPAS DEL PROCESO LOGICO PARA TOMAR DECISIONES.
- ARBOLES DECISIONALES.



¡HOLA!
Yo soy **CAPI**, su instructor
en este curso de gerencia.



Los conceptos y herramientas
gerenciales se verán aplicados a sus
propias empresas... Por eso les agrade-
cería que, al presentarse,
me indiquen el
tipo de empresa
que poseen.



Mi nombre es **Betty** y tengo una
empresa de servicios de limpieza
de alfombras y muebles.



BETTY

Yo soy **Octavio** y...
tengo una panadería.



OCTAVIO

Me llamo **Clara**
y soy propietaria de
una miscelánea.



CLARA

Yo soy **Darío** y tengo
una microempresa de
calzado para niño.



DARIO

Me llamo **Esperanza** y tengo un
gimnasio de aeróbicos y clínica
estética en mi residencia.



ESPERANZA

Yo soy **Moisés** y tengo
un almacén de material
de construcción.



MOISES

Comenzaremos viendo cuáles son los principales factores que contribuyen al éxito de una pequeña empresa...

...Una investigación en ocho países latinoamericanos permitió establecer que son exitosas aquellas empresas en que el empresario reúne tres tipos de habilidades:



HABILIDADES

EMPRESARIALES + TÉCNICAS + GERENCIALES =

EXITO

HABILIDADES EMPRESARIALES:

CAPACIDAD DE CREAR UNA EMPRESA, MANTENERLA OPERANDO Y HACERLA CRECER PROYECTÁNDOLA HACIA EL FUTURO.

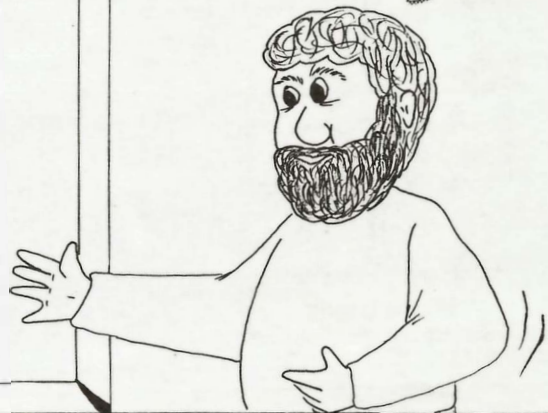
HABILIDADES TÉCNICAS:

SON LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA PRODUCIR Y POR LO TANTO COMERCIALIZAR BIENES O SERVICIOS.

HABILIDADES GERENCIALES:

COMPENDIDAS COMO EL DOMINIO DE LOS CONCEPTOS BÁSICOS PARA ADMINISTRAR CON EFICIENCIA LOS RECURSOS Y LOGRAR EFICAZMENTE LOS OBJETIVOS.

Veamos la diferencia



¿Qué habilidades técnicas se necesitan en un almacén?



La principal técnica que debe dominar el dueño de un almacén es la habilidad para saber comprar sus mercancías.



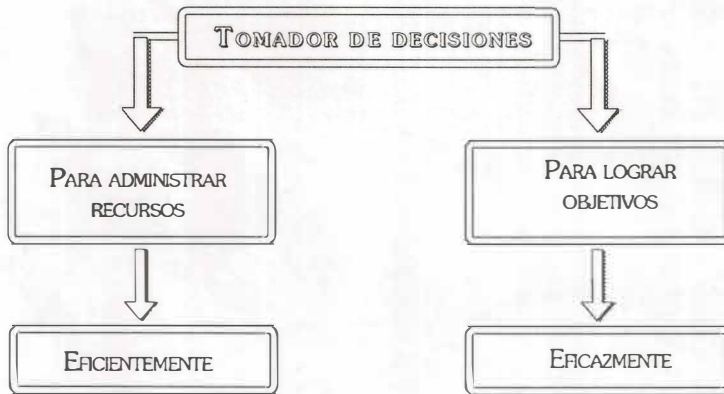
En este curso damos por hecho que ustedes tienen las dos primeras habilidades. Por tanto nos concentraremos en reforzar las habilidades gerenciales.



Comenzaremos por preguntarnos:
¿Qué es un GERENTE?



Las decisiones normalmente se toman en dos direcciones:



¿Cuál es la diferencia entre eficiencia y eficacia?



Según el diccionario son palabras sinónimas; en gerencia se establece una diferencia: la eficiencia se refiere a la administración de recursos, y la eficacia al logro de objetivos.





**Veamos la diferencia con un ejemplo:
Alicia y Berenice son dos secretarias que se han propuesto
como objetivo conseguir un aumento de sueldo de
\$ 100.000 a \$ 120.000...**

**Para lograrlo deciden escribir a sus respectivos
jefes una carta solicitando el aumento y
explicando sus motivos...**

**Alicia gastó 15 minutos en redactar la
carta y empleó una sola hoja de papel y
un sobre... pero su solicitud fue negada.**

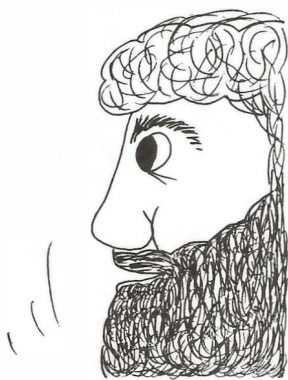
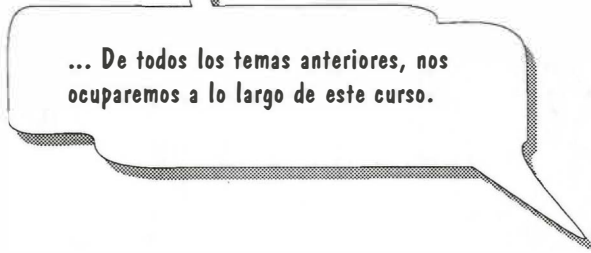
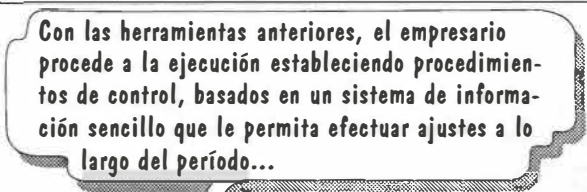
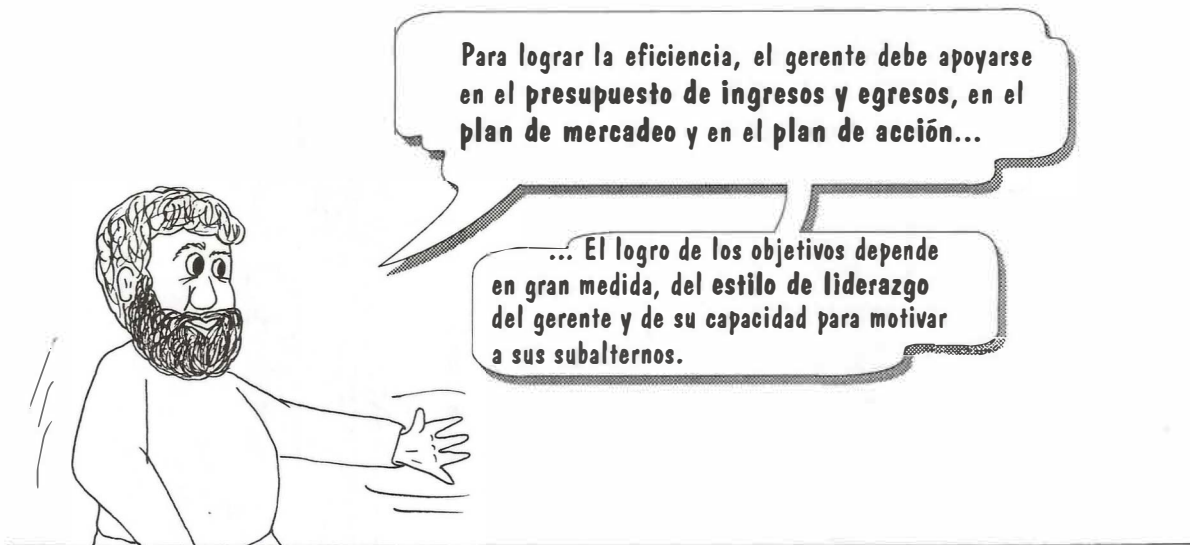
**Fue eficiente en el uso de los recur-
sos: tiempo y papelería, pero fue
ineficaz, pues no logró sus objetivos.**

\$ 120.000

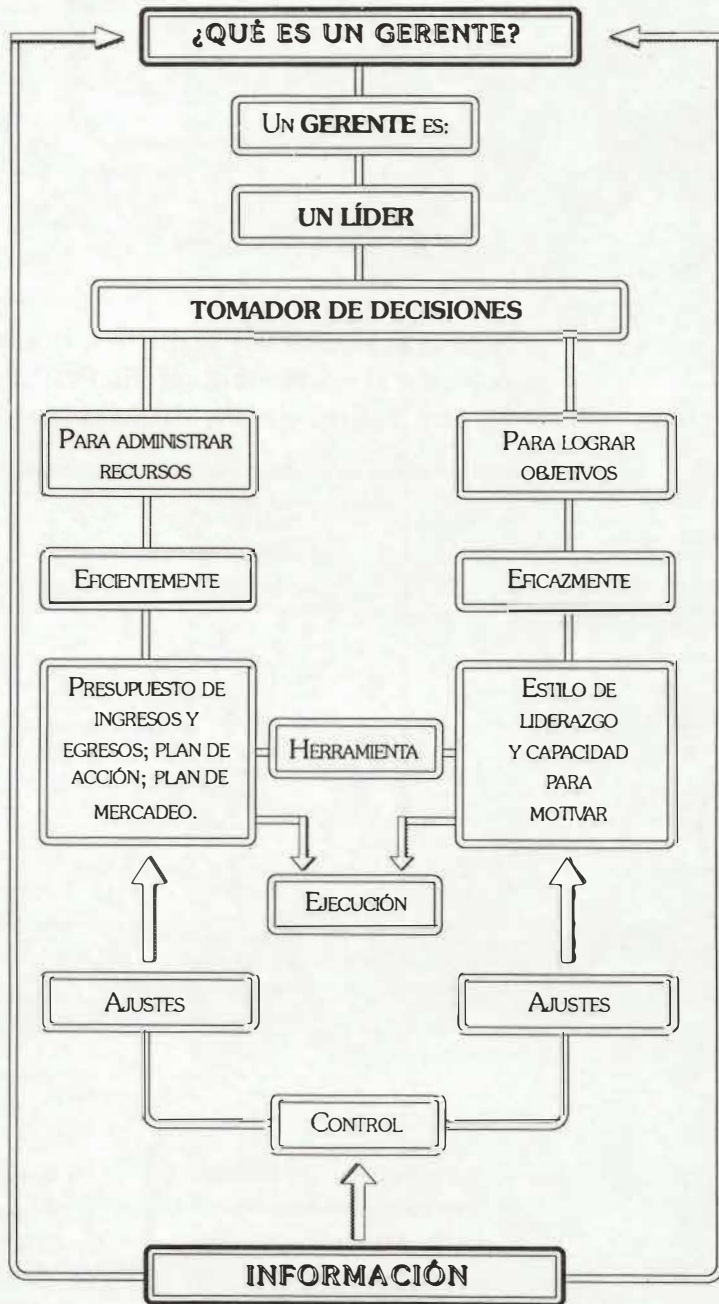


**Berenice gastó dos horas y 20 hojas de
papel haciendo borradores hasta que quedó
satisfecha... Presentó su solicitud y le
concedieron el aumento.**

**Fue ineficiente en el uso de los
recursos, pero fue eficaz, pues logró
sus objetivos.**



Repasando, tenemos el siguiente resumen esquemático:





Normalmente, el gerente toma decisiones para resolver problemas. A continuación, veremos los componentes de un problema y un proceso lógico para tomar decisiones...

...El primer componente de todo problema es quien o quienes toman la decisión. El segundo, son los aspectos del problema que puede controlar quien toma la decisión. Por ejemplo: la marca y el número de puertas en la compra de un vehículo...

...La marca es una variable cualitativa; en cambio el número de puertas es una variable cuantitativa. ¿Podrían señalarme, para el mismo ejemplo, algunas variables?

El color como variable cualitativa



El modelo también es cualitativa.



Los impuestos son una variable cuantitativa



Los impuestos, que menciona Esperanza, son una variable cuantitativa, pero no controlable por quien toma la decisión...

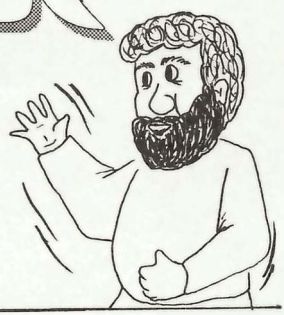
... Las variables no controlables, no son necesariamente incontrolables; otros las pueden controlar; en el caso de los impuestos, es el gobierno quien los controla. Las variables no controlables constituyen el tercer componente de un problema.

Yo estoy buscando una camioneta para transportar materiales, pero solo dispongo de \$ 6'000.000 ¿Qué tipo de variable es esa?



MOISES

Esa no es una variable es, una restricción que tú tienes internamente en tu empresa. Existen otro tipo de restricciones externas. Ambas conforman el cuarto componente de un problema.



¿Cuál podría ser en mi caso, un ejemplo de restricción externa?



La disponibilidad que haya en el mercado del modelo y la marca que buscas.



El quinto componente de un problema son los posibles resultados producidos en conjunto, por la selección que hace quien toma la decisión.
Resumiendo...



LOS COMPONENTES DE UN PROBLEMA SON:

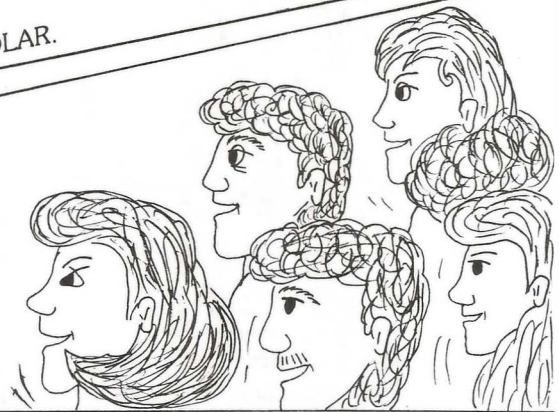
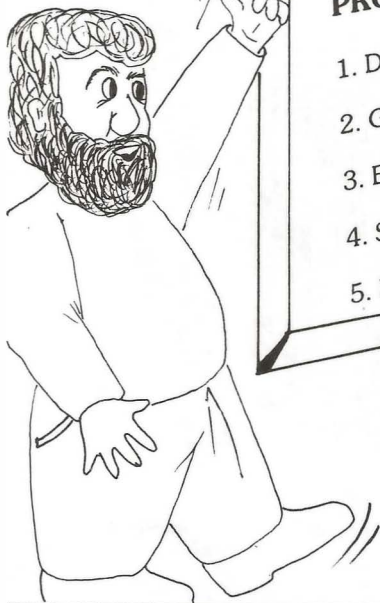
- 1.- QUIEN, O QUIENES TOMAN LA DECISIÓN.
- 2.- LAS VARIABLES CONTROLABLES.
 - CUALITATIVAS
 - CUANTITATIVAS.
- 3.- LAS VARIABLES NO CONTROLABLES.
 - CUALITATIVAS
 - CUANTITATIVAS.
- 4.- LAS RESTRICCIONES
 - INTERNAS
 - EXTERNAS
- 5.- LOS POSIBLES RESULTADOS.

Las decisiones que toma un gerente se refieren, como ya dijimos, a la solución de problemas. Ahora veremos un proceso lógico de 5 pasos para atacar la solución de cualquier problema.



PROCESO LOGICO PARA RESOLVER PROBLEMAS

1. DEFINIR EL PROBLEMA.
2. GENERAR ALTERNATIVAS DE SOLUCION.
3. EVALUAR LAS ALTERNATIVAS.
4. SELECCIONAR LA ALTERNATIVA OPTIMA.
5. EJECUTAR Y CONTROLAR.



¿Alguno de ustedes tiene una decisión importante en su empresa, que podamos usar para mostrar el proceso?



Capi, mi hermano tiene una decisión pendiente en su empresa... Y creo que puede servir como ejemplo.



¿Qué tipo de empresa tiene tu hermano y cuál es la decisión que enfrenta?



El tiene una microempresa agroindustrial que produce y vende mermelada a granel, en cuatro sabores, a clientes fijos: tres hoteles, dos hospitales y un colegio.



Capi, ¿que significa vender a granel?



Vender a granel es vender sin envase o sin empaquetar. En este caso, es vender la mermelada en recipientes como barriles o similares.



Betty, explícanos cuál es la decisión que debe tomar tu hermano...



El quiere vender la mitad de su producción en envases, distribuyéndolo a mayoristas para llegar a las tiendas y supermercados.



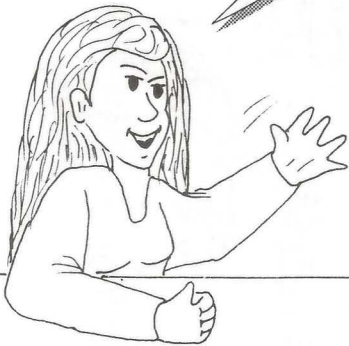
Perdón, Capi... Betty...
¿Cuánta mermelada produce
tu hermano al mes?



Yo no sé cuánta produce. Lo que sí sé
es que vende todo lo que produce y
tiene un ingreso fijo de \$ 4'500.000.



Ahora lo que él está decidiendo es si compra o no, una máquina
empacadora con la que podría empaquetar la mitad, de su producción
en envases de 350 gramos; que le dejarían un ingreso de \$150
por unidad...



¿Qué capacidad de producción
tiene la máquina y cuánto
cuesta?



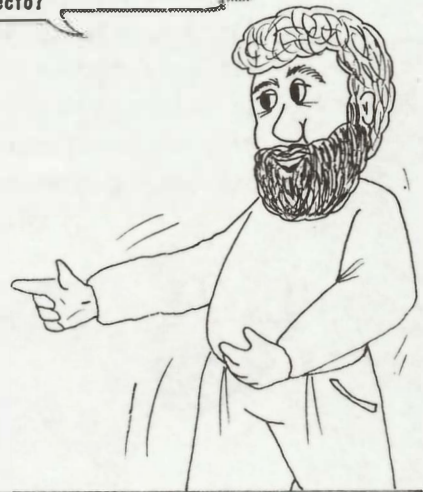
Con la máquina se pueden
ensacar 25.000 unidades al
mes. Esta se la vende un ami-
go que no le cobra cuota ini-
cial, sino 12 cuotas mensuales
de \$ 250.000...



Pero si vende la mermelada envasada tendría que hacer un gasto en promoción y propaganda.



¡Buen punto, Darío! ¿Qué ha pensado tu hermano al respecto?



Esa es otra decisión que debe tomar mi hermano. El piensa que puede gastar hasta \$ 300.000 al mes en promoción, pero no está seguro si lo mejor es propaganda por radio o promoción directa, con degustación, en los principales puntos de venta. Según sus cálculos el costo sería igual.



Con la información que tenemos podemos intentar una definición del problema, que como vimos, es el primer paso del proceso... ¿Alguien quiere opinar?



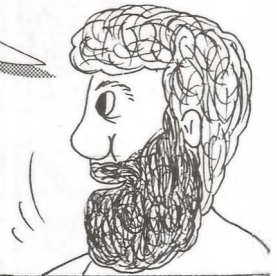
Yo creo que el problema del hermano de Betty es decidir si se queda como está o arriesga en una inversión con resultados inciertos.



La definición del problema que hace Esperanza nos puede servir... Recuerden que cuando se ha definido claramente el problema, hemos avanzado un gran trecho en su solución...



...Además, antes de definir el problema es recomendable recurrir a las personas involucradas como fuente de información, teniendo cuidado en diferenciar información objetiva de las opiniones y las percepciones...



Mi hermano entrevistó a 30 distribuidores para que le dieran su opinión sobre cuántas unidades podría vender envasadas por mes. De los 30, 12 opinaron que vendería 20.000; 10 creían que vendería 18.000; y 8 pensaban que podrían venderse 15.000...



He anotado las cifras anteriores en el tablero, pues ese sondeo de mercado potencial es muy valioso en el proceso decisorio...



DISTRIBUIDORES	%	UNIDADES
$12 \div 30 \times \% =$	40%	20.000
$10 \div 30 \times \% =$	33%	18.000
$8 \div 30 \times \% =$	27%	15.000
30 Dist.	= 100%	

Para los siguientes dos pasos en el proceso: generar alternativas de solución y evaluarlas, son muy útiles el árbol de decisiones y el concepto de valor esperado. Veámoslo...



El árbol de decisiones es una gráfica ideada por el profesor **JOHN F. MAGEE**, de Harvard, con el propósito de facilitar la generación y el análisis de alternativas en la solución de problemas, por cuanto permite:



- 1.- IDENTIFICAR LAS DIFERENTES DECISIONES QUE HAY QUE TOMAR EN LA SOLUCIÓN DE UN PROBLEMA.
- 2.- ESTABLECER CUÁLES SON LAS ALTERNATIVAS DISPONIBLES.
- 3.- DETERMINAR LOS SUCESOS CUYA OCURRENCIA ES INCIERTA
- 4.- COMPARAR EL VALOR ESPERADO -NORMALMENTE INGRESOS O COSTOS- DE CADA ALTERNATIVA.
- 5.- EVALUAR VENTAJAS, DESVENTAJAS U OTROS ELEMENTOS CUALITATIVOS DE CADA ALTERNATIVA.



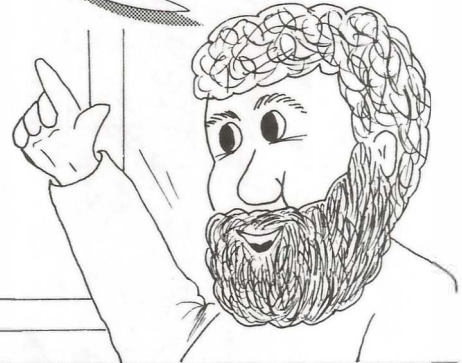
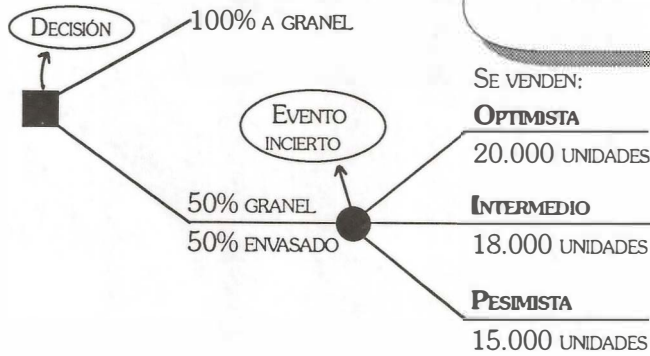
Con lo cual se puede hacer un análisis más metódico y ordenado que conduce a mejores decisiones.

En la construcción del árbol, el símbolo para señalar una decisión es un pequeño cuadrado; y el símbolo para indicar un evento es un círculo...En nuestro caso, sería:



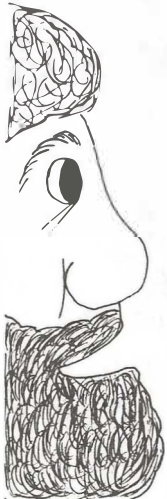
Otras alternativas, como vender toda la producción envasada o en diferentes proporciones, no se consideran en este caso, pues el gerente ha impuesto una restricción interna:

¡Envasado, sólo la mitad!

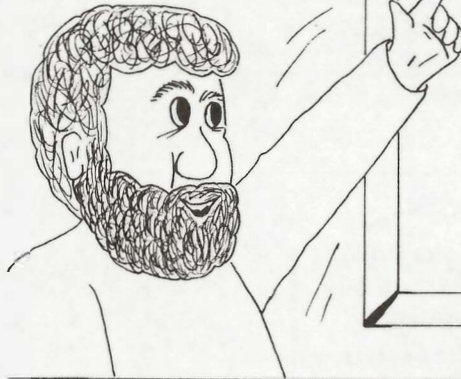


Ahora bien, el concepto de valor esperado consiste en ponderar diferentes valores, multiplicando cada valor por el porcentaje de probabilidad estimada de ocurrencia. En este caso, la opinión de los distribuidores nos sirve para establecer el valor esperado de vender mitad a granel y mitad envasado.

ESTIMADO	OPTIMISTA	INTERMEDIO	PESIMISTA
% DE OCURRENCIA	40%	33%	27%
UNIDADES	20.000	18.000	15.000
(x) PRECIO	\$ 150	\$ 150	\$ 150
INGRESO ENVASADO	\$ 3.000.000	\$ 2.700.000	\$ 2.250.000
(+) INGRESO GRANEL	\$ 2.250.000	\$ 2.250.000	\$ 2.250.000
INGRESO BRUTO	\$ 5.250.000	\$ 4.950.000	\$ 4.500.000
(-) AMORTIZACIÓN	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000
SUB-TOTAL	\$ 5.000.000	\$ 4.700.000	\$ 4.250.000
(-) PUBLICIDAD	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
INGRESO NETO	\$ 4.700.000	\$ 4.400.000	\$ 3.950.000



Para determinar el valor esperado de las dos alternativas en nuestro árbol solo falta multiplicar cada cifra del ingreso neto en el cuadro anterior por el porcentaje de ocurrencia y tendremos:



		VALOR ESPERADO
100% A GRANEL	\$ 4.500.000	
\$ 4.500.000	x 100%	= \$ 4.500.000
50% GRANEL		OPTIMISTA
50% ENVASADO		\$ 4.700.000 x 40% = 1.880.000 (+)
		INTERMEDIO
		\$ 4.400.000 x 33% = 1.452.000 (+)
		PESIMISTA
		\$ 3.950.000 x 27% = 1.066.000
		= \$ 4.398.500

Hasta ahora hemos efectuado la parte cuantitativa del análisis para comparar el valor esperado de las dos alternativas, reduciendo la incertidumbre al ponderar las opiniones de los distribuidores...
 ...El siguiente paso es efectuar un análisis cualitativo... Comparemos ventajas y desventajas de cada alternativa. ¿Alguien quiere aportar algo?



En cualquiera de las tres probabilidades: optimista, intermedia o pesimista, queda un inventario de producto envasado que tiene un valor en pesos... Eso es una ventaja



Otra ventaja de vender envasado es que logra identificación de marca.



Una desventaja de vender envasado es que si fracasa puede perder la mitad de la venta que tiene fija.



Si continúa vendiendo a granel, tiene la ventaja de tener comprador fijo e ingreso fijo.



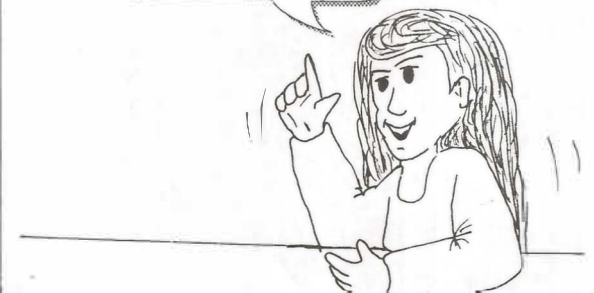
Lo que dice Octavio es cierto, pero tiene la desventaja de depender de pocos compradores.



Si vende un producto envasado, está creciendo; en cambio, con toda la venta a granel, se queda estancado.



Una desventaja de vender envasado es que necesita capital de trabajo para los envases.



Capi... Hay algo que todavía no tengo claro: yo entiendo las operaciones de ponderación, pero no entiendo muy bien por qué hay que hacerlas...

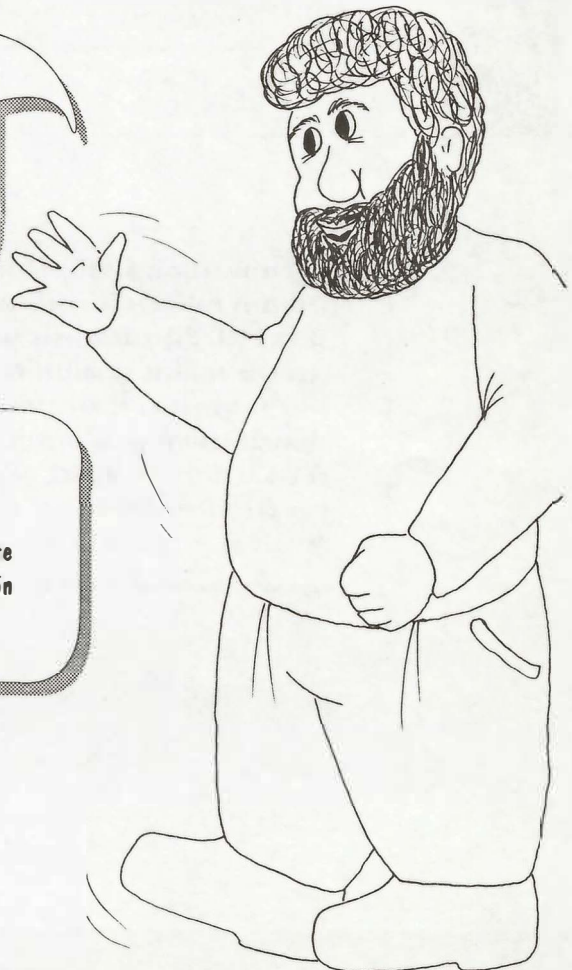


Lo que se busca con la ponderación es obtener un promedio de los tres estimados diferentes, pero dándoles a cada uno un valor proporcional al número de personas en cada grupo...

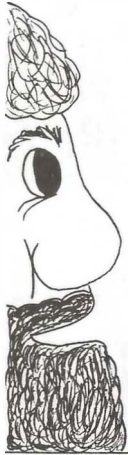


...Es decir, que el mayor valor se lo asignamos al grupo proporcionalmente más grande. Recordemos que 12 es el 40% de 30; 10 es el 33% de 30; y 8 es el 27% de 30. Esto es una técnica común para hacer pronósticos y para reducir en alguna forma la incertidumbre, antes de decidir...

...En otras palabras, el valor esperado no es otra cosa que un pronóstico hecho por el gerente con base en la información de la cual dispone. Por esto es que resulta tan importante reunir la mayor cantidad posible de información en el proceso decisorio...



Ahora bien, un árbol decisional para el problema de las mermeladas quedaría así:



ANÁLISIS

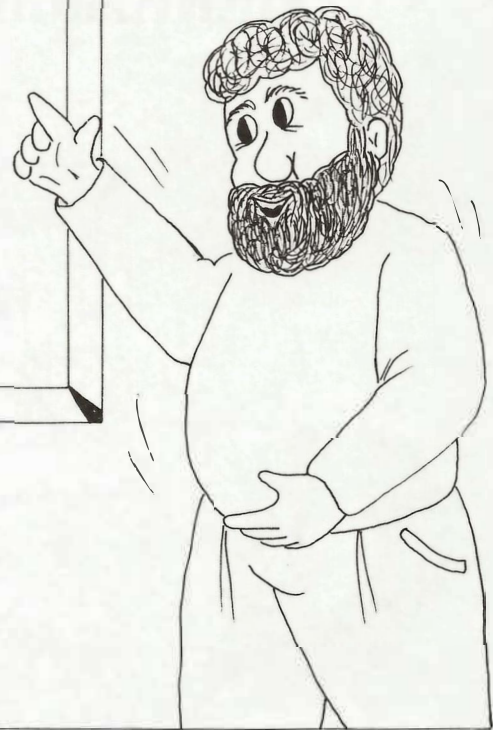
	CUANTITATIVO	CUALITATIVO	
	VALOR ESPERADO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
100% GRANEL	\$ 4.500.000	<ul style="list-style-type: none"> • COMPRADOR FIJO • INGRESO FIJO 	<ul style="list-style-type: none"> • ESTANCAMIENTO • DEPENDENCIA DE POCOS COMPRADORES
50% GRANEL 50% ENVASADO	\$ 4.398.500	<ul style="list-style-type: none"> • QUEDA INVENTARIO • IDENTIFICACIÓN DE MARCA • CRECIMIENTO POSIBLE 	<ul style="list-style-type: none"> • NECESITA MAYOR CAPITAL DE TRABAJO

Decisiones más complejas pueden analizarse mejor con la construcción de un árbol. Habrá decisiones que no requieren análisis cuantitativo y otras en las que no es necesario el elemento cualitativo; lo importante es que la alternativa óptima, cuarto paso del proceso decisorio, se escoja después de un riguroso análisis...



El quinto paso del proceso decisorio es la ejecución y el control. En este sentido es conveniente recordar que una buena ejecución comienza con una clara comunicación a los encargados de ejecutarla. Además, para una adecuada ejecución es importante:

- 1.-OBTENER LA ACEPTACIÓN Y EL APOYO DE LOS EJECUTANTES.
- 2.-PROVEER MECANISMOS DE INFORMACIÓN DURANTE EL PROCESO, QUE PERMITAN EJECUTAR AJUSTES EN FORMA OPORTUNA.
- 3.-DEFINIR CRITERIOS CLAROS PARA MEDIR LA EFICIENCIA Y LA EFICACIA.

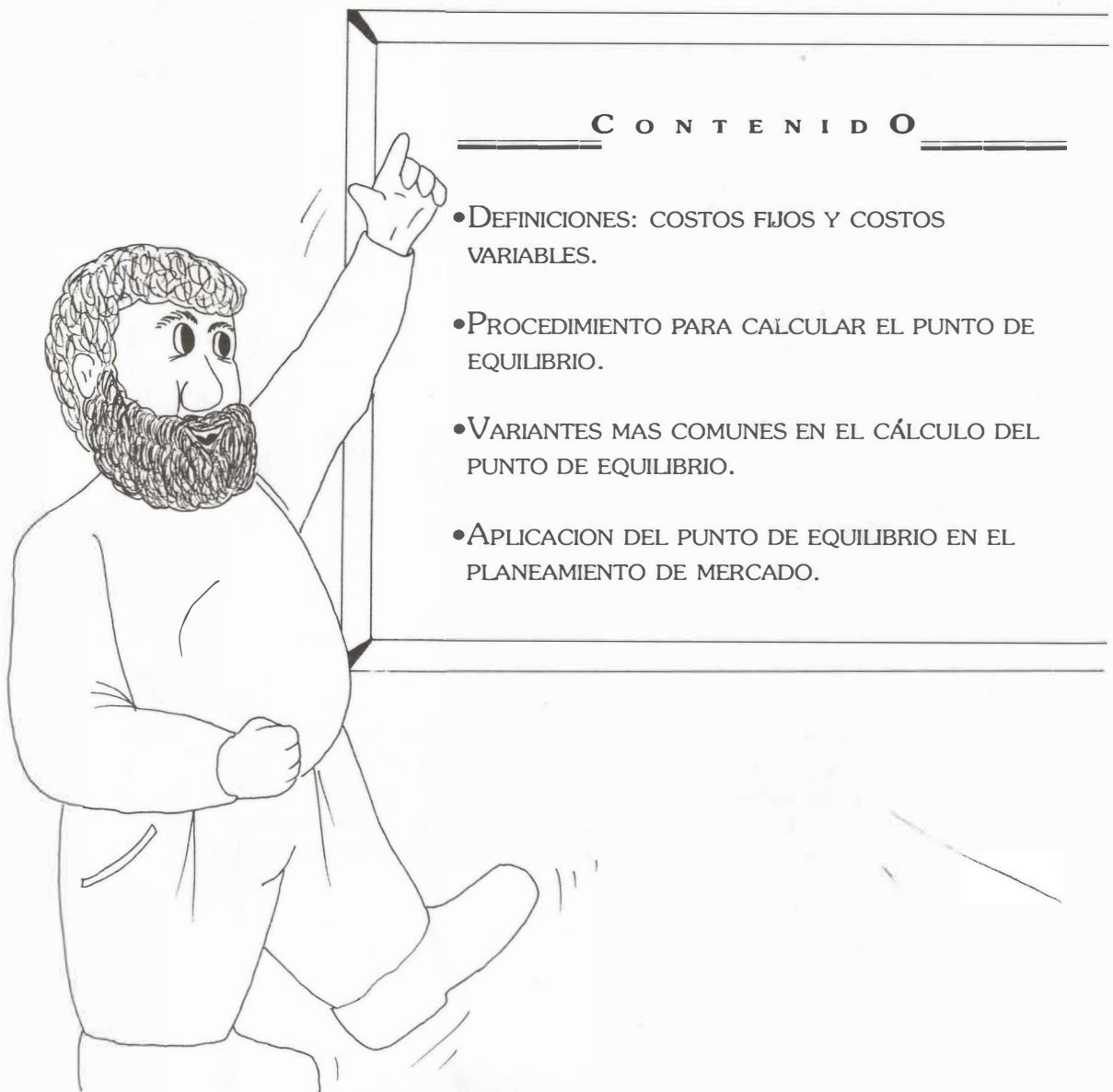


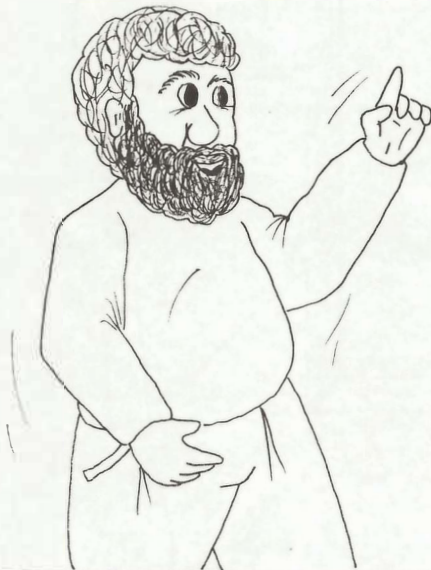
En el caso de las mermeladas lo que parece una simple decisión de comprar, o no, una máquina se convierte en una decisión que afecta la estrategia que ha venido siguiendo la empresa, y por consiguiente su plan de mercadeo, temas que trataremos en posteriores capítulos.



CAPITULO II

PUNTO DE EQUILIBRIO COMO HERRAMIENTA GERENCIAL

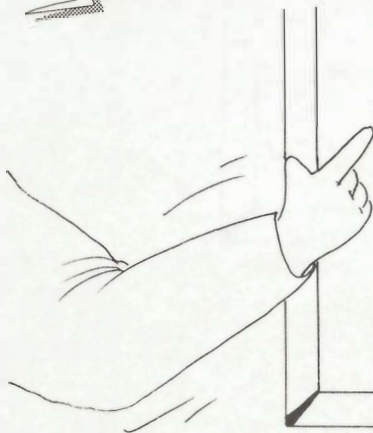




El punto de equilibrio es el nivel de ventas, en el cual la empresa cubre la totalidad de sus costos; es decir, ni gana ni pierde dinero...

... Puede expresarse en unidades: pantalones, zapatos, lápices, juguetes, etc.; o en dinero...

...su cálculo es sencillo y su aplicación es muy útil en el planeamiento de mercadeo para la toma de decisiones sobre:



- FIJACIÓN DE PRECIO.
- GASTOS DE PUBLICIDAD.
- ACEPTACIÓN DE PEDIDOS ESPECIALES.
- AUMENTOS O SUPRESIONES EN LA LÍNEA DE PRODUCTOS.
- SELECCIÓN DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN.
- DETERMINACIÓN DE UNA META DE UTILIDADES.

El primer paso para calcular el punto de equilibrio es clasificar los costos en fijos y variables...

... Veamos la diferencia con la empresa de Darío. ¿Qué materiales utilizas para producir un par de zapatos y cuánto te cuestan?



MATERIAS PRIMAS

• CUERO	\$ 1.500
• FORRO	\$ 900
• SUELA DE GOMA	\$ 300
• PEGANTE	\$ 50
• HILO	\$ 50
• SOLUCIÓN	\$ 50
TOTAL	\$ 2.850

Bueno, yo utilizo:



En mano de obra gasto:

MANO DE OBRA

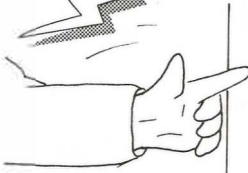
• DESVASTE	\$ 100
• CORTE Y GUARNICIÓN	\$ 300
• SOLADURA	\$ 450
• TERMINADO	\$ 100
TOTAL	\$ 950

¿Y cuánto pagas en mano de obra?



Los costos que acabas de darme son costos variables...

... y se llaman así, por que varían con la producción de zapatos; si tu pagas una comisión, digamos del 10% a un vendedor, este costo también sería variable.



$$\begin{array}{r}
 \$ 2.850 \\
 + \quad 950 \\
 \hline
 \$ 3.800 \longrightarrow \text{TOTAL COSTOS VARIABLES (C.V.)}
 \end{array}$$



Recordemos, entonces,
que los **costos variables**
son aquellos que se
ocasionan cuando la
empresa...

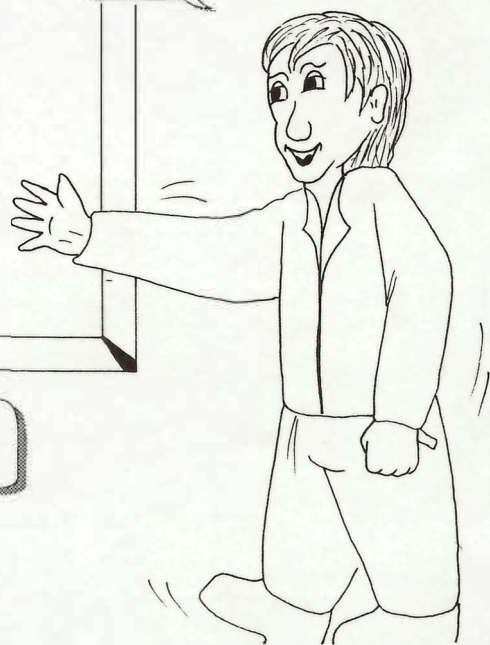
...produce...

...y vende zapatos.

Ahora, dime Darío,
¿cuánto pagas en
alquiler, sueldos,
servicios, teléfono
o cualquier otro
gasto mensual que
tenga tu empresa?

ALQUILER	\$ 80.000
MI SUELDO	\$ 140.000
SUELDO DE SECRETARIA	\$ 60.000
SERVICIOS	\$ 20.000
COSTOS FIJOS	\$ 300.000
(C.F.)	

Mensualmente,
yo pago:



Esos son tus **costos fijos**, Darío, y tú
tienes que pagarlos **independientemente** de
que produzcas y vendas o no.

Una vez que tenemos clasificados los costos en fijos y variables, necesitamos otro dato muy importante para calcular el punto de equilibrio. Se le conoce como **CONTRIBUCIÓN UNITARIA (C.U.)**

... Y se le llama así porque es lo que cada unidad producida y vendida contribuye a cubrir los costos fijos y las utilidades...



...su cálculo es muy fácil, se hace restando del precio de venta los costos variables... Darío, ¿a qué precio vendes cada par de zapatos?

A \$ 5.000, el par.

Entonces, calculemos

PRECIO DE VENTA:	\$ 5.000	P.V.
MENOS COSTOS VARIABLES:	- \$ 3.800	- C.V.
CONTRIBUCIÓN UNITARIA:	\$ 1.200	C.U.



Ahora para calcular el punto de equilibrio, lo único que hace falta es dividir los costos fijos entre la contribución unitaria... Veamos el caso de Darío.


FORMULA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\text{CONTRIBUCIÓN UNITARIA}}$$

$$\text{P.E.} = \frac{\text{C.F.}}{\text{C.U.}}$$

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{\$ 300.000}{\$ 1.200} = \boxed{250}$$

PARES DE ZAPATOS



Eso significa que Darío tiene que producir y vender 250 pares de zapatos al mes para no ganar ni perder.

Pero el cálculo que hemos hecho también sirve para saber por anticipado cuántas unidades adicionales...

...tendría que producir y vender Darío para alcanzar una meta de utilidades...

¿Qué utilidad te gustaría obtener el próximo mes?



Me gustaría ganar \$ 150.000



Entonces lo que hay que hacer es sumarle esos \$150.000, a los costos fijos y después dividirlo todo por la contribución... en tu caso sería:





$$\frac{\text{COSTOS FIJOS} + \text{META DE UTILIDAD}}{\text{CONTRIBUCIÓN UNITARIA}}$$

$$\frac{\$ 300.000 + \$ 150.000}{\$ 1.200} = \boxed{375 \text{ PARES DE ZAPATOS}}$$

Es decir que con 250 pares de zapatos cubre su punto de equilibrio y con 125 pares adicionales obtiene su meta de utilidades.

Perdón, Capi... ¿Cómo voy a calcular el punto de equilibrio cuando comience a producir otros estilos de calzado con costos variables diferentes y precios diferentes?



Para responder tu pregunta, pondré el ejemplo de Julio Caro, propietario de calzado "XANDU", una empresa que produce zapatos para mujer en cinco estilos diferentes...



... Julio es un empresario muy exitoso y esto se debe en gran parte, a que es una persona muy organizada especialmente en la forma en que lleva sus cuentas y todos los datos de su empresa.

Según sus registros, Julio vendió en el mes pasado 800 pares de zapatos, en las siguientes proporciones por cada estilo:



ESTILO	UNIDADES	PROPORCIONES
MARIPOSA	80	10%
DESTALONADO	120	15%
DESPUNTADO	200	25%
EMBOTADO	160	20%
ESCOTADO	240	30%
	<u>800</u> PARES	<u>100%</u>

Los costos fijos de la empresa son \$ 805.000 y los precios de venta, costos variables y contribuciones unitarias se muestran en el tablero:

	MARIPOSA	DESTALONADO	DESPUNTADO	EMBOTADO	ESCOTADO
PRECIO DE VENTA	\$ 8.000	\$ 7.500	\$ 6.800	\$ 8.000	\$ 5.900
- COSTOS VARIABLES	<u>\$ 6.400</u>	<u>\$ 5.600</u>	<u>\$ 5.100</u>	<u>\$ 6.400</u>	<u>\$ 4.500</u>
CONTRIBUCIÓN UNITARIA	\$ 1.600	\$ 1.900	\$ 1.700	\$ 1.600	\$ 1.400

Para calcular el punto de equilibrio es necesario convertir en una sola las 5 contribuciones, ponderando cada contribución, al multiplicarla por la proporción de ventas de cada estilo, y sumando los 5 resultados con lo cual se obtiene una contribución unitaria ponderada (C.U.P.) así:

	MARIPOSA	DESTALONADO	DESPUNTADO	EMBOTADO	ESCOTADO
C.U.	\$ 1.600	\$ 1.900	\$ 1.700	\$ 1.600	\$ 1.400
X%	10%	15%	25%	20%	30%
	\$ 160	\$ 285	\$ 425	\$ 320	\$ 420
	= \$ 1.610				

\$ 1.610 C.U.P. = CONTRIBUCION UNITARIA PONDERADA

Con costos fijos de \$ 805.000 y una contribución unitaria ponderada de \$ 1.610 aplicamos la fórmula y tendremos:

Esto significa que Julio debe producir y vender, en las mismas proporciones, un total de 500 pares para alcanzar el punto de equilibrio. Veamos:

$$P.E. = \frac{C.F.}{C.U.P.} = \frac{\$ 805.000}{\$ 1.610} = 500 \text{ PARES}$$

ESTILO	%	UNIDADES
MARIPOSA	10%	50
DESTALONADO	15%	75
DESPUNTADO	25%	125
EMBOTADO	20%	100
ESCOTADO	30%	150
TOTAL	100%	500 PARES

¿Y cómo se calcula el punto de equilibrio en pesos?



Aplicando la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\text{CONTRIBUCIÓN UNITARIA} \div \text{PRECIO DE VENTA}} = \text{PUNTO DE EQUILIBRIO EN } \$$$

EJEMPLO DE DARIO

$$\text{P.E. } \frac{300.000}{1.200 \div 5.000} = \frac{300.000}{0.24} = 1.250.000$$

La fórmula en cifras nos da...



$$\text{P.E. } \$ 1.250.000 \longrightarrow \text{CANTIDAD IGUAL A VENDER}$$

$$250 \text{ PARES A } \$ 5.000 \text{ C/U} = 250 \times 5.000 = \$ 1.250.000$$

Con las dos fórmulas anteriores se puede conocer por anticipado cuántas unidades o cuántos pesos se requiere vender para alcanzar el punto de equilibrio y una meta de utilidades; existen algunas variaciones como las que vimos con la empresa de Julio Caro; pero el concepto principal no cambia... Veamos otras variantes...



En empresas comerciales, como en los casos de Moisés y Clara, en donde hay muchos productos, con precios de venta diferentes y costos de adquisición diferentes, no tiene sentido calcular el punto de equilibrio en unidades...

...En esos casos, lo lógico es calcularlo en pesos, tomando como contribución el porcentaje promedio que el empresario gana por cada peso invertido en inventarios. ¿En sus empresas cuáles son esos porcentajes? ¿Y cuáles son sus costos fijos?



En mi almacén, yo le recargo en promedio el 30% a la mercancía. Mis costos fijos son \$ 800.000 al mes.



En la miscelánea, yo le pongo un 25% en promedio. Los costos fijos son \$ 350.000 mensuales.



Esto quiere decir que para aplicarle la fórmula debemos tomar como precio de venta \$ 1.30 en el almacén de Moisés y \$ 1.25 en la miscelánea de Clara, y como contribución \$.30 y \$.25 respectivamente. Apliquemos entonces la fórmula:

$$\text{P.E. EN } \$ = \frac{\text{C.F.}}{\text{C.U.} \div \text{P.V.}} = \$$$

<p>MOISÉS</p> $\frac{\$ 800.000}{.30 \div 1.30}$ <p style="text-align: center;">↓</p> $\frac{\$ 800.000}{0.23}$ <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">\$ 3.478.261</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">P.E.</div>	<p>CLARA</p> $\frac{\$ 350.000}{.25 \div 1.25}$ <p style="text-align: center;">↓</p> $\frac{\$ 350.000}{0.20}$ <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">\$ 1.750.000</div>
---	---	--



Octavio, ¿podrías calcular para todos el punto de equilibrio de tu panadería?

Yo creo que en mi empresa la unidad no es el pan, sino el "moje", es decir, una arroba de harina, con todos sus ingredientes. Esto nos da los costos variables. El precio de venta, yo lo calcularía a partir de los tipos de pan que salen de un "moje" así:

PRODUCCIÓN DE MOJE

COSTOS VARIABLES POR MOJE	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL PRECIO
HARINA \$ 3.300	350 PANES	x \$ 25	= \$ 8.750
MANTEQUILLA \$ 1.400	85 PANES	x \$ 50	= \$ 4.250
LEVADURA \$ 350	45 PANES	x \$ 100	= \$ 4.500
AZÚCAR \$ 500			
SAL \$ 30			
HUEVOS \$ 500			
TOTAL P.V. = \$ 6.080			

ENTONCES

P.V.	\$ 17.500
- C.V.	\$ 6.080
C.U.	\$ 11.420



Por otro lado, mis costos fijos son estos:

COSTOS FIJOS

ARRIENDO	\$ 60.000
ADMINISTRACIÓN	\$ 15.000
SUELDOS	\$ 210.000
SERVICIOS	\$ 50.000
TOTAL C.F.	\$ 335.000
+ META DE UTILIDAD	\$ 300.000
	\$ 635.000

$$\frac{\text{C.F.} + \text{M. U.}}{\text{C.U.}} - \frac{\$ 635.000}{\$ 11.420} =$$

PUNTO DE EQUILIBRIO + META DE UTILIDADES =

$$\text{P.E.} + \text{M.U.} = \boxed{56 \text{ "MOJES"}}$$

¿Betty, cómo calcularías el punto de equilibrio en tu empresa de servicios?

En mi empresa, que se llama **AL-VAPOR**, el cálculo es fácil, pues mi unidad de venta es el metro cuadrado de alfombra o muebles lavados. Mis costos fijos son \$ 400.000 al mes.

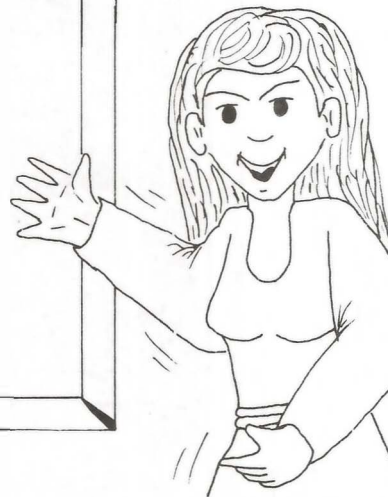
Por lo tanto:

PRECIO DE VENTA	\$ 300	x	METRO
- COSTOS VARIABLES	\$ 150	x	METRO
CONTRIBUCIÓN UNITARIA	\$ 150		

$$\text{P.E.} = \frac{\text{C.F.}}{\text{C.U.}} = \frac{\$ 400.000}{\$ 150} = 2.667$$

2.667 METROS

PUNTO DE EQUILIBRIO





Capi, ¿cómo sería en mi caso que es especial? ... Pues en las clases de gimnasia dirigida, yo tengo costos variables; en cambio, en la masoterapia (masajes, depilación, limpieza facial, manicure y pedicure) no tengo costos variables, pero gasto en materiales una suma fija de \$ 20.000 al mes; además tengo unos costos fijos de \$ 310.000 mensuales.

¿Qué proporción de área de tu residencia dedicas a gimnasia y cuál a masoterapia?



Aproximadamente un 60% a gimnasia y un 40%, a masoterapia.

En este caso, una forma de calcular el punto de equilibrio es dividiendo los gastos fijos proporcionalmente al área que ocupa cada actividad.

Ahora, dime, ¿cuáles son los costos variables de la gimnasia con su precio de venta y el precio de venta promedio de la masoterapia, que en este caso; es todo contribución?

MASOTERAPIA	PRECIO PROMEDIO O CONTRIBUCIÓN	\$ 3.300
GIMNASIA	PRECIO DE VENTA POR ALUMNA	\$ 8.000
	- COSTO VARIABLE (30% PAGO A LA INSTRUCTORA)	\$ 2.400
	CONTRIBUCIÓN	\$ 5.600

Pues, estos son los datos.



Ahora lo que hacemos es distribuir proporcionalmente los costos fijos entre gimnasia y masoterapia, tomando en cuenta los \$ 20.000 de materiales y aplicando las fórmulas así:

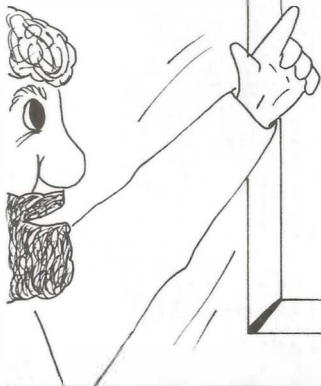
COSTOS FIJOS: \$ 310.000

GIMNASIA (60%)

MASOTERAPIA (40%)

C.F. \$186.000
C.U. \$ 5.600

C.F. \$124.000 + \$20.000 = \$144.000
C.U. = $\frac{144.000}{44} = \$ 3.300$



A continuación, veremos algunas aplicaciones del cálculo del punto de equilibrio en el componente cuantitativo del planeamiento de mercadeo. Para el efecto, he invitado a Ricardo Tafur, gerente propietario de una pequeña industria de provincia que produce y vende lápices de colores.

El ejemplo de Ricardo nos prepara para introducirnos en el planeamiento de mercadeo, tema del capítulo III...

Bienvenido, Ricardo

Gracias, Capi



La situación de mi empresa, que se llama "Color Print", es la siguiente: yo produzco un solo producto: lápices de colores en empaque de cartón de 12 lápices c/u. y los vendo a través de distribuidores, a un precio de \$ 400 por unidad, igual que mis otros dos competidores. Los distribuidores ganan un 25% , pues venden las cajas a las papelerías a \$ 500...

...El problema es que recientemente entró al mercado un nuevo competidor vendiendo directamente, a las papelerías a \$ 500, pero con la innovación de un empaque plástico muy atractivo.



¿Tu podrías cambiar la caja?...¿En cuánto aumentarían tus costos?



Actualmente producir una caja de cartón cuesta \$ 240, y cambiar a la caja plástica, me costaría \$ 40 adicionales para un costo variable de producción de \$ 280 por caja...

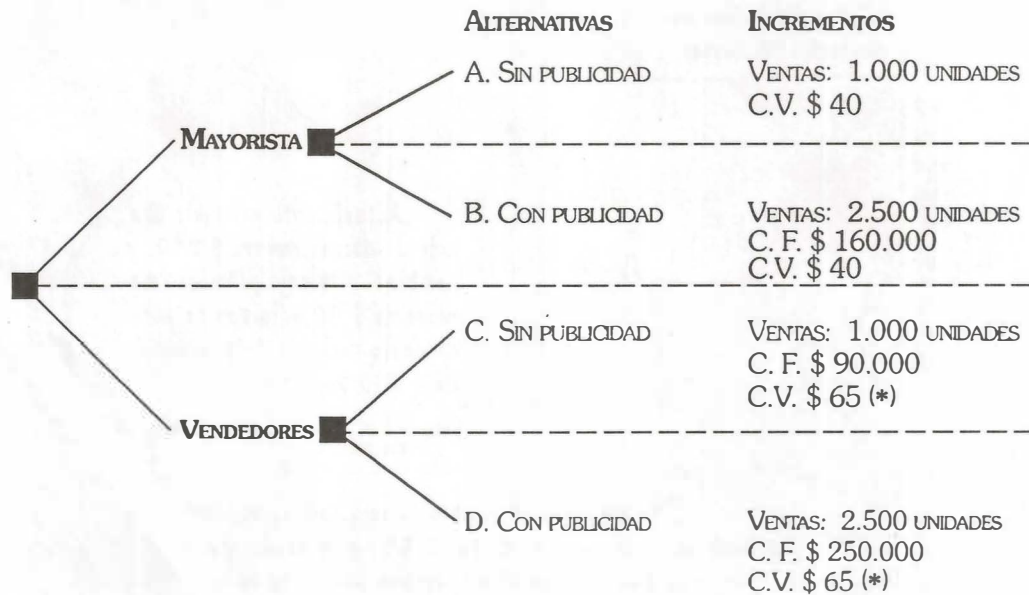
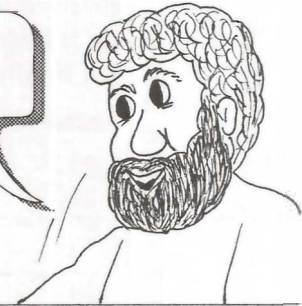
...Yo creo que si cambio la caja, puedo vender 4.000 unidades en vez de las 3.000 que vendo ahora; y también creo que si hago una campaña publicitaria que aumenta de \$ 200.000 a \$ 360.000 los costos fijos; podría vender 1.500 unidades adicionales.



Para mí, el punto no es si produzco o no la caja de plástico; ya decidí producirla, pues de lo contrario me sacan del mercado. Lo que estoy decidiendo ahora es cómo la distribuyo y si hago o no la campaña publicitaria.

... Un dato importante es que los distribuidores me han ofrecido reducir su margen, y pagarme la caja a \$ 420 manteniendo el precio de \$ 500 a las papelerías. Además, yo he pensado que con tres vendedores, a los que pagaría un sueldo fijo de \$ 30.000 y una comisión del 5% sobre ventas, podría llegar directamente a las papelerías.

Me parece que, con la información que tenemos, podemos armar un árbol de decisiones para Ricardo y ayudarle en la parte cuantitativa de su decisión.



* INCLUYE \$ 40 COSTO INCREMENTAS CAJA, MAS \$ 25 COMISION VENEDORES

A continuación, es conveniente organizar toda la información disponible en un cuadro que facilite el análisis comparativo de las cifras correspondientes a cada alternativa... En casos más complejos, si se dispone de un micro-computador, la hoja electrónica ayuda enormemente en los cálculos.

VARIABLES		ALTERNATIVA			
		A	B	C	D
1	PRECIO DE VENTA	\$ 420	\$ 420	\$ 500	\$ 500
2	COSTO VARIABLE POR UNIDAD	\$ 280	\$ 280	\$ 305	\$ 305
3	CONTRIBUCIÓN UNITARIA: ① MENOS ②	\$ 140	\$ 140	\$ 195	\$ 195
4	COSTOS FIJOS TOTALES	\$ 200.000	\$ 360.000	\$ 290.000	\$ 450.000
5	PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES ④ DIVIDIDO ENTRE ③	1.429	2.571	1.487	2.308
6	ESTIMADO DE VENTAS EN UNIDADES	4.000	5.500	4.000	5.500
7	UNIDADES QUE CONTRIBUYEN A UTILIDAD: ⑥ MENOS ⑤	2.571	2.929	2.513	3.192
8	UTILIDAD POR MES: ⑦ MULTIPLICADO POR ③	\$ 359.940	\$ 410.060	\$ 490.035	\$ 622.440

NOTA: LOS NÚMEROS ENCERRADOS EN UN CÍRCULO INDICAN LAS CIFRAS DE LA PRIMERA COLUMNA; ASÍ POR EJEMPLO,

① MENOS ②

ES PRECIO DE VENTA, MENOS, COSTOS VARIABLES Y ASÍ SUCESIVAMENTE.

Con el ejemplo de Ricardo y su empresa de lápices hemos cubierto el tema correspondiente a este capítulo. Para terminar, recordemos que el punto de equilibrio es útil entre otras cosas para:

- DECISIONES SOBRE PRECIO
- GASTO EN PUBLICIDAD.
- AUMENTOS EN LA LÍNEA DE PRODUCTOS.
- ACEPTACIÓN DE PEDIDOS ESPECIALES.
- INTRODUCCIÓN DE MEJORAS AL PRODUCTO.
- DECISIONES SOBRE INVERSIÓN.
- DECISIONES DE IMPORTACIÓN.
- DECISIONES DE EXPORTACIÓN.
- SELECCIÓN DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN.
- FIJACIÓN DE METAS DE UTILIDAD.

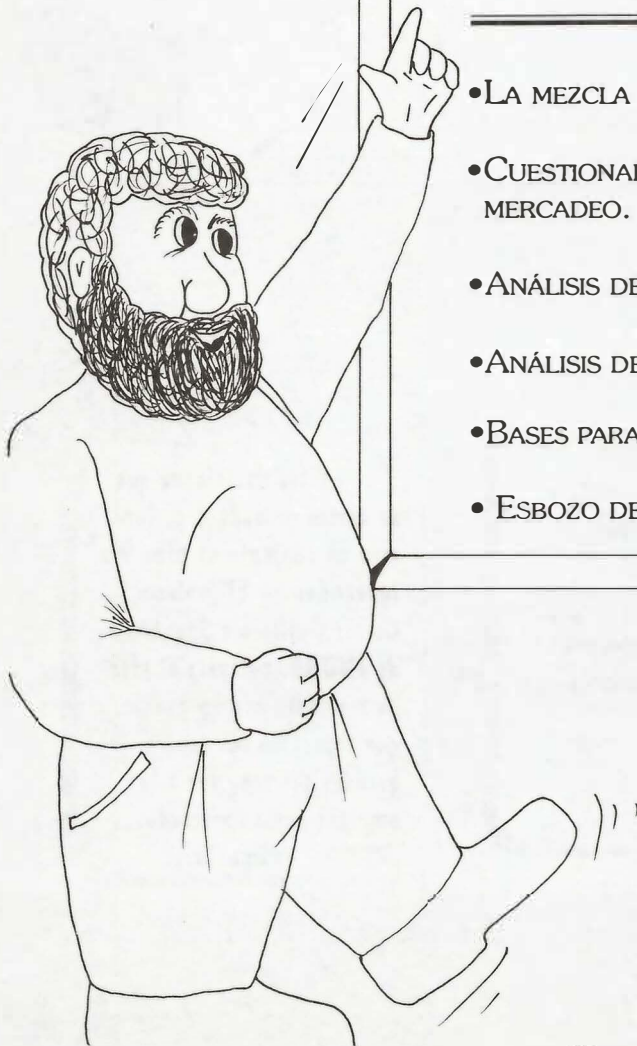


CAPITULO III

PLANEAMIENTO DE MERCADEO

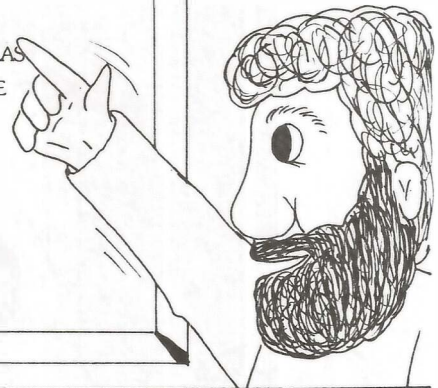
CONTENIDO

- LA MEZCLA DE MERCADEO.
- CUESTIONARIO PARA ELABORAR UN PLAN DE MERCADEO.
- ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y LA COMPETENCIA.
- ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR.
- BASES PARA LA ELABORACIÓN O REVISIÓN DEL PLAN.
- ESBOZO DEL PLAN NUEVO O REVISADO.



Toda empresa, no importa su tamaño, que produzca y/o comercialice productos tangibles (ropa confeccionada, comestibles, muebles, etc.) o productos intangibles (educación, transporte, hospedaje, etc.), toma una serie de decisiones sobre:

- 1.- LAS CARACTERÍSTICAS QUE TENDRÁ SU PRODUCTO O SERVICIO.
- 2.- EL PRECIO CON QUE SALDRÁ AL MERCADO.
- 3.- LA FORMA EN QUE SE DISTRIBUIRÁ PARA QUE SEA ACCESIBLE AL CONSUMIDOR FINAL.
- 4.- EL MEDIO QUE SE EMPLEARÁ PARA COMUNICAR AL CONSUMIDOR LAS CARACTERÍSTICAS Y VENTAJAS QUE OFRECE SU PRODUCTO A FIN DE ESTIMULAR LA COMPRA.

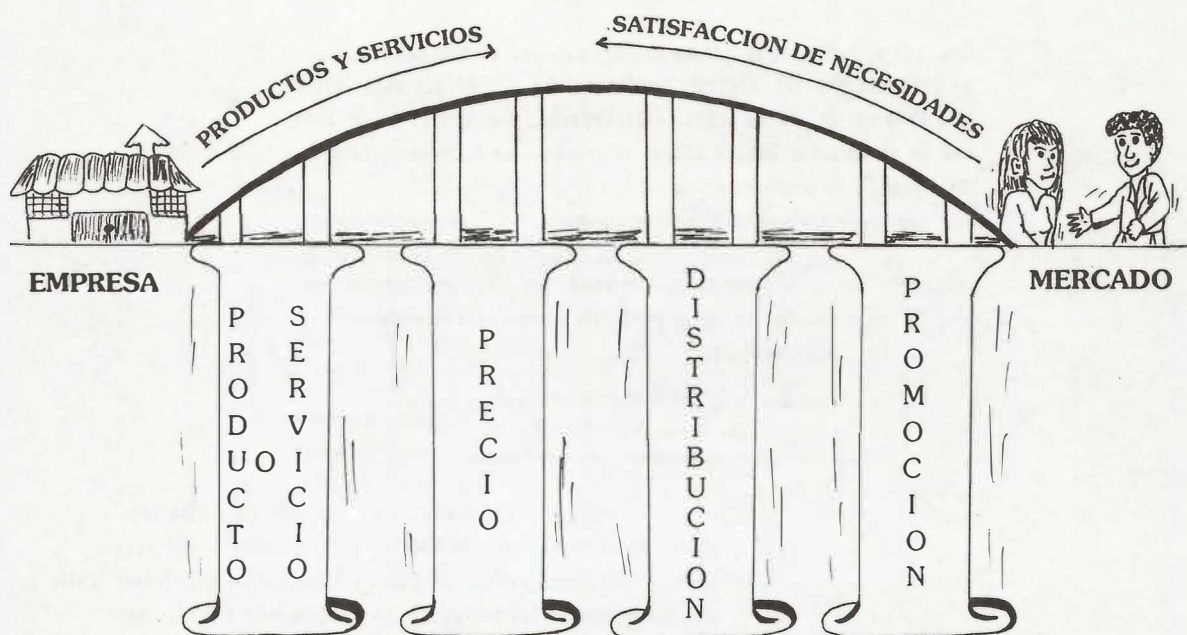


La combinación coherente y lógica de estos cuatro factores: **producto - precio - distribución y promoción** se conoce como la mezcla de mercadeo de la empresa ...

... Y las decisiones que se toman en cada uno, forman en conjunto el **plan de mercadeo**... El profesor Carlos Guillermo Sequeira, de **INCAE**, compara el plan de mercadeo con un puente, que soportado por cuatro grandes pilares, une a la empresa con su mercado.

Veámoslo...





Al igual que en un puente, todos los pilares son importantes, pero tal vez soportan diferente peso... En el caso de las empresas, el peso, y por consiguiente el énfasis que se da a cada pilar en la preparación del plan, depende de una variedad de factores tales como:

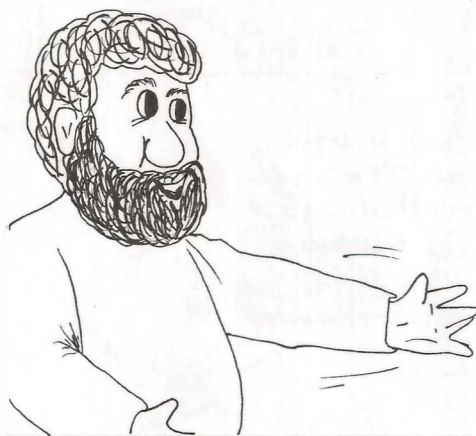
- EL TIPO DE EMPRESA:
 - INDUSTRIAL
 - COMERCIAL
 - SERVICIOS
- EL CONSUMIDOR:
 - INDIVIDUAL
 - FAMILIAR
 - INSTITUCIONAL
- EL SEGMENTO AL CUAL VA DIRIGIDO EL PRODUCTO O SERVICIO DEFINIDO POR:
 - UBICACIÓN GEOGRÁFICA
 - NIVEL DE INGRESOS
 - SEXO
 - OCUPACIÓN
- EL GRADO DE COBERTURA QUE SE BUSCA EN EL MERCADO:
 - MASIVA
 - AMPLIA
 - SELECTIVA

Así, por ejemplo, si lo que se pretende es una amplia cobertura de un producto popular, digamos cuadernos, los pilares que soportarían más peso serían, en su orden: **distribución**, para que la mayor cantidad de estudiantes tengan acceso al producto en la mayor cantidad posible de puntos de venta...

... Y **precio**, que no puede ser alto, pues seguramente, no somos el único productor y nuestro consumidor es sensible al precio...

...¿Qué opinan ustedes de los otros dos pilares?

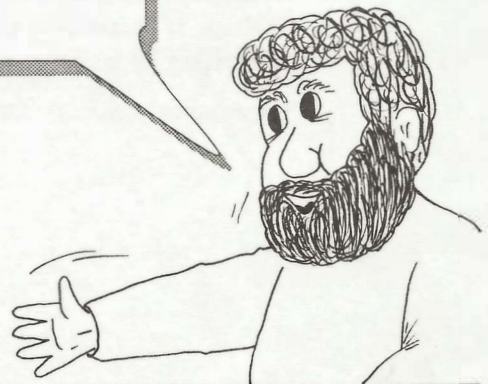
Respecto al **producto**... Es sencillo en su fabricación y no es susceptible de muchas posibilidades de diferenciación... Con buena calidad de papel e información útil (como tablas de multiplicar en las portadas), se puede generar preferencia en el usuario.



Con relación a **promoción**, todo el mundo sabe lo que es un cuaderno. Por lo tanto, me parece que, a menos que se disponga de capital suficiente, no tiene mucho sentido hacer una campaña por radio o T.V.... Quizás un afiche en el punto de venta sea más que suficiente.

Además: los elementos de la mezcla de mercadeo deben diseñarse en forma tal que sean internamente compatibles y complementarios... Sería ilógico pensar en precios altos cuando el segmento al que se quiere llegar es de bajos ingresos...

... De otra parte, la mezcla de mercadeo debe ser compatible con las otras áreas funcionales de la empresa, en especial, producción y finanzas... No tendría objeto combinar amplia distribución y campaña masiva de publicidad, cuando se cuenta con limitada capacidad de producción...



La visualización del plan de mercadeo como un puente implica que las decisiones básicas para la formulación del plan no sólo deben tomar en cuenta las consideraciones anteriores, sino, además:

SUSTENTARSE EN EL ANÁLISIS DE:

- LA EMPRESA Y SUS RECURSOS
- LA COMPETENCIA Y SUS CARACTERÍSTICAS Y PRIMORDIALMENTE



EL CONSUMIDOR

- SUS NECESIDADES
- SUS GUSTOS Y
- PREFERENCIAS

Sobre la necesidad de contar con un plan de mercadeo en la pequeña empresa, el profesor James Austin, de Harvard, señala en su obra "Análisis de Proyectos Agroindustriales":

"Incluso las industrias en pequeña escala deben tener planes explícitos de mercadeo, los que serán relativamente sencillos debido a lo reducido de la gama de productos y de su escala, pero sirven para asegurarse que se presta la debida atención a las actividades necesarias de comercialización. Con frecuencia son los problemas de mercadeo los que hacen que fracasen o se estanquen las industrias en pequeña escala."



Adaptando la metodología de cuestionario para elaborar un plan de mercadeo, diseñado por el profesor Austin, presento a continuación una secuencia en tres pasos para lograr este importante componente de la gestión gerencial:

1.- ANÁLISIS PREVIO A LA FORMULACIÓN O REVISIÓN DEL PLAN.

A. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y LA COMPETENCIA.

B. ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR.

2.- BASES PARA LA ELABORACIÓN O REVISIÓN DEL PLAN

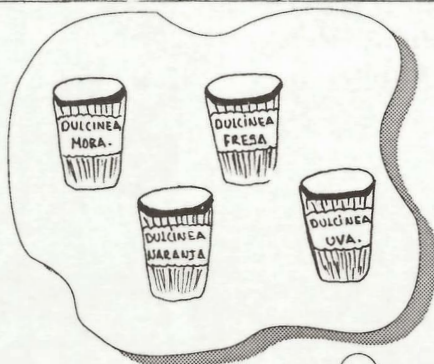
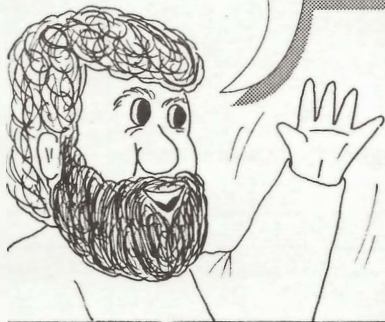
3.- ESBOZO DEL PLAN NUEVO O REVISADO.

El análisis previo a la formulación o revisión del plan parte de la premisa de que la empresa tiene definidas las características básicas del producto que pretende llevar o mantener en el mercado...

Cuando nos referimos al factor **producto**, como componente del plan de mercadeo, nos referimos a sus **características complementarias**, como empaque, tamaño, peso, color, sabor, etc....

Por ejemplo, en el caso de las mermeladas que piensa comercializar el hermano de Betty, el proceso de análisis debe llevarlo a concretar decisiones sobre variedad de sabores, consistencia, tamaño, características exteriores del envase, peso, etc.; todas ellas referidas al elemento producto...

A propósito, Betty, ¿cómo se llaman tu hermano y la empresa?



El se llama Raúl, y la empresa, Conservas "Dulcinea".



Peso: 350 gramos; sabores de fresa, uva, naranja, mora; con envase de vidrio; además serviría como vaso y para otros usos similares.

El cuestionario para este análisis busca respuesta, por lo menos a las siguientes preguntas:

A. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y LA COMPETENCIA.

- **¿CUÁL ES LA SITUACIÓN DE LA INDUSTRIA?**
 - ¿ESTÁ EN CRECIMIENTO, ESTANCADA, DECLINANDO?
 - ¿QUIÉNES Y CUÁNTOS SON LOS COMPETIDORES ACTUALES?
 - ¿DÓNDE SE HALLAN UBICADOS LOS COMPETIDORES RESPECTO A LAS MATERIAS PRIMAS Y A LOS MERCADOS?

- **¿CUÁL ES EL VOLUMEN DE VENTAS DE LOS COMPETIDORES Y CUÁL SU PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO?**
 - ¿CÓMO HAN VARIADO ESAS PARTICIPACIONES?

- **¿CUÁLES SON LAS BASES DE COMPETENCIA EN LA INDUSTRIA?**
 - ¿EL PRECIO?
 - ¿LA CALIDAD?
 - ¿LOS DESCUENTOS?
 - ¿LAS PROMOCIONES ESPECIALES?
 - ¿LOS MÁRGENES A LOS DISTRIBUIDORES?
 - ¿LOS SERVICIOS DE POST-VENTA?

- **¿CÓMO AFECTAN LA SITUACIÓN POLÍTICA Y ECONÓMICA A LA INDUSTRIA?**

Capi, ¿qué es participación en el mercado?

¿Alguien quiere contestar? ... Adelante, Octavio.

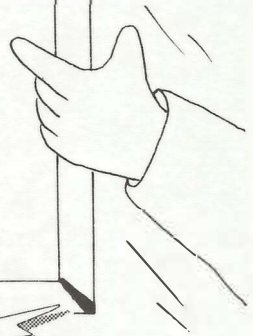
Para mí, la participación de una empresa en el mercado es la porción del volumen total de ventas de un producto que vende esa empresa en particular, comparada con las porciones que venden sus competidores. Normalmente se expresa en porcentaje.

¡Correcto!

Veamos ahora el cuestionario "B" para análisis del consumidor:

B. ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR.

- **¿QUIÉN ES EL CONSUMIDOR FINAL?**
 - ¿INDIVIDUAL, FAMILIAR, INSTITUCIONAL, INDUSTRIAL?
 - ¿CUÁLES SON SUS CARACTERÍSTICAS SOCIO-ECONÓMICAS Y CULTURALES?
 - ¿QUÉ OPCIONES DIFERENTES A NUESTRO PRODUCTO HAY DISPONIBLES EN EL MERCADO PARA EL CONSUMIDOR?
- **¿EXISTEN SUSTITUTOS PARA NUESTRO PRODUCTO O SERVICIO?**
- **¿QUÉ MOTIVA AL CONSUMIDOR A COMPRAR?**
 - ¿NECESIDADES FISIOLÓGICAS, PSICOLÓGICAS, SOCIOLOGICAS?
- **¿CUÁL ES EL PROCESO DE COMPRA?**
 - ¿QUIÉN DECIDE LA COMPRA?
 - ¿ES QUIEN DECIDE EL MISMO QUE COMPRA Y EL MISMO USUARIO FINAL?
- **¿CUÁL ES LA FRECUENCIA DE COMPRA?**
 - ¿REPETITIVA, PERIÓDICA O ESTACIONAL?
 - ¿DÓNDE SE EFECTÚA LA COMPRA?



La lista está incompleta. Me gustaría que con base en su experiencia y buen juicio, me ayuden a completarla.

¿Cuáles son los segmentos o porciones del mercado para nuestro producto?



¿Cómo es la compra: a crédito o de contado?



A mi me parece importante diferenciar si se trata de una compra planeada; por ejemplo, un automóvil o muebles; o una compra por impulso.



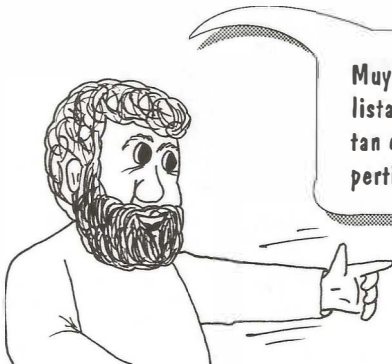
¿Qué características busca el consumidor en el producto?



¿A qué medios de comunicación está más expuesto el consumidor?



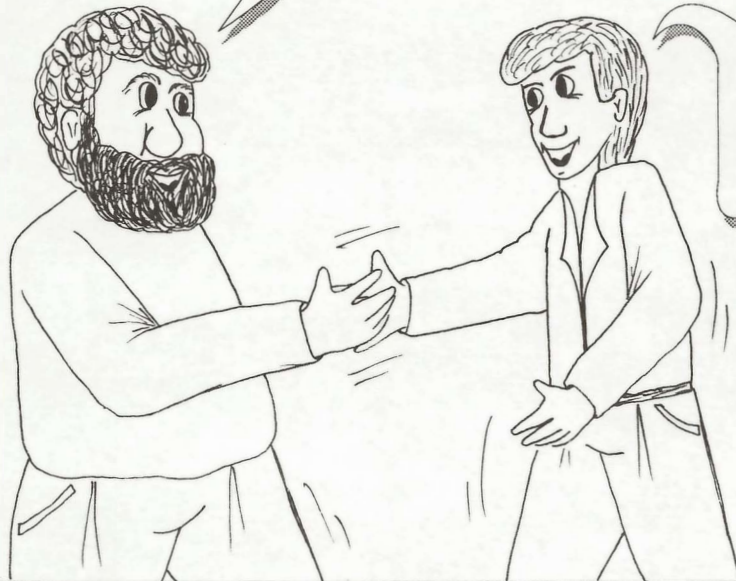
Yo creo que es importante saber qué información necesita el consumidor para usar el producto.



Muy bien; todos los aspectos que ustedes han mencionado complementan la lista... Lo importante es que cada empresario trate de responder en forma tan completa como sea posible aquellas preguntas, que, en su opinión, sean pertinentes. No necesariamente todas.

A continuación veremos las bases para la elaboración o revisión del plan, que son dos: segmentación y capacidad de producción... Para ilustrar con un ejemplo, he invitado a Vicente Angarita, fabricante de muebles, para que nos hable de estos aspectos en su empresa.

Bienvenido, Vicente.



Gracias, Capi... Mi empresa, "Industria de Maderas Angarita", comenzó hace 6 años produciendo dos líneas: muebles de oficina y muebles para el hogar...



... Los muebles de oficina eran archivadores y escritorios, dirigidos al segmento institucional (oficinas de gobierno)... En la línea para el hogar comencé produciendo muebles de sala y comedor...

... En este caso, la segmentación era más precisa: hogares con ingresos mensuales promedio de \$ 180.000 a \$ 200.000, localizados en la zona suroccidental de la capital...

Al tercer año revisé mi plan de mercadeo, pues el segmento institucional se estaba saturando y decidí suspender esta línea...

... Además, había desarrollado un sistema de producción en serie que me permitía fijar precios más bajos y reorientar mi segmento a uno más amplio, con hogares de menores ingresos.



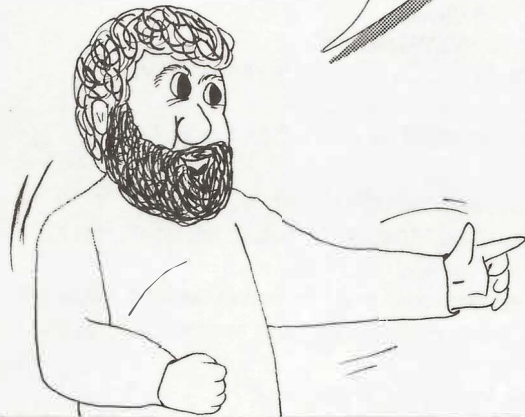
Es importante anotar que, una vez definido el segmento, podemos, mediante investigación y observación, saber con mayor precisión quiénes son los competidores directos en esta porción del mercado.



Lo que dice Capi es cierto. Al comienzo, en la línea del hogar tenía 23 competidores directos... Cuando cambié a muebles más económicos, sólo tenía 8 competidores con calidad y precios comparables.



La siguiente base para la elaboración del plan de mercadeo es conocer la capacidad de producción de la empresa, medida en términos de unidades producidas por unidades de tiempo. Por ejemplo: 500 pares de zapatos por semana ... 24 docenas de camisas por día.



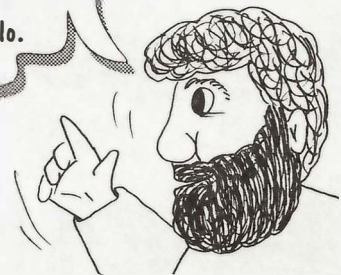
A mí me pasó un caso de capacidad de producción que quiero compartir con ustedes: Hace tres años desarrollé una silla plegable de madera... Y aprovechando unas vacaciones a los Estados Unidos, llevé muestras para explorar las posibilidades de exportación...



... Visité una cadena de almacenes y rápido me di cuenta que al jefe de compras le gustó mi silla y no puso reparos en el precio. Entonces preguntó: ¿Cuántas unidades puede despachar el mes entrante? -¡Tres mill, le contesté orgulloso... Lo siento, me dijo, molesto por haber perdido su tiempo, nuestra cadena tiene 500 tiendas en todo el país y necesita 100 unidades en cada una. Este ejemplo habla por sí solo.



La capacidad de producción puede estar limitada por otros factores que deben tenerse muy claros en la preparación del plan de mercadeo...
Veámoslo.



Se refieren a materias primas y repuestos; mano de obra y dinero. Algunas preguntas que pueden ayudar a revisar este aspecto son:

• **¿DE DÓNDE PROVIENEN LA MATERIA PRIMA Y LOS REPUESTOS?**

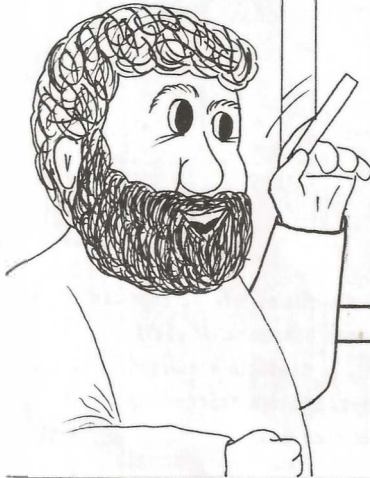
- ¿QUÉ PROPORCIÓN ES NACIONAL?
- ¿QUÉ PROPORCIÓN ES IMPORTADA?
- ¿QUÉ TAN SEGURO ES EL ABASTECIMIENTO?
- ¿PARA LA PROPORCIÓN IMPORTADA CUÁLES SON LAS NECESIDADES EN DÓLARES?
- ¿EXISTE ACCESO A LOS DÓLARES? ¿A QUÉ TIPO DE CAMBIO?

• **¿SE REQUIERE OBRA DE MANO ESPECIALIZADA?**

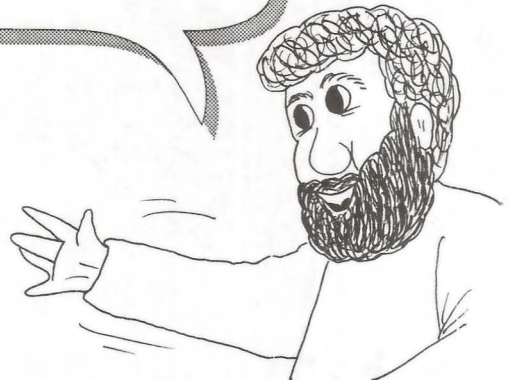
- ¿QUÉ GRADO DE DIFICULTAD EXISTE PARA RECLUTARLA O PARA ENTRENARLA?

• **¿CUÁNTO DINERO SE NECESITA PARA MANTENER INVENTARIO DE INSUMOS?**

- ¿CUÁNTO TIEMPO ESTARÁ ESE DINERO INMOVILIZADO, MIENTRAS SE PRODUCE Y SE VENDE?
- ¿TIENE LA EMPRESA DISPONIBILIDAD DE ESE DINERO?

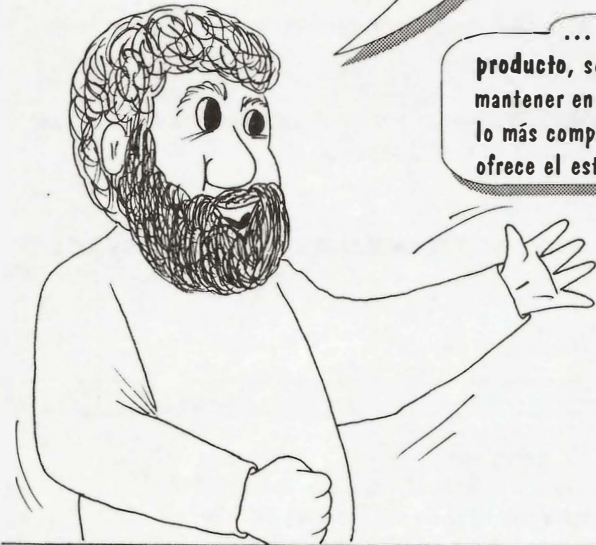


Para el esbozo del plan de mercadeo deben evaluarse y plantearse todas las alternativas disponibles para cada uno de los componentes de la mezcla y escoger en cada caso la alternativa óptima, teniendo siempre presentes dos cosas: el segmento del mercado al cual va dirigido el producto o servicio, y la capacidad de producción. Veamos algunas alternativas básicas para cada componente...



... Con relación al **producto**, las alternativas son de muy diversa índole; dependiendo del tipo de producto o servicio, el empresario deberá decidir sobre: marca, tamaño, empaque, peso, forma, accesorios, colores, tallas, sabores, estilos, fragancias, calidad, etc...

... En empresas comerciales el componente **producto**, se refiere al surtido de productos que debe mantener en inventario en el almacén, y que debe ser lo más completo posible con relación a la línea que ofrece el establecimiento...



... La fijación del **precio** requiere un análisis cuantitativo con base en los costos de cada empresa y de cada producto. Es importante conocer el nivel de ventas requerido, a determinado precio para que la empresa cubra sus costos totales (punto de equilibrio), y además obtenga utilidades...

... En términos generales, el **precio** de un producto debe fijarse según el ambiente competitivo y el segmento escogido.



En empresas grandes es común que se compita por un precio con base en una de las siguientes estrategias:

ESTRATEGIAS DE PRECIO

“DESCREME”:

ALTO PARA CAPTAR UN SEGMENTO DEL MERCADO INSENSIBLE AL PRECIO.

“PENETRACIÓN”:

POR DEBAJO DEL NIVEL DE PRECIOS DE LA COMPETENCIA PARA ATRAER UN SEGMENTO AMPLIO DEL MERCADO.

“PREDATORIO”:

TAN BAJO QUE DESESTIMULA EL INGRESO DE POSIBLES COMPETIDORES.

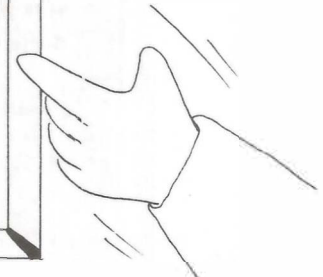


... Sin embargo, estas prácticas no son comunes en pequeñas empresas, en donde el precio se fija con base en consideraciones como “un porcentaje sobre lo que me cuesta”; “similar a la competencia”; “lo que pueda pagar el cliente”; etc.

Las decisiones sobre distribución son importantes en el plan de mercadeo, pues ésta constituye el enlace entre el productor y el consumidor. Las opciones más comunes de distribución son:

OPCIONES DE DISTRIBUCION

- 1.- DISTRIBUCIÓN DIRECTA AL CONSUMIDOR FINAL.
- 2.- DISTRIBUCIÓN A TRAVÉS DE MAYORISTAS.
- 3.- DISTRIBUCIÓN A TRAVÉS DE DETALLISTAS.
- 4.- UNA COMBINACIÓN DE LAS ANTERIORES.



En la decisión sobre cuál canal de distribución escoger deben tenerse en cuenta factores tales como: tipo de producto; volúmenes de producción; dispersión geográfica del consumidor; y si se cuenta o no con una fuerza de ventas...

... La pregunta clave en la selección del canal de distribución sería: ¿es compatible la forma de distribución con las características del producto, el segmento del mercado y los procesos de compra del consumidor?



Capi, ¿Qué hay que tener en cuenta en un almacén como el mío, que vende directamente al consumidor final?



En un almacén, lo importante es la disposición interior de los estantes y exhibidores, la esmerada atención al cliente por parte de los vendedores de mostrador que deben ser auténticos asesores de compra...

... Las mercaderías deben estar exhibidas de una forma atractiva, que resalte sus ventajas...

... Es fundamental crear un ambiente agradable y acogedor que invite a la compra... Otros aspectos importantes son la fachada con el nombre y la decoración de las vitrinas.



En el plan de mercadeo, las decisiones sobre **promoción** deben partir de la respuesta a dos preguntas básicas:

1.- ¿QUÉ INFORMACIÓN DESEO TRANSMITIR AL CONSUMIDOR?



MENSAJE

2.- ¿CÓMO DEBO TRANSMITIR ESE MENSAJE PARA QUE LLEGUE AL CONSUMIDOR?



MEDIO

En la definición del **mensaje** deben considerarse aspectos como:

...Instrucciones de preparación, de ensamblaje, de mantenimiento, de conservación, de lavado; en fin, todos aquellos aspectos que contribuyan al uso adecuado del producto por parte del consumidor...

... Atributos especiales del producto, particularmente aquellos que no son visibles. Por ejemplo: usos adicionales, durabilidad, resistencia, etc....

... Lugares donde está disponible para la compra, características distintivas, marca, tamaño, sabores, colores, etc.





En la escogencia del medio, debe considerarse, en primer lugar, qué parte del mensaje puede ser comunicada por el producto en sí. Por ejemplo, incorporando instrucciones en el empaque... La información comunicada en esta forma tiene categoría de costo variable y, por tanto, debe tomarse en cuenta en la fijación del precio...

... Una vez decidida la información que llevará incorporada el producto, debe escogerse el medio por el cual se transmitirá el resto del mensaje, o la totalidad, si las características del producto no permiten comunicar nada.

Los medios de comunicación disponibles al empresario caen, generalmente, en tres categorías:



- MEDIOS VISUALES:** PRENSA
REVISTAS
HOJAS VOLANTES
VALLAS
AFICHES
- MEDIOS AUDITIVOS:** RADIO
ALTOPARLANTES
- MEDIOS AUDIOVISUALES:** TELEVISIÓN
CINE

Para seleccionar el medio deben analizarse cuestiones como:

- ¿A CUÁL MEDIO ESTÁ MÁS EXPUESTO EL SEGMENTO DEL MERCADO?
- ¿CON QUÉ FRECUENCIA ESTÁ EXPUESTO A ESE MEDIO?
- ¿CUÁNTO CUESTA LA UTILIZACIÓN DE ESTE MEDIO?



TÍPICO COSTO FIJO



El esbozo del plan de mercadeo no es otra cosa que el registro de las principales decisiones tomadas por el empresario como resultado del proceso anterior...

... Veamos el ejemplo de Color Print, la empresa de Ricardo, que analizamos en el capítulo II ... Ricardo, ¿cuál alternativa escogiste?



Yo decidí utilizar vendedores y publicidad para llegar directamente a las papelerías.



El plan de mercadeo de Color Print quedaría así:

SEGMEN TO:

ESTUDIANTES DE PRIMARIA DEL DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA, PERTENECIENTES A FAMILIAS DE CLASE MEDIA Y BAJA.

PRODUCTO:

LÁPICES DE COLORES
MARCA "COLOR PRINT"
EMPAQUE PLÁSTICO DE 12 COLORES

PRECIO:

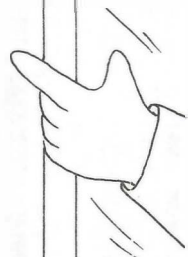
\$ 500 POR CAJA - PRECIO DETALLISTA CONSIDERADO BAJO CON RELACIÓN A LA COMPETENCIA "GAMMA COLOR", QUE VENDE PRODUCTO SIMILAR A \$ 850

DISTRIBUCIÓN:

DIRECTO A DETALLISTAS A TRAVÉS DE TRES VENDEDORES CON BÁSICO DE \$ 30.000 Y 5% DE COMISIÓN.

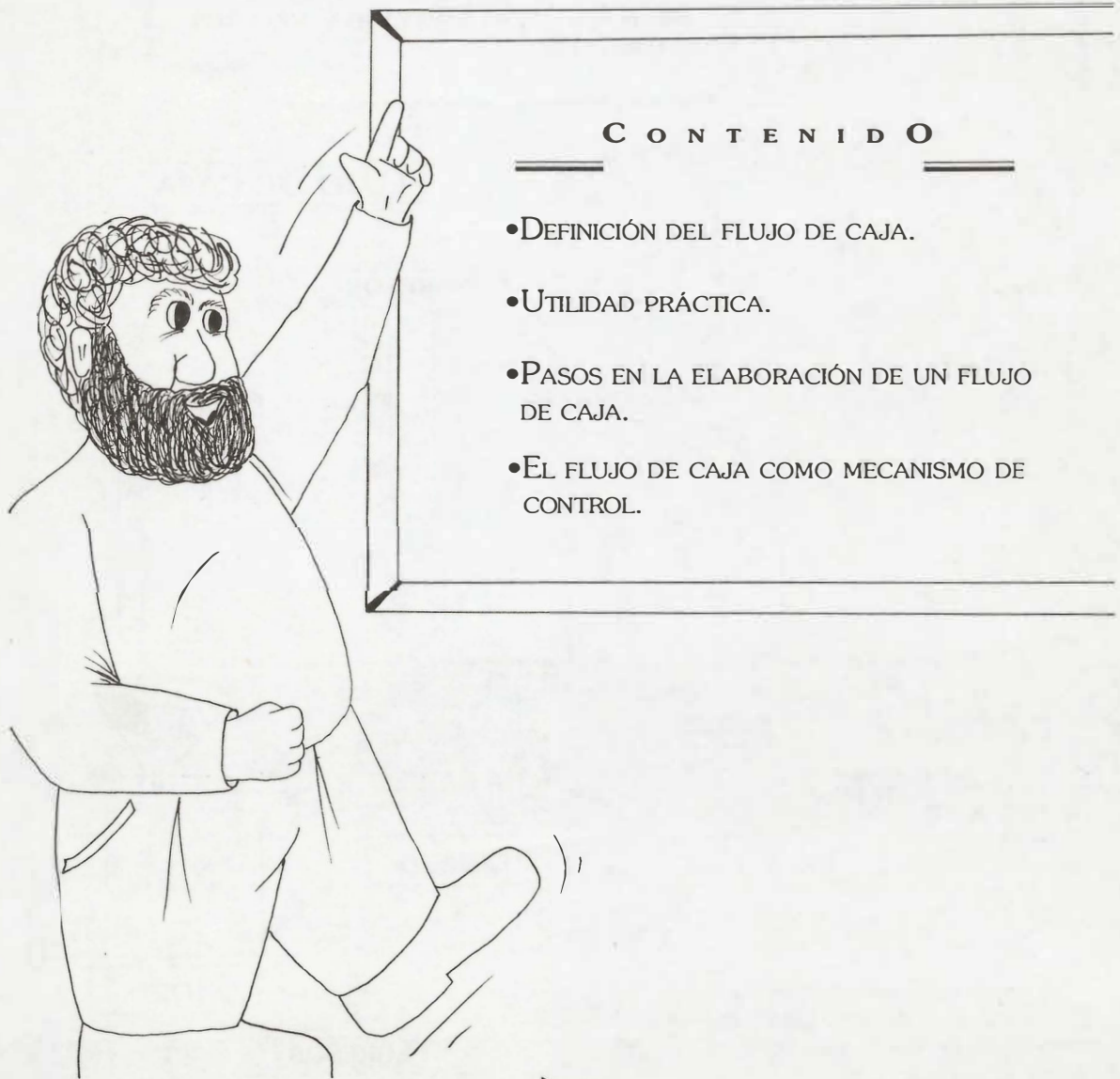
PROMOCIÓN:

CAMPAÑA RADIO EN "EMISORA MUNDIAL" 4 CUÑAS DIARIAS EN PROGRAMA "JUVENTUD AL DÍA". PRESUPUESTO \$ 160.000



CAPITULO IV

EL FLUJO DE CAJA COMO HERRAMIENTA GERENCIAL

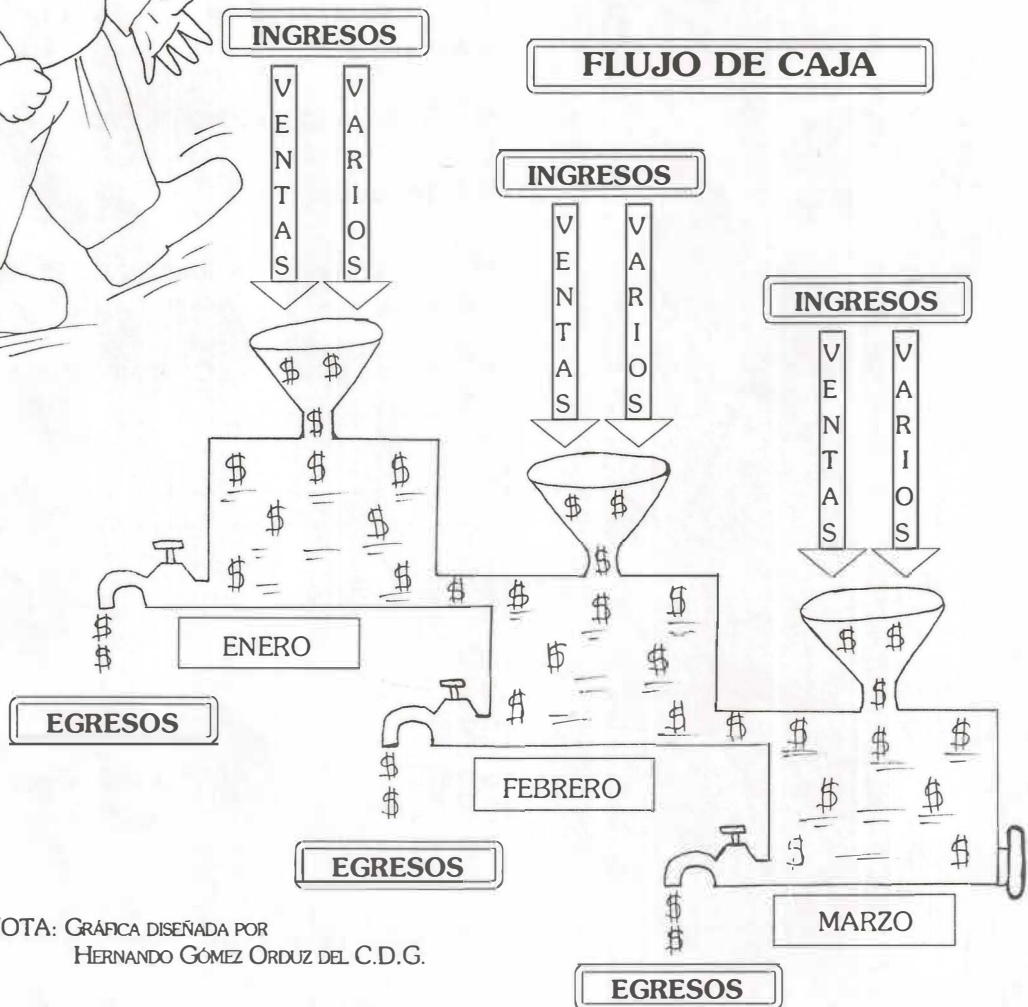


CONTENIDO

- DEFINICIÓN DEL FLUJO DE CAJA.
- UTILIDAD PRÁCTICA.
- PASOS EN LA ELABORACIÓN DE UN FLUJO DE CAJA.
- EL FLUJO DE CAJA COMO MECANISMO DE CONTROL.

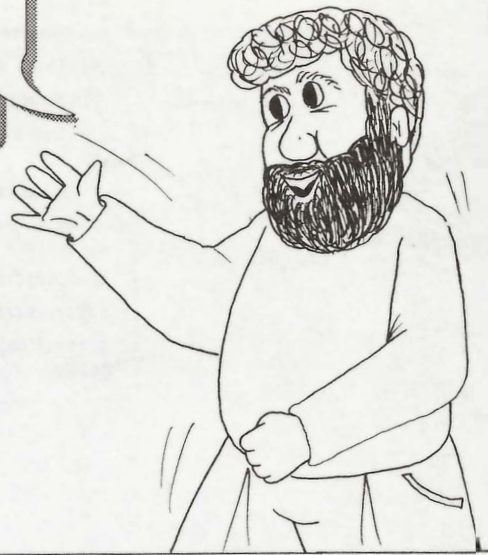
El flujo de caja, también conocido como flujo de efectivo o flujo de fondos, es un simple detalle de los ingresos y egresos en efectivo que tendrá la empresa en un período determinado de tiempo: un trimestre, un semestre o un año; aun cuando puede descomponerse en períodos más cortos de tiempo. En síntesis, el flujo de caja es un presupuesto...

... Gráficamente, puede visualizarse como una serie de tanques interconectados, a través de los cuales ingresa dinero, egresa dinero y fluye dinero en forma continua...



NOTA: GRÁFICA DISEÑADA POR
HERNANDO GÓMEZ ORDUZ DEL C.D.G.

Dado que el flujo de caja se refiere al futuro, su efectividad como herramienta gerencial depende en gran medida de la habilidad del empresario para pronosticar las ventas que tendrá, así como los costos y gastos en que incurrirá en el período.



¿Y cómo se hacen esos pronósticos?



Ante todo, para hacer un buen pronóstico, el empresario debe conocer muy bien su mercado, y esto se logra con investigación permanente y llevando los registros de ventas y costos de la empresa en forma muy ordenada y metódica...

...Las ventas del mismo período en años anteriores y sus tendencias de crecimiento son una buena base para pronosticar las ventas. Igual sucede con los costos y gastos, en los cuales es importante tomar en cuenta los estimados de inflación y de devaluación cuando algún componente de los costos sea en dólares...



... Una técnica útil de pronóstico, especialmente en empresas o mercados nuevos, es la que vimos en el Capítulo I como valor esperado con el ejemplo de las mermeladas...

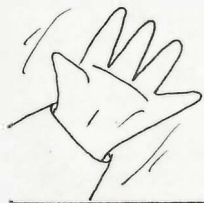
... Cuando se tiene una fuerza de ventas, es conveniente que los vendedores con su experiencia en el campo, participen en el pronóstico, y negociar con ellos cuotas de ventas razonables y factibles.



Un flujo de caja bien elaborado permite prever no sólo los ingresos y egresos de efectivo que tendrá la empresa en cada período, sino determinar los montos y fechas en las cuales tendrá necesidad o exceso de fondos. En este sentido, es una herramienta de planificación...

... Pero también sirve como herramienta de control, pues una vez concluido el período, se puede comparar lo presupuestado en el flujo de caja con los resultados reales, y establecer las diferencias, a fin de tomar las medidas correctivas del caso...



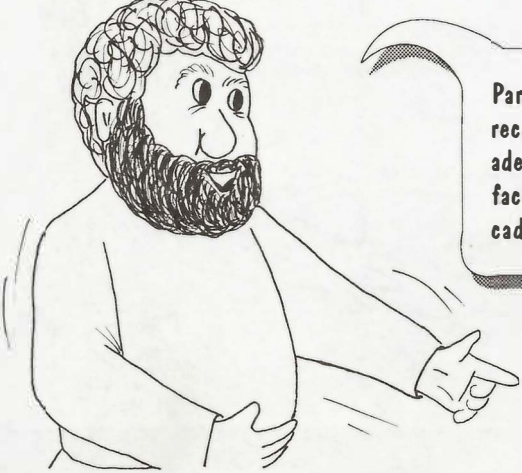
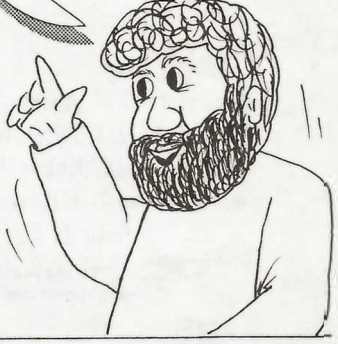


... Por último, el flujo de caja suele ser muy útil en negociaciones con bancos e instituciones financieras, pues da una imagen de seriedad a la empresa y demuestra que hay un proceso de planificación.

Capi, ¿Qué relación hay entre la contabilidad de la empresa y el flujo de caja?



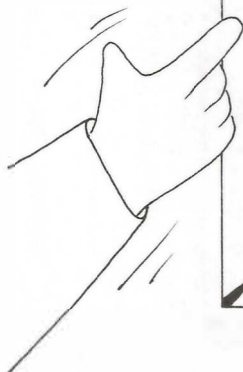
La única relación es que la contabilidad proporciona los datos del pasado en ventas, costos y gastos, que sirven como base para pronosticar el futuro. El flujo de caja es un documento gerencial, pero no es un documento contable. De hecho, quien debe elaborarlo y utilizarlo para tomar decisiones es el gerente y no el contador.



Para una adecuada elaboración del flujo de caja, es recomendable el diseño de una serie de formatos, adecuados a las características de cada empresa, que faciliten el registro de la información requerida en cada paso, así:

PASOS PARA LA ELABORACION DEL FLUJO DE CAJA

- 1.- PRESUPUESTO DE VENTAS
- 2.- PRESUPUESTO DE COSTOS DE FABRICACIÓN (DE COMPRA DE MERCANCIAS PARA EMPRESAS COMERCIALES.)
- 3.- PRESUPUESTO DE GASTOS GENERALES.
- 4.- DESGLOSE DE VENTAS AL CONTADO Y A CRÉDITO.
- 5.- INGRESOS ESPERADOS.
- 6.- EGRESOS ESPERADOS.
- 7.- FLUJO DE CAJA.



Para ilustrar el proceso, he invitado a Juan Carlos Tafur, gerente propietario de "Hebocol", quien es muy minucioso en la elaboración de su flujo de caja...

¡Bienvenido, Juan Carlos!



¡Gracias por invitarme, Capil! Mi empresa se dedica a la producción y venta de hebillas y botones de polyester, que distribuyo en dos almacenes propios en Bogotá, y a través de mayoristas en Cali, Medellín y Barranquilla.



...Siguiendo los pasos que explicô, Capi, preparé un flujo de caja para seis meses, de Julio a Diciembre. Para elaborar el presupuesto de ventas, lo primero que hice fue revisar y analizar los registros de ventas en unidades, correspondientes al mismo período en los últimos cinco años...

... Con esto comprobé que el aumento ha sido entre el 10 y el 12% por período. Decidí entonces aumentar las cantidades en un 10% y después multiplicarlas por los precios de venta que había fijado para ese semestre, tomando en cuenta un 3.5% de inflación mensual...

... Por último, a los totales de ventas de cada mes les apliqué el porcentaje de ventas promedio para cada producto según los registros: 70% botones y 30% hebillas. Entonces diseñé el siguiente cuadro:

CUADRO 1 PRESUPUESTO DE VENTAS
(EN MILES DE PESOS)

RUBRO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
BOTONES	3.920	3.010	4.340	5.950	5.320	4.410
HEBILLAS	1.680	1.290	1.860	2.550	2.280	1.890
TOTAL	5.600	4.300	6.200	8.500	7.600	6.300



Perdón, Capi. El presupuesto de Juan Carlos es sencillo, pues sólo se trata de dos productos. ¿Qué pasa cuando son muchos los productos?



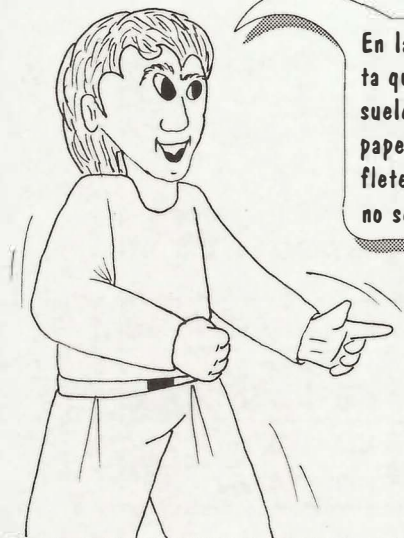
En realidad, Juan Carlos tiene muchas referencias de estilos de botones y hebillas... Lo recomendable, entonces, es agrupar, como él lo ha hecho, por líneas similares de productos. Ejemplo: zapatos para caballero, para dama, para niño.



Para preparar el presupuesto de costos de fabricación, establecí que la materia prima representaba un 36% de los precios de venta en el caso de los botones, y un 40%, en el de las hebillas... En cambio, la mano de obra representaba un 25% de los precios de venta en las dos líneas. La materia prima se compra mensualmente de contado. Por último, estimé otros costos de fabricación, como acarreo y almacenaje de materia prima, en \$ 150.000 mensuales; con estos datos y los del cuadro 1, procedí a diseñar el cuadro 2, así:

CUADRO 2 PRESUPUESTO DE COSTOS DE FABRICACION
(EN MILES DE PESOS)

RUBRO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
MATERIA PRIMA BOTONES	1.411.2	1.083.6	1.564.4	2.142.0	1.915.2	1.587.6
MATERIA PRIMA HEBILLAS	672.0	516.0	744.0	1.020.0	912.0	756.0
MANO DE OBRA BOTONES	980.0	752.5	1.085.0	1.487.5	1.330.0	1.102.5
MANO DE OBRA HEBILLAS	420.0	322.5	465.0	637.5	570.0	472.5
OTROS COSTOS	150.0	150.0	150.0	150.0	150.0	150.0
TOTAL COSTOS	3.633.2	2.824.6	4.008.4	5.437.0	4.877.2	4.068.6

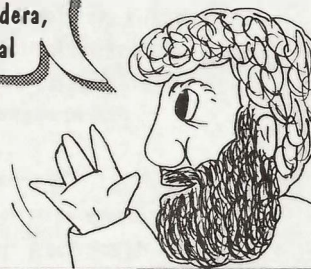


En la elaboración del presupuesto de gastos generales tomé en cuenta que éstos se dividen en gastos de administración, que incluyen sueldos de personal administrativo, arriendos, teléfono, agua, luz, papelería, y gastos de ventas que contemplan publicidad, promoción, fletes y comisiones de venta. Además, en este presupuesto no se incluye la depreciación...

¿Por qué no se incluye la depreciación?



Porque, si bien es cierto que la depreciación, contablemente, es un gasto general, para la elaboración del flujo de caja no se considera, pues no es un ingreso real de efectivo.



En "Hebocol" mis gastos de administración son de \$ 450.000 al mes, y los gastos de ventas tienen un componente fijo de \$ 750.000 en concepto de sueldo básico de vendedores y publicidad radial, y un componente variable de 3% de comisión sobre ventas.

CUADRO 3 PRESUPUESTO DE GASTOS GENERALES
(EN MILES DE PESOS)

RUBRO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
GASTOS ADMINISTRACIÓN	450	450	450	450	450	450
GASTOS DE VENTAS	750	750	750	750	750	750
COMISIONES	168	129	186	255	228	189
TOTAL	1.368	1.329	1.386	1.455	1.428	1.389

Para la elaboración del siguiente cuadro, simplemente consideré que, en promedio, el 40% de las ventas son de contado en los dos almacenes propios de Bogotá, y el 60% restante, se vende a crédito con 30 días de plazo, a través de los mayoristas de Cali, Medellín y Barranquilla. Quedando el cuarto cuadro así:

CUADRO 4 DESGLOSE DE VENTAS AL CONTADO Y A CREDITO
(EN MILES DE PESOS)

RUBRO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
TOTAL VENTAS	5.600	4.300	6.200	8.500	7.600	6.300
CONTADO	2.240	1.720	2.480	3.400	3.040	2.520
CRÉDITO	3.360	2.580	3.720	5.100	4.560	3.780

El cuadro anterior me permitió la elaboración del cuadro de ingresos, en el cual el dinero se anota en el mes que se recibe; así, lo que vendí a crédito en Julio se recibirá en Agosto y así sucesivamente.

Las ventas a crédito en Junio ascendieron a \$ 2'750.000, que ingresarán en Julio...

... En este cuadro también se incluyen otros ingresos, aunque no correspondan a la actividad del negocio, tales como ventas de equipos viejos, intereses sobre certificados de depósito, etc. En Agosto espero vender una camioneta usada en \$ 1'500.000. Con estos datos preparé el siguiente cuadro:

CUADRO 5 INGRESOS ESPERADOS

(EN MILES DE PESOS)

RUBRO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
VENTAS DE CONTADO	2.240	1.720	2.480	3.400	3.040	2.520
COBRO A CLIENTES	2.750	3.360	2.580	3.720	5.100	4.560
OTROS INGRESOS		1.500				
TOTAL DE INGRESOS	4.990	6.580	5.060	7.120	8.140	7.080

Los presupuestos de costos de fabricación y gastos generales son la base para estimar los egresos que tendrá mi empresa cada mes. También tuve que considerar gastos financieros del período, concretamente un pagaré por \$ 5'000.000 que tengo que cancelar en Diciembre y sobre el cual debo pagar el 4% de interés mensual. Veamos el cuadro:

CUADRO 6 EGRESOS ESPERADOS
(EN MILES DE PESOS)

RUBRO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
DE FABRICACIÓN	3.633.2	2.824.6	4.008.4	5.437.0	4.877.2	4.068.6
DE GASTOS GENERALES	1.368.0	1.329.0	1.386.0	1.455.0	1.428.0	1.389.0
INTERESES	200.0	200.0	200.0	200.0	200.0	200.0
ABONOS A PRÉSTAMOS						5.000
TOTAL EGRESOS	5.201.2	4.353.6	5.594.4	7.092	6.505.2	10.657.6

Con los datos de los cuadros de ingresos y egresos y con el saldo disponible en bancos al comienzo del período, se procede a elaborar el flujo de caja. En "Hebocol", el saldo en bancos al 30 de Junio es de \$ 460.000.



Para calcular el flujo de caja se restan los egresos de los ingresos y esto da una diferencia positiva o negativa. El primer mes se suma el saldo disponible en bancos, lo que da un exceso o necesidad de fondo para este mes...

... La diferencia entre ingresos y egresos determina si hay exceso o necesidad de fondos en los otros meses...

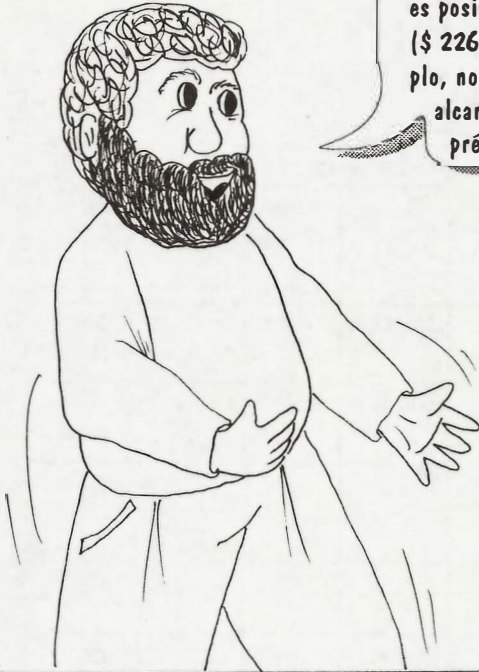
... En la línea denominada "acumulado", se va sumando el exceso o restando la necesidad de fondos correspondientes a cada mes, para tener un valor neto acumulado al final del período...

... Las necesidades o diferencias negativas se colocan entre paréntesis para recordar que deben restarse. Veamos mi flujo terminado:

CUADRO 7 FLUJO DE CAJA
(EN MILES DE PESOS)

RUBRO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
TOTAL DE INGRESOS	4.990.0	6.580.0	5.060.0	7.120.0	8.140.0	7.080.0
TOTAL DE EGRESOS	5.201.2	4.353.6	5.594.4	7.092	6.505.2	10.457.6
DIFERENCIA	(211.2)	2.226.4	(534.4)	28.0	1.634.8	(3.377.6)
SALDO EN BANCOS	460					
EXCESO O NECESIDAD	248.8	2.226.4	(532.4)	28.0	1.634.8	(3.377.6)
ACUMULADO	248.8	2.475.2	1.940.8	1.968.8	3.603.6	226.





En el flujo que nos acaba de presentar Juan Carlos, se aprecia claramente que a pesar de que en todos los meses el acumulado es positivo, el margen que queda en Diciembre (\$ 226.000) es muy estrecho y si, por ejemplo, no se vende la camioneta, el dinero no alcanzaría para cubrir la obligación del préstamo; igual pasaría si no se cumplen las metas de venta.

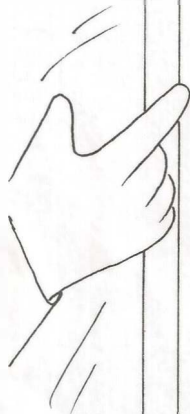
Lo que dice Capi es correcto. Por esto es que yo recomiendo llevar un control minucioso de los resultados para efectos de tomar oportunamente las medidas correctivas del caso.

Yo he diseñado un cuadro de control que me permite llevar una monitoría de la ejecutoría de mi empresa.

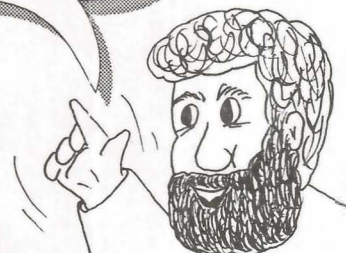


... Veamos, entonces, el cuadro de control:

CUADRO CONTROL					
MES: JULIO					
(CIFRAS EN MILES)					
RUBRO	PRESUPUESTO	REAL	DIFERENCIA		OBSERVACIONES
			\$	%	
INGRESOS TOTALES	4.990.0	4.600.0	390.0	8%	
				↓	
VENTAS DE CONTADO	2.240.0	2.500.0	260.0	12%	TODO EL AUMENTO EN ALMACÉN 2
				↑	
COBROS A CLIENTES	2.750.0	1.950.0	800.0	30%	CHEQUE SIN FONDOS DE BARRANQUILLA.
				↓	
OTROS INGRESOS		150.0	150.0		RECUPERACIÓN CUENTA PERDIDA DESDE OCTUBRE
				↑	
EGRESOS TOTALES	5.201.2	5.360.0	158.8	3%	
				↓	
GASTOS DE FABRICACIÓN	3.633.2	3.850.0	216.8	6%	INCREMENTO EN COSTOS DE MATERIA PRIMA
				↑	
GASTOS GENERALES	1.368.0	1.310.0	58.0	4%	CONTROL EFICIENTE EN CUENTA DE TELÉFONOS
				↓	
INTERESES	200.0	200.0	00.0	=	

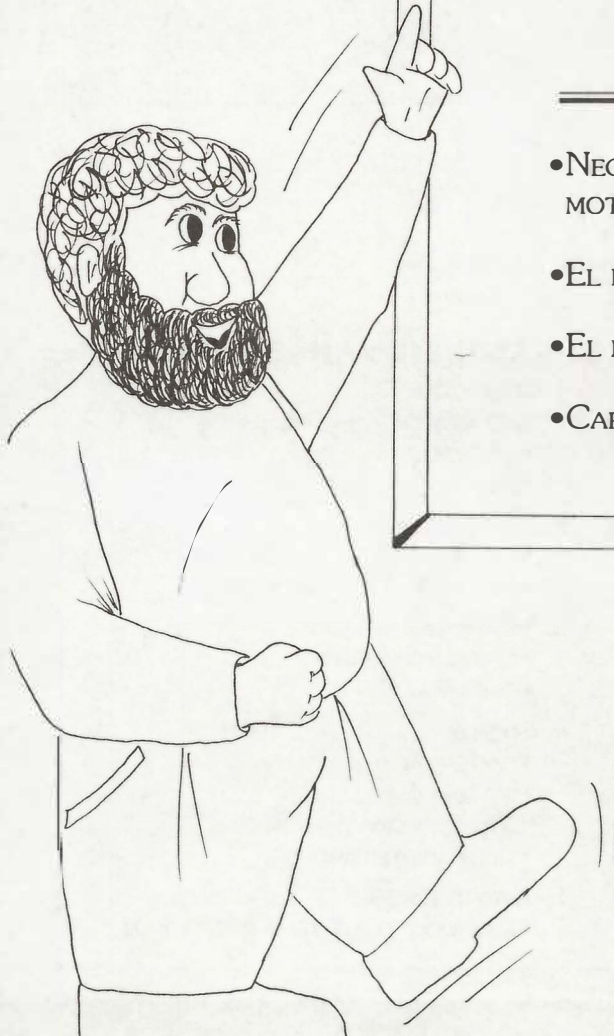


Un cuadro como el que nos muestra Juan Carlos es un excelente ejemplo de la utilización del flujo de caja como mecanismo de control. Lo importante es que, con base en los resultados, el gerente tome decisiones oportunas para preservar los resultados favorables y contrarrestar, en el siguiente mes, los resultados negativos. Con esto terminamos el tema del flujo de caja.



CAPITULO V

LIDERAZGO Y MOTIVACION



CONTENIDO

- NECESIDADES HUMANAS BÁSICAS Y MOTIVACIÓN.
- EL LÍDER AUTORITARIO.
- EL LÍDER FACILITADOR.
- CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN LÍDER.

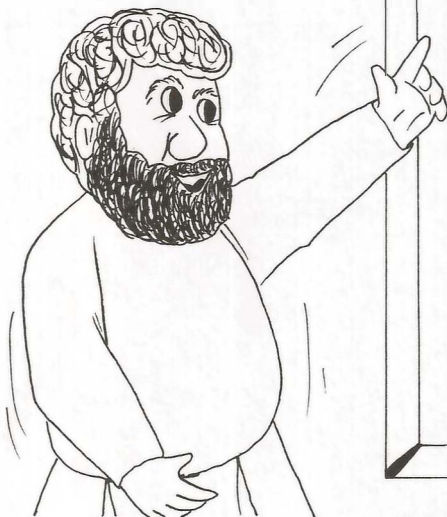
Al hablar de motivación, nos referimos, en primer término, a las necesidades humanas básicas, en el entendimiento de que al tomarlas en cuenta el líder contribuirá significativamente a lograr la motivación necesaria para que la estrategia de la empresa, los planes y los proyectos, se realicen en la forma prevista.



El hombre para vivir debe satisfacer una serie de necesidades básicas. Veámoslas:

NECESIDADES HUMANAS BASICAS

- 1.- FISIOLÓGICAS:
 - ALIMENTACIÓN
 - DESCANSO
 - SALUD
- 2.- DE SEGURIDAD
 - LIBERTAD
 - PROTECCIÓN CONTRA AMENAZAS
- 3.- DE AFECTO:
 - QUERER Y SER QUERIDO
 - TENER AMIGOS.
- 4.- SOCIALES:
 - INDEPENDENCIA
 - SER RESPETADO
 - SER RECONOCIDO POR LOS DEMÁS
 - VIVIENDA Y VESTUARIO
- 5.- AUTO-REALIZACIÓN
 - ALCANZAR TODO LO QUE SE QUIERE LOGRAR.





Algunas de estas necesidades pueden ser satisfechas por el individuo. Otras, para ser llenadas, requieren el concurso de los demás; normalmente, un grupo que puede ser una empresa, una comunidad, un comité, un equipo deportivo, etc....

... Cuando se trata de llenar necesidades comunes, donde cada persona hace o da algo para satisfacerse y satisfacer a los demás, el grupo necesita una persona que coordine, dirija o promueva. Necesita un líder. En una empresa, el líder es el gerente.

El líder es la persona que coordina, motiva, distribuye el trabajo, administra y representa al grupo. El líder piensa; actúa e influye en sus subalternos, dependiendo de muchas variables tales como:

- LA MANERA DE SER DE LOS SUBALTERNOS.
- LA SITUACIÓN EN QUE SE DESENVUELVE LA EMPRESA.
- LOS VALORES Y ACTITUDES DEL LÍDER.
- LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DEL LÍDER.
- LO QUE PIENSA EL LÍDER DE SUS SUBORDINADOS.
- LO QUE CREE EL LÍDER QUE SON LOS MOTIVOS O RAZONES POR LOS CUALES TRABAJAN SUS SUBORDINADOS.
- EL CONCEPTO DE AUTORIDAD QUE TENGA EL LÍDER.



Con base en lo anterior, se han clasificado los líderes en dos grandes categorías. Veámoslas:

LIDER AUTORITARIO



LIDER FACILITADOR



El líder autoritario cree que al subalterno hay que controlarlo estrechamente, pues piensa que el ser humano es perezoso y pasivo por naturaleza...

... Considera que hay que dirigirlo, castigarlo o premiarlo para que haga las cosas...
Que lo único que le importa es el dinero...

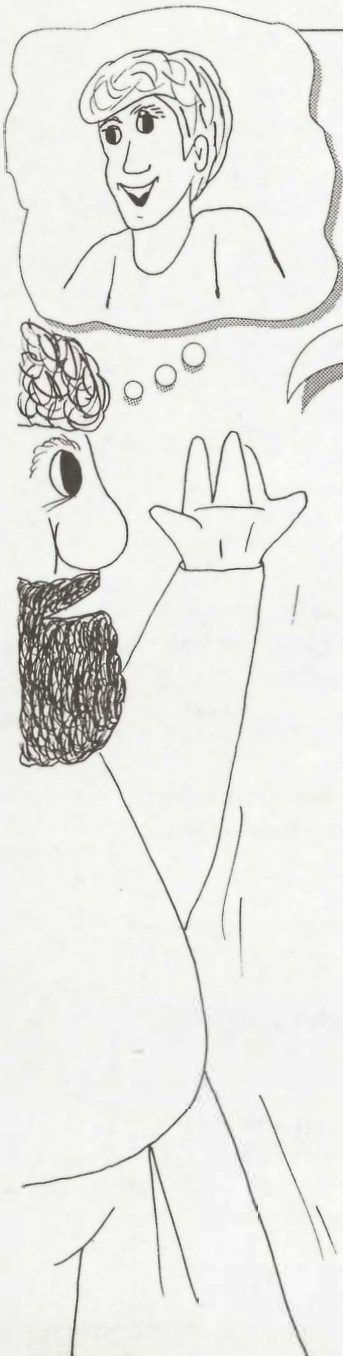
... Que busca seguridad sin responsabilidad y que es irracional...

... Este líder piensa que sólo él sabe lo que es bueno para el grupo y opina que los subalternos necesitan de él para controlarlos y vigilarlos, pues son incapaces de hacer las cosas por sí mismos, carecen de iniciativa y son irresponsables.





El líder autoritario normalmente tiene problemas con sus subordinados; a muchos les disgusta la forma en que los trata; otros podrán llegar hasta a sabotear su trabajo o le opondrán resistencia pasiva... Quizá algunos pocos le ayuden y lo acepten: aquellos que se parecen a él en su forma de actuar y de pensar.



El líder facilitador cree que el subordinado puede dirigirse y controlarse a sí mismo y que esto le motiva a llenar sus necesidades, pues piensa que el ser humano es por naturaleza trabajador y creativo...

... Considera que el subordinado trabajará y producirá sin que se le esté mandando, porque le agrada hacer las cosas, le importa que lo feliciten, que lo estimen y sentirse orgulloso de lo que hace, pues no trabaja sólo por dinero...

... Además, acepta responsabilidades con las que está de acuerdo y busca y le gusta tener amigos...

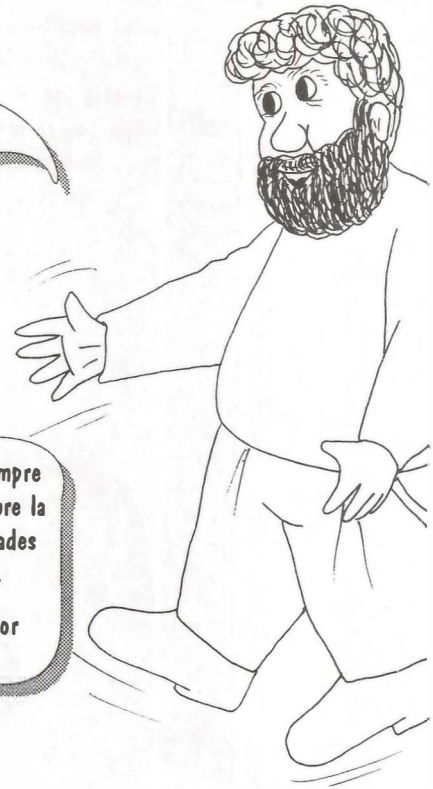
... Este líder piensa que las personas son trabajadoras, creativas, responsables, amigables; que hacen las cosas porque les gusta y no solamente porque tienen que hacerlas o necesitan dinero...

... En consecuencia, este líder facilita las cosas a sus subordinados para que estos llenen sus necesidades, les ayuda a pensar y decidir por sí mismos, colabora con ellos y no les ordena hasta el último detalle de lo que tienen que hacer.

Con este líder, cuando hay un triunfo o un fracaso, éste es compartido por todos. Con él, todo el mundo se mantiene activo... Algunas veces puede tener ligeros problemas con gente que eventualmente no haga sus tareas, pero su estilo altamente participativo le ayudará a resolverlos.

De lo dicho salta a la vista que un estilo de liderazgo facilitador genera mejores resultados. Sin embargo, ser siempre facilitador no es fácil. Por ello hablaremos un poco más sobre la forma en que este tipo de líder piensa respecto a las necesidades de sus subordinados, a la persona y al ambiente de trabajo...

... Sobre las necesidades de su gente, el líder facilitador piensa que:



Ellos tienen muchas necesidades: comer, vestirse, estudiar, querer y sentir que los quieren, respeto y reconocimiento...

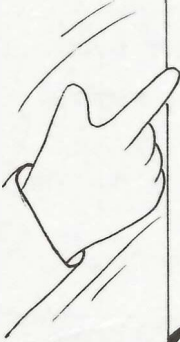
...ellos son capaces de llenar esas necesidades y por tanto, yo como jefe debo apoyarlos y orientarlos...

...cada uno tiene su propia forma de llenar sus necesidades...

...el motivo o fuerza que los hace trabajar, es su deseo de estar satisfechos.

Este líder recuerda que la persona es:

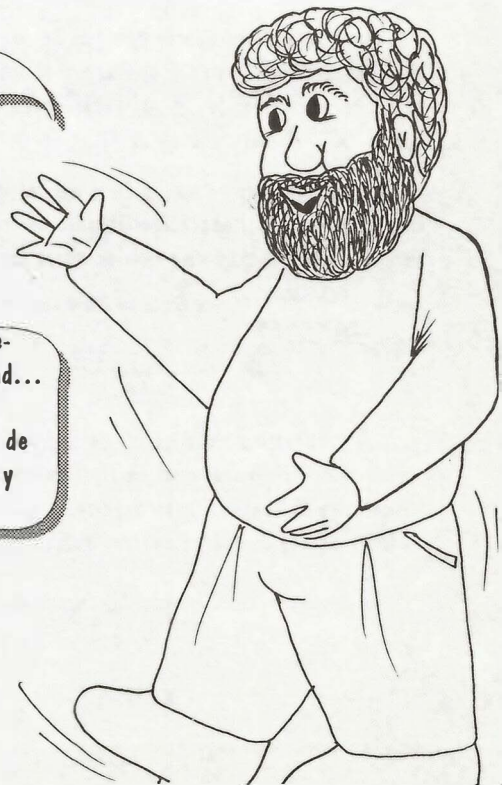
- **VARIABLE:** PUES CADA PERSONA TIENE SUS PROPIAS NECESIDADES Y LO QUE ES IMPORTANTE PARA UNOS, NO LO TIENE QUE SER PARA TODOS.
- **DINÁMICA:** TODA VEZ QUE LAS NECESIDADES DE HOY NO SON LAS MISMAS DE MAÑANA O DENTRO DE UN MES O UN AÑO
- **COMPLEJA:** PUES LA PERSONA PUEDE ESTAR MOTIVADA POR VARIAS NECESIDADES A LA VEZ Y SATISFACERLAS TODAS JUNTAS.
- **DISTINTA DE LOS DEMÁS:** PUEDE HABER PERSONAS QUE SE COMPORTAN DE MANERA DIFERENTE PARA LLENAR UNA MISMA NECESIDAD; Y PERSONAS QUE PUEDAN ACTUAR DE LA MISMA FORMA Y SATISFACER NECESIDADES DIFERENTES.




Sobre el ambiente de trabajo, el líder facilitador se preocupa porque el lugar de sus labores esté bien arreglado, agradable a la vista, limpio o fresco o caliente, según el clima...

... Se esfuerza porque el trabajo en sí sea interesante, desafiante y que estimule la creatividad...

... Además, se interesa por conformar grupos de trabajo en los que el espíritu de colaboración y entusiasmo por la tarea sean la pauta.





En resumen, podemos asegurar que un líder de tipo facilitador piensa:

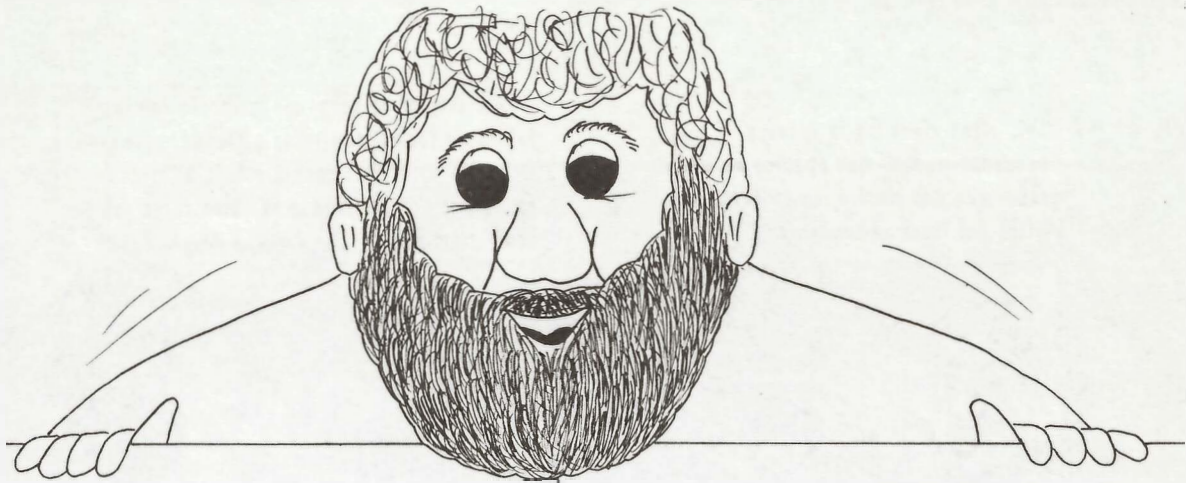
- QUE EL MOTIVO O RAZÓN QUE TIENEN LOS SUBALTERNOS PARA TRABAJAR, ES LLENAR SUS NECESIDADES.
- QUE LAS PERSONAS SON CAPACES, RESPONSABLES Y NO LES GUSTA QUE LOS TRATEN COMO INÚTILES O TONTOS.
- QUE LAS PERSONAS SON VARIABLES, DINÁMICAS Y DISTINTAS UNAS DE OTRAS.
- QUE LAS PERSONAS, PARA TRABAJAR MEJOR, NECESITAN UN AMBIENTE Y UN CLIMA ORGANIZACIONAL QUE LES GUSTE Y SEA AGRADABLE.

Hasta ahora hemos hablado de dos estereotipos de líder. En la teoría sobre el liderazgo, se conoce como estilo "Y" al facilitador y como estilo "X", al autoritario...

... En la práctica, es muy difícil encontrar un líder que sea totalmente facilitador. Lo frecuente es encontrar una gama de estilos entre los dos extremos...

... A propósito de esa gama, en una oportunidad asistí a un seminario en el cual se tipificaron ocho estilos de liderazgo diferentes y se determinó que cuatro son más efectivos que los otros cuatro. Veámoslo:





ESTILOS MENOS EFECTIVOS



PROTECTOR

- EVITA EL CONFLICTO
- ES AGRADABLE, AMABLE, CÁLIDO.
- BUSCA LA ACEPTACIÓN DE SÍ MISMO.
- EVITA INICIAR NUEVAS COSAS.
- ES PATERNALISTA Y PASIVO.

AMBIVALENTE

- EMPLEA LA PARTICIPACIÓN EN EXCESO
- CEDE A LAS PRESIONES.
- EVITA TOMAR DECISIONES.
- ES PROCRASTINADOR Y AMBIGUO.
- TRATA DE DAR GUSTO A TODOS.

EVASIVO

- EVITA VERSE IMPLICADO
- REHUYE LA RESPONSABILIDAD.
- TIENE UN CRITERIO ESTRECHO.
- OBSTACULIZA A LOS DEMÁS.
- ES RENUENTE AL CAMBIO.

AMENAZADOR

- CRITICA Y AMENAZA CONSTANTEMENTE.
- TOMA TODAS LAS DECISIONES.
- EXIGE RESULTADOS INMEDIATOS.
- SE COMUNICA SOLO HACIA ABAJO.
- LE AGRADA INFUNDIR TEMOR.

ESTILOS MAS EFECTIVOS



PROMOTOR

- MANTIENE CANALES LIBRES DE COMUNICACIÓN.
- DESARROLLA EL TALENTO DE SU GENTE.
- COMPRENDE A SU GENTE Y LA APOYA.
- ES EFICIENTE EN EL USO DEL TIEMPO.
- INSPIRA CONFIANZA.

PARTICIPATIVO

- UTILIZA EL TRABAJO EN EQUIPO.
- INDUCE COMPROMISO CON LOS OBJETIVOS.
- ESTIMULA UN DESEMPEÑO MEJOR.
- COORDINA A LOS DEMÁS EN EL TRABAJO.
- FOMENTA LA PARTICIPACIÓN ACTIVA.

NORMATIVO

- ES CONFIABLE Y DIGNO DE FE.
- ESTABLECE NORMAS CLARAS.
- OBSERVA LOS DETALLES.
- ES RACIONAL, LÓGICO Y AUTOCONTROLADO.
- ES IMPARCIAL, JUSTO Y EQUITATIVO.

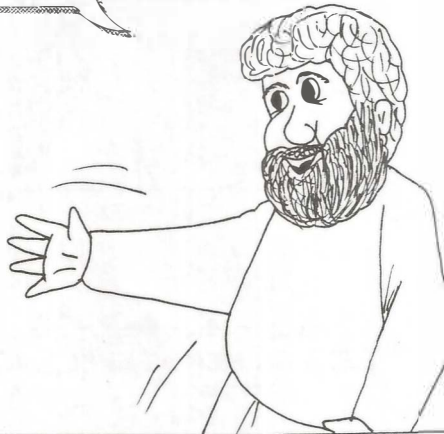
EJECUTOR

- ES DECIDIDO Y DEMUESTRA INICIATIVA.
- ES TRABAJADOR, ENÉRGICO Y EMPRENDEDOR.
- TERMINA LAS COSAS.
- TIENE CONCIENCIA DE COSTOS Y UTILIDADES.
- LOGRA RESULTADOS.

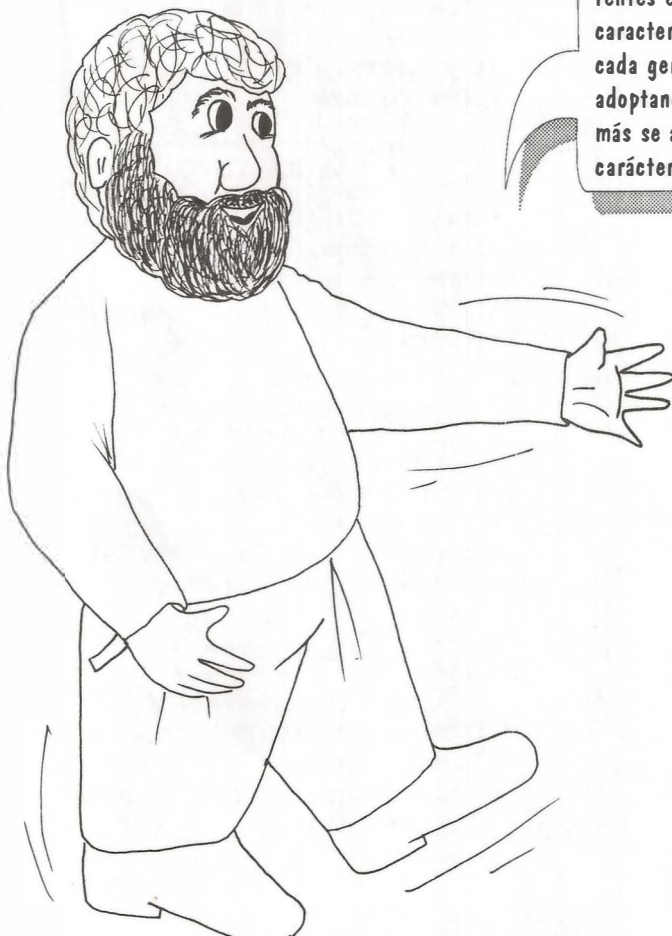
Capi. ¿Qué significa la palabra "procrastinador" que aparece en el cuadro que nos mostró, como característica del líder ambivalente?



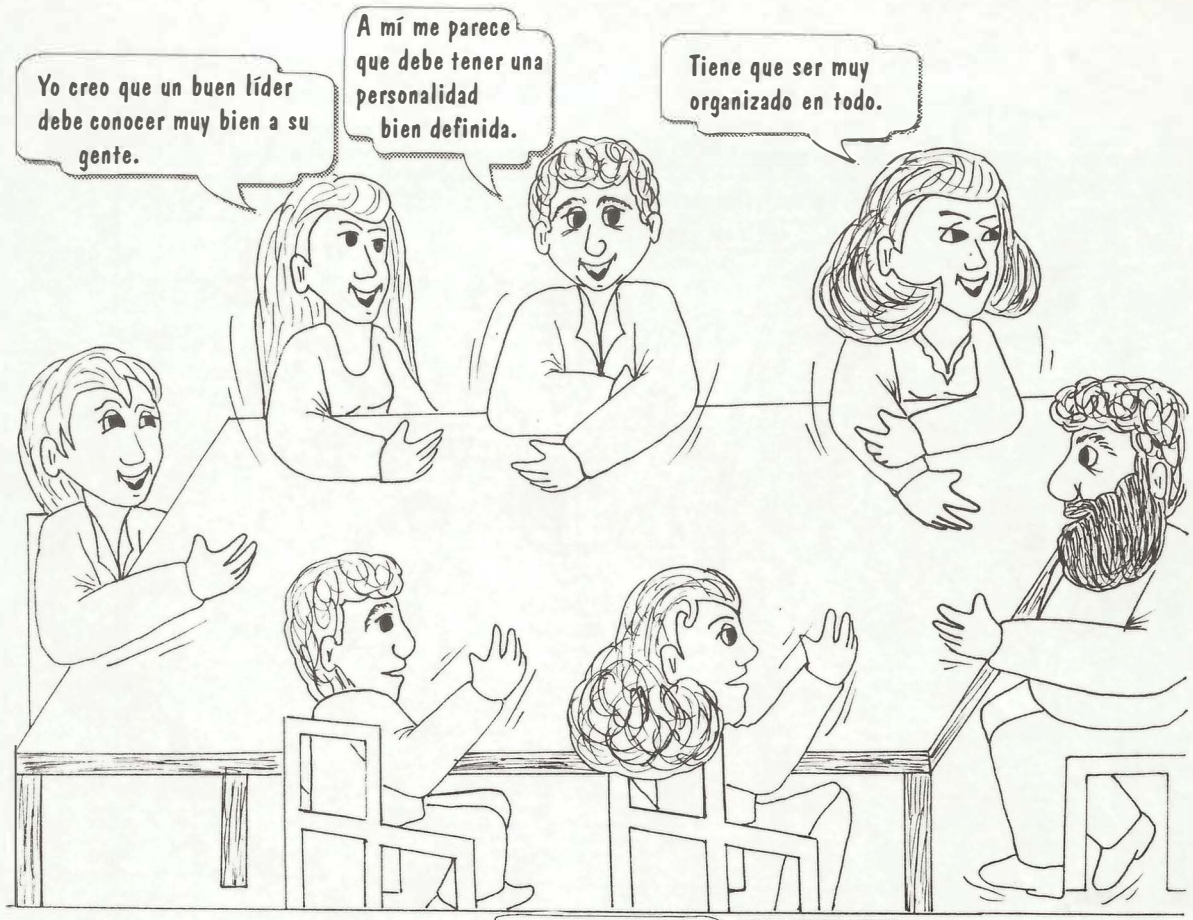
Procrastinar es posponer las cosas importantes en forma indefinida y atender primero las de poca importancia o baja prioridad. Entonces, procrastinador es quien tiene ese comportamiento.



Hasta ahora hemos visto diferentes estilos de liderazgo con sus características. Lo importante es que cada gerente desarrolle su propio estilo adoptando aquellas características que más se adapten a su personalidad y a su carácter...



... Las descripciones de los distintos estilos son teóricas y tomadas de la abundante literatura que existe sobre liderazgo... Me gustaría que, a continuación, tuviéramos una discusión en mesa redonda, en la cual ustedes tengan la oportunidad de expresar, con base en su experiencia y su criterio, las características de un buen líder.



Yo creo que un buen líder debe conocer muy bien a su gente.

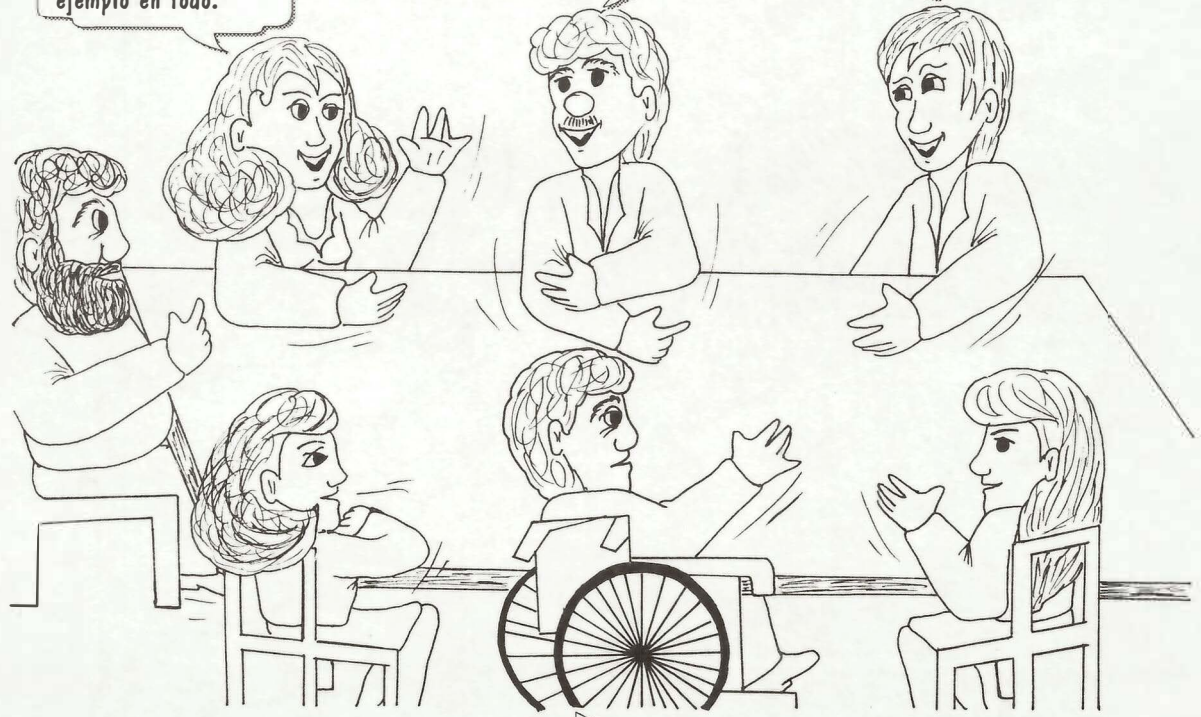
A mí me parece que debe tener una personalidad bien definida.

Tiene que ser muy organizado en todo.

Un buen líder debe ser ejemplo en todo.

Debe transmitir entusiasmo y optimismo.

Para mí, es importante que sea cumplido.

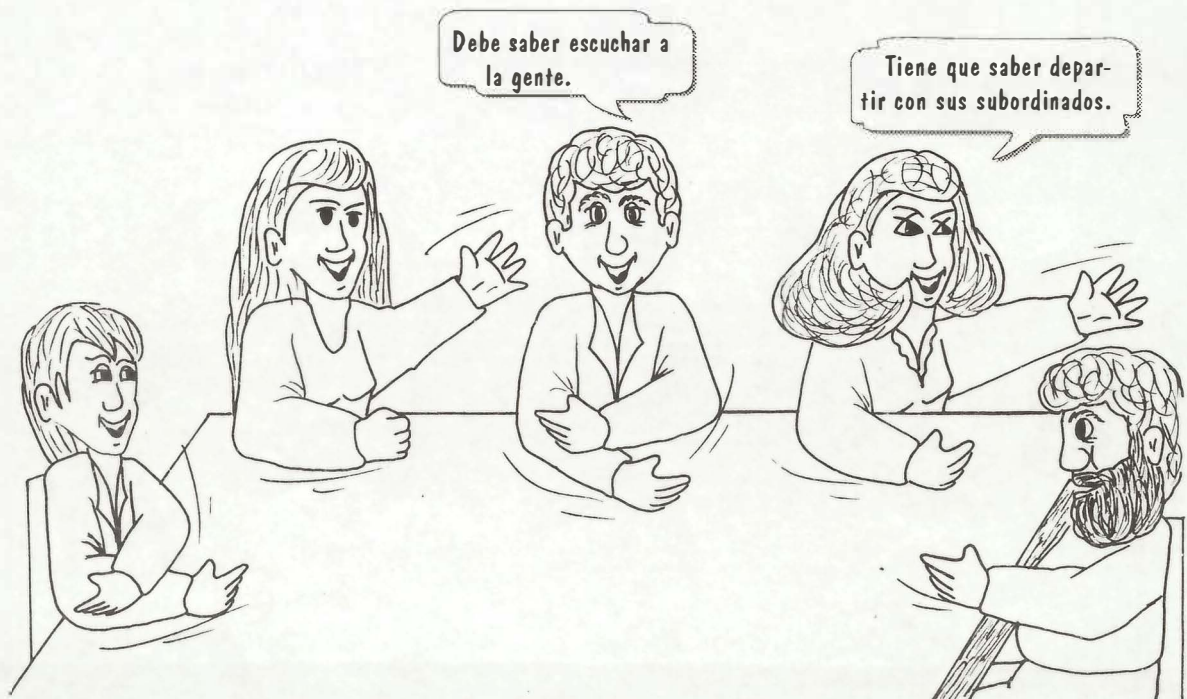
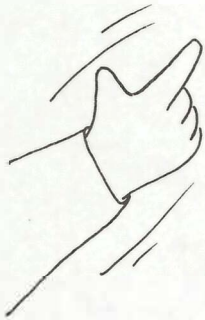


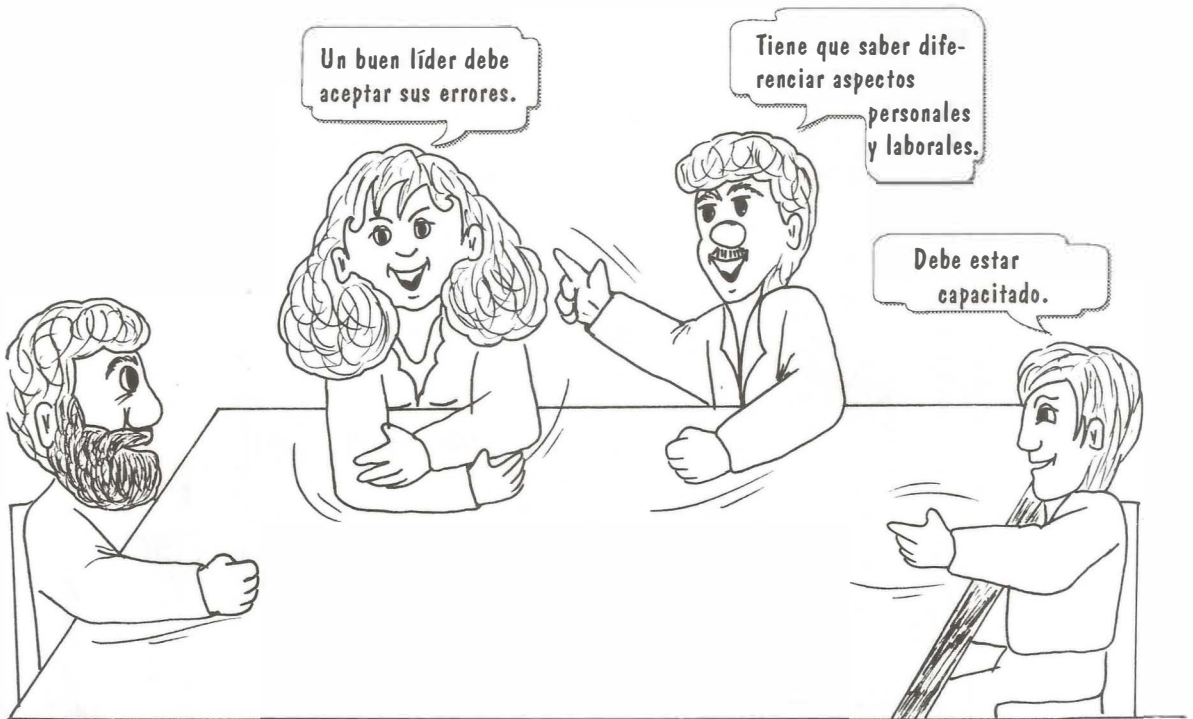


Hagamos un resumen de lo dicho hasta ahora.

EL BUEN LIDER DEBE:

- 1.- CONOCER MUY BIEN A SU GENTE.
- 2.- TENER UNA PERSONALIDAD BIEN DEFINIDA.
- 3.- SER MUY ORGANIZADO EN TODO.
- 4.- SER EJEMPLO EN TODO.
- 5.- TRASMITIR ENTUSIASMO Y OPTIMISMO.
- 6.- SER CUMPLIDO.
- 7.- SABER EQUILIBRAR EL TRATO.
- 8.- MOSTRAR SEGURIDAD EN SUS DECISIONES.
- 9.- TENER BUEN DON DE MANDO.
- 10.- SABER PONERSE EN LA SITUACIÓN DEL SUBALTERNO.
- 11.- TENER MUY BUENOS CONOCIMIENTOS DE SU ACTIVIDAD.
- 12.- RESPETAR A LA GENTE.







Completemos la lista.

EL BUEN LIDER DEBE:

- 13.- DAR OPORTUNIDADES A SUS SUBALTERNOS.
- 14.- SABER ESCUCHAR A LA GENTE.
- 15.- SABER DEPARTIR CON SUS SUBORDINADOS.
- 16.- ACEPTAR SUS ERRORES.
- 17.- SABER DIFERENCIAR ASPECTOS PERSONALES Y LABORALES.
- 18.- ESTAR CAPACTADO.
- 19.- SER UN BUEN ENTRENADOR.
- 20.- TENER SENTIDO DEL HUMOR.
- 21.- TENER PROYECCIÓN DEL FUTURO.
- 22.- TENER CAPACIDAD DE REACCIÓN INMEDIATA.
- 23.- EVITAR PREFERENCIAS MARCADAS.
- 24.- SABER ADMINISTRAR EL TIEMPO.

Me parece que tenemos una lista bastante completa de características y cualidades del buen líder. Esto nos lleva a concluir que para ejercer el liderazgo en forma adecuada es importante tomar en cuenta muchos factores...

Dirigir una empresa, en cierta forma, es como conducir un caballo en una pista de obstáculos... Para el jinete lo más importante es mantener el contacto, definido como la comunicación permanente, sostenida y elástica entre el cerebro del jinete y la boca del caballo a través de las riendas...

... En la empresa el contacto debe entenderse como la comunicación permanente, sostenida y elástica entre el jefe y su gente, a través de su estilo propio de liderazgo... Con esto cerramos el tema y concluimos el capítulo.

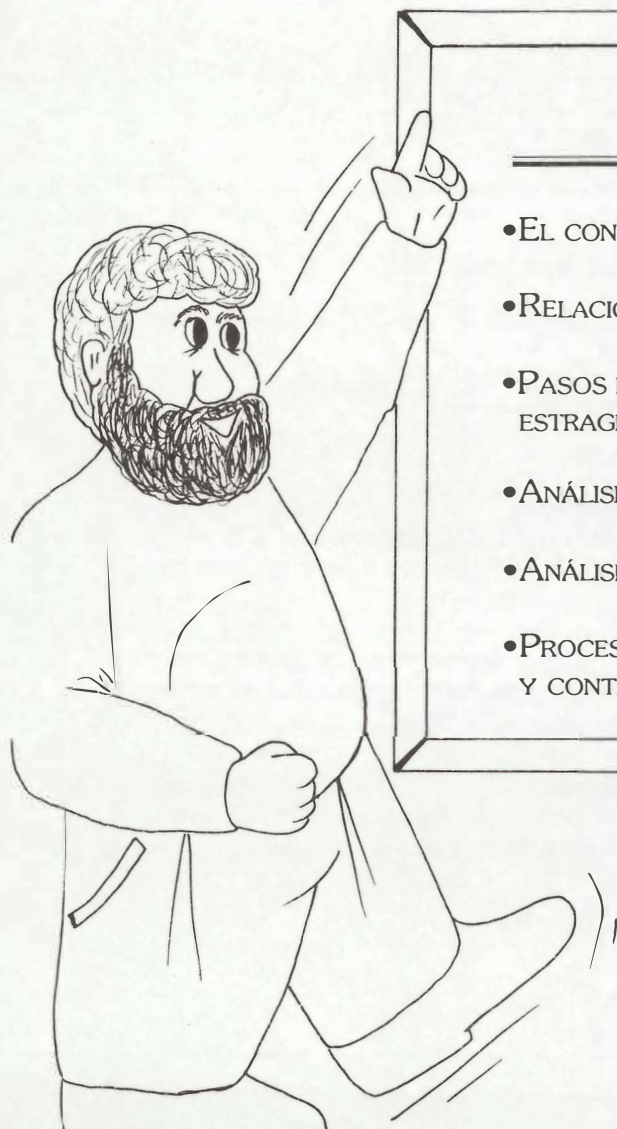


CAPITULO VI

ESTRATEGIA EMPRESARIAL

C O N T E N I D O

- EL CONCEPTO DE ESTRATÉGIA.
- RELACIÓN EMPRESA – ENTORNO.
- PASOS EN LA FORMULACIÓN DE UNA ESTRAGÉGIA.
- ANÁLISIS DE F.O.D.A.
- ANÁLISIS "SECTORIAL".
- PROCESO DE PLANIFICACIÓN PRESUPUESTACIÓN Y CONTROL.





Según el profesor Francisco Leguizamón, de INCAE, "la estrategia de una empresa puede definirse como el conjunto de sus principales objetivos, los planes y formas de acción adoptados para alcanzarlos, establecidos de tal forma que tomen en cuenta las condiciones externas a la empresa, que modifican, facilitan o impiden su cumplimiento.

La estrategia, definida así, tiene tres elementos básicos:

I. LOS OBJETIVOS:

A TRAVÉS DE LOS CUALES EL GERENTE EXPRESA LO QUE ÉSTA DEBE LLEGAR A SER O ALCANZAR EN UN FUTURO PREVISIBLE.

II. LOS RECURSOS:

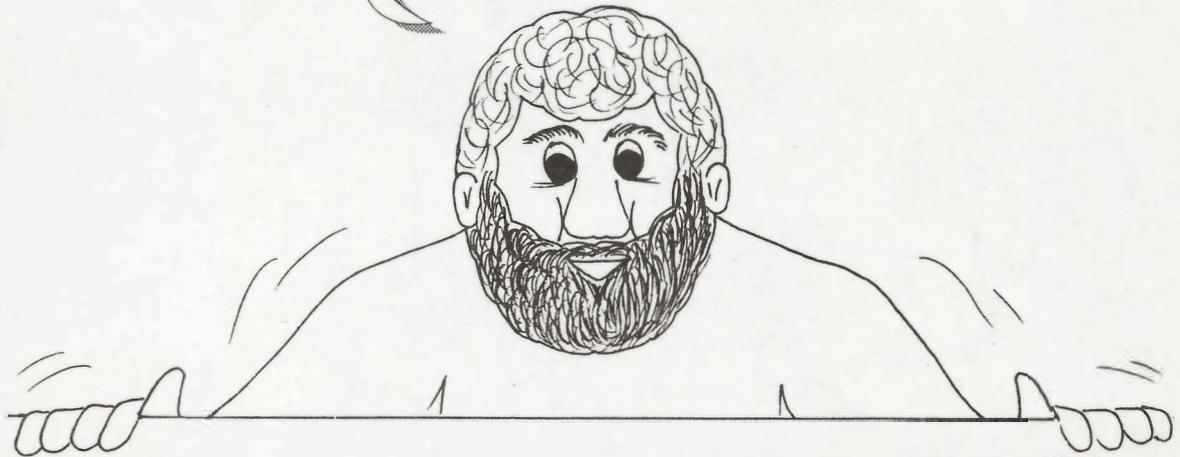
UNA VEZ ESTABLECIDOS LOS OBJETIVOS, EL GERENTE DETERMINA LA CANTIDAD Y FORMA EN QUE SE UTILIZARÁN LOS RECURSOS DISPONIBLES PARA ALCANZARLOS.

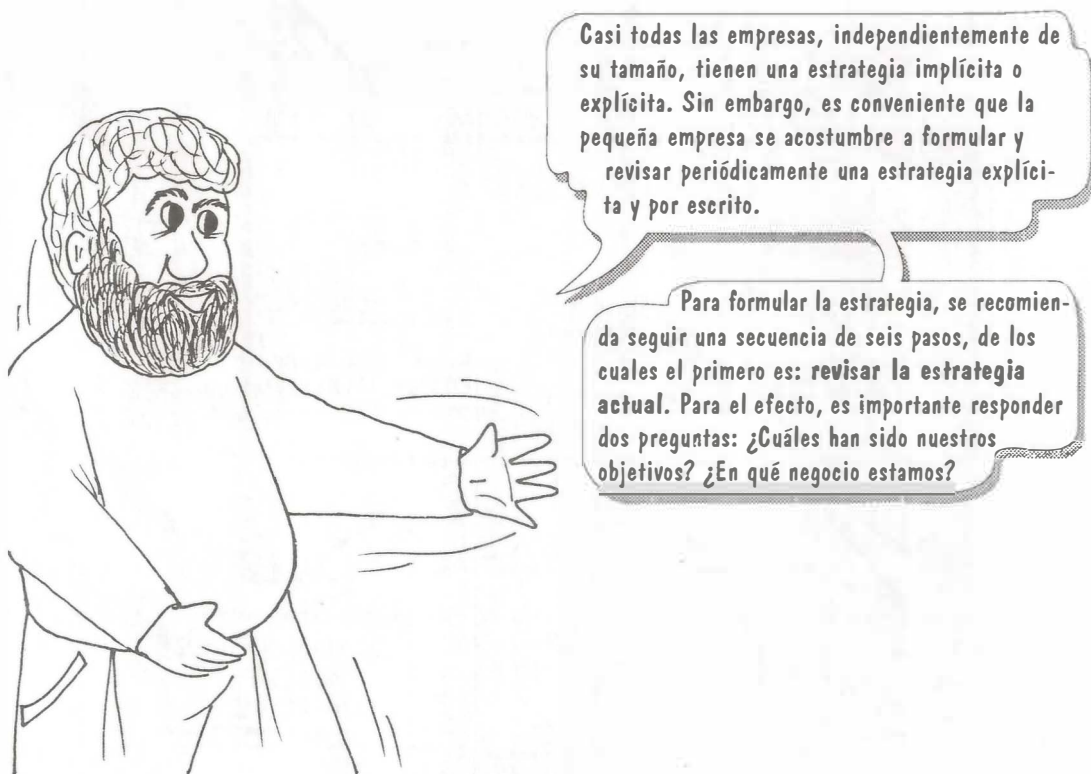
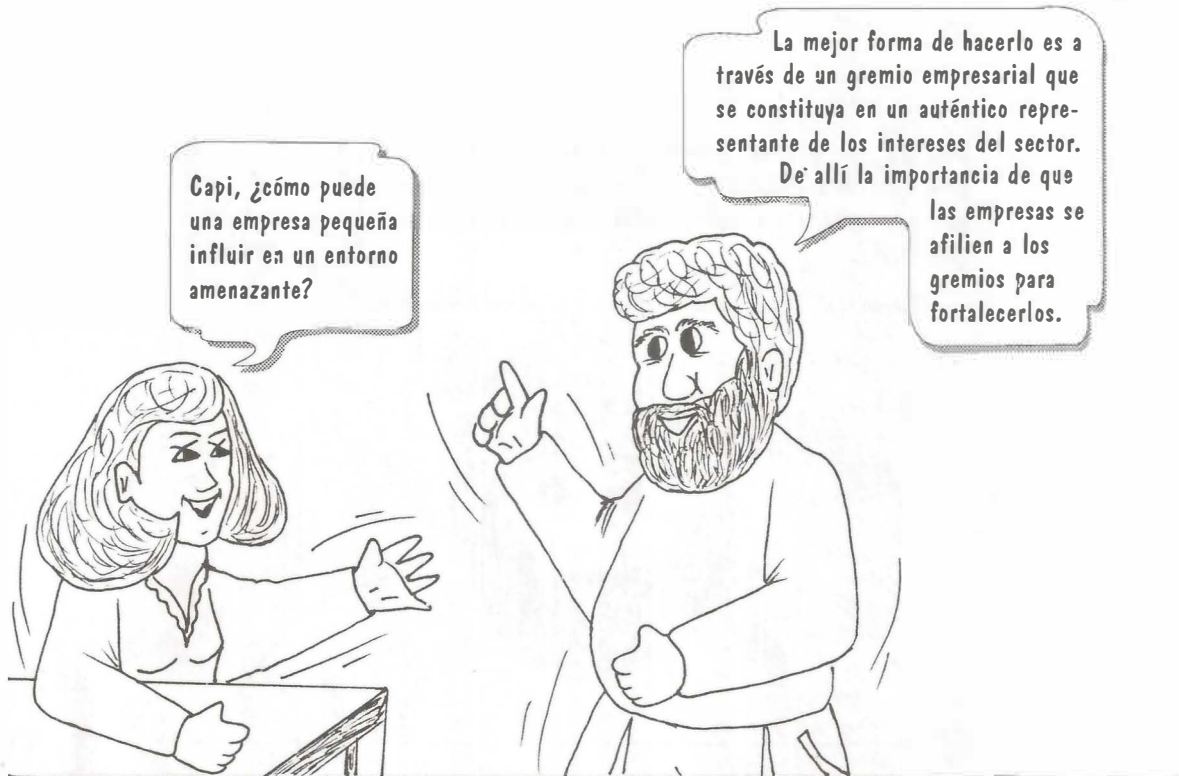
III. EL ENTORNO:

POLÍTICO, ECONÓMICO Y SOCIAL QUE RODEA A LA EMPRESA PRESENTANDO OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.



Gráficamente, podemos imaginar la empresa con sus recursos, sus objetivos, sus fortalezas y sus debilidades, como inmersa en el entorno político, económico y social, que le ofrece oportunidades y amenazas. Veámoslo:





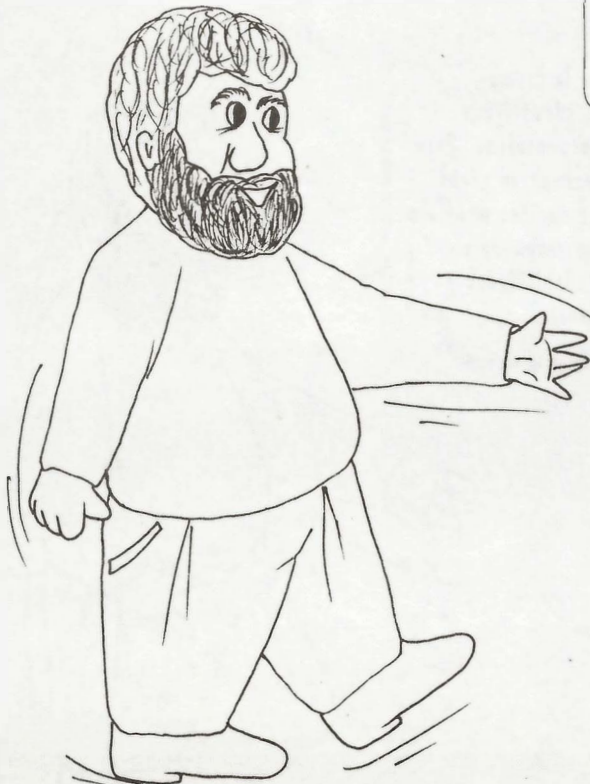
¿Y si uno no ha fijado objetivos antes, cómo responde la primera pregunta?



En ese caso, hacer una lista de los principales logros que ha alcanzado su empresa; es un equivalente de lo que hubiesen sido objetivos fijados con anterioridad.



Y... sobre la segunda pregunta: ¿En qué negocio estamos?, el profesor Teodoro Levitt nos narra lo sucedido a la industria de fabricantes de látigos para carrozas de caballos con la aparición del automóvil con motor de gasolina como medio de transporte...



Todas las fábricas de látigos -excepto una- desaparecieron. Según Levitt, la causa fue "miopía de mercadeo", al definir en qué negocio estaban: "fabricación de látigos para carrozas de caballos". Por lo tanto, al no haber carrozas se acabaron las empresas.

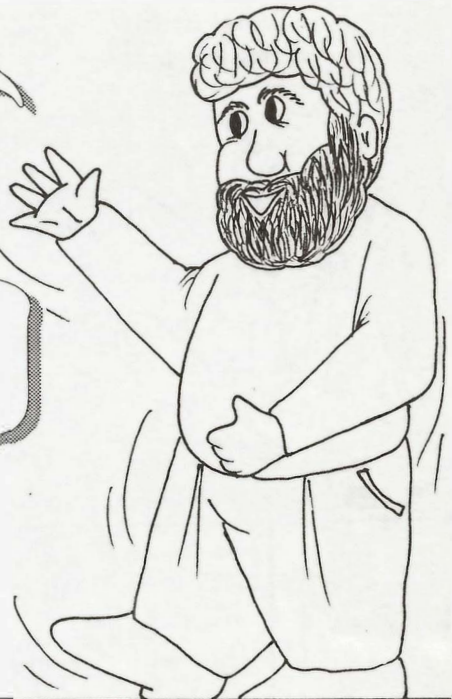


El segundo paso en la formulación de la estrategia es: **identificar problemas actuales o potenciales**. Para tal fin son útiles dos herramientas gerenciales que veremos a continuación: **análisis de F.O.D.A.** (sigla que corresponde a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y **análisis sectorial...**



Para realizar un buen análisis de F.O.D.A., es recomendable la participación, si no de todos, por lo menos de los colaboradores inmediatos del empresario, a fin de obtener un resultado objetivo y tan completo como sea posible...

El análisis comienza haciendo un listado exhaustivo de cada uno de los cuatro aspectos, preferiblemente en un tablero o papelógrafo... Hagamos un simulacro. ¿Alguien quiere comenzar mencionando aspectos que pueden ser fortalezas de una empresa?



Tener maquinaria moderna y en buen estado.

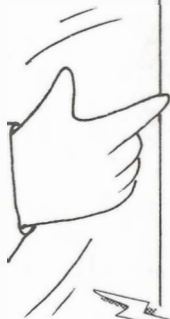
Otra puede ser: liderazgo firme y bien definido.

Una más sería: buena imagen en el mercado.

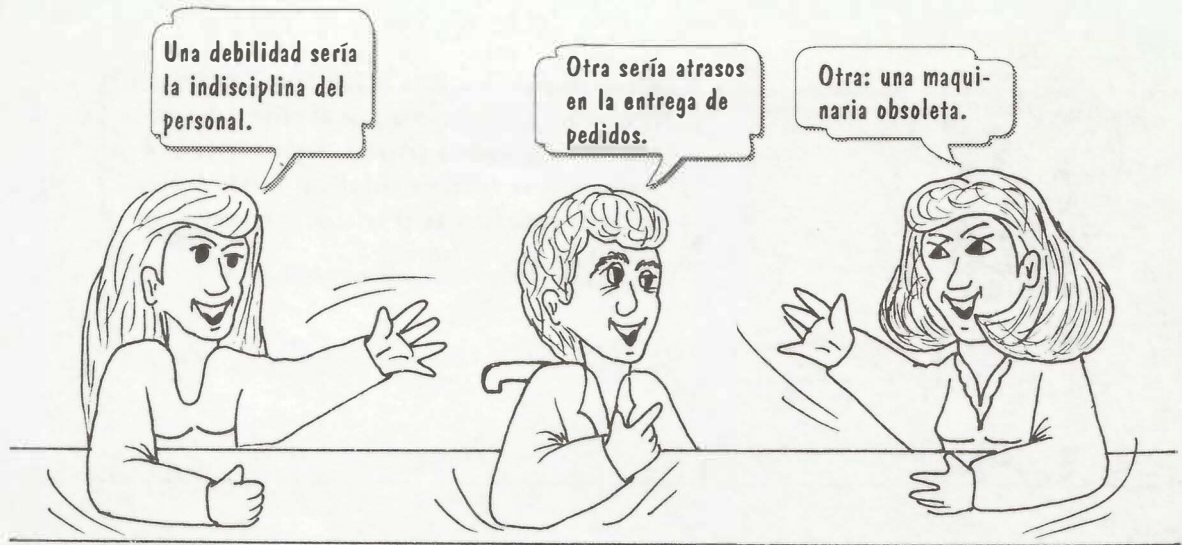




<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • MAQUINARIA MODERNA Y EN BUEN ESTADO. • LIDERAZGO FIRME. BUENA IMAGEN. • SUFICIENTE CAPITAL DE TRABAJO. • EQUIPO HUMANO EFICIENTE Y BIEN MOTIVADO • INSTALACIONES FÍSICAS APROPIADAS Y CÓMODAS. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p>
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p>



Muy bien... Hagamos ahora una lista de las debilidades...



DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • INDISCIPLINA DEL PERSONAL • ATRASOS EN ENTREGA DE PEDIDOS. • MAQUINARIA OBSOLETA. • CALIDAD DEFICIENTE. • CARTERA MOROSA. • LIMITADA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN. 	



Hemos completado la lista de fortalezas y debilidades de la empresa. El siguiente paso es priorizarlas en orden de importancia o gravedad, según el caso... A continuación se procede a elaborar el listado de oportunidades y amenazas en el entorno... Veamos primero las oportunidades...

Disponibilidad de crédito para pequeña empresa.



Devaluación de la moneda, si la empresa exporta o piensa exportar.



Capacitación a bajo costo.



Incentivos tributarios para pequeña empresa.



Mercado en crecimiento.



Existencia de un gremio fuerte y bien organizado.



OPORTUNIDADES

- DISPONIBILIDAD DE CRÉDITO.
- DEVALUACIÓN (EXPORTADORES).
- CAPACTACIÓN A BAJO COSTO.
- INCENTIVOS TRIBUTARIOS.
- MERCADO EN CRECIMIENTO.
- EXISTENCIA DE UN GREMIO FUERTE.

La devaluación que señala Octavio como oportunidad para una empresa exportadora, pues percibe más pesos por dólar, sería amenaza en una empresa importadora, que necesitaría más pesos para comprar sus dólares... Veamos ahora amenazas.

Competencia desleal.



Inseguridad y violencia.



Recesión económica.



Aparición de sustitutos de nuestro producto.



Presencia de nuevos competidores.



Aumentos en los precios de las materias primas.



El cuadro completo quedaría de la siguiente forma:

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • MAQUINARIA MODERNA Y EN BUEN ESTADO. • LIDERAZGO FIRME. BUENA IMAGEN. • SUFICIENTE CAPITAL DE TRABAJO. • EQUIPO HUMANO EFICIENTE Y BIEN MOTIVADO. • INSTALACIONES FÍSICAS APROPIADAS Y CÓMODAS. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • DISPONIBILIDAD DE CRÉDITO. • DEVALUACIÓN (EXPORTADORES). • CAPACITACIÓN A BAJO COSTO. • INCENTIVOS TRIBUTARIOS. • MERCADO EN CRECIMIENTO. • EXISTENCIA DE UN GREMIO FUERTE.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • INDISCIPLINA DEL PERSONAL • ATRASOS EN ENTREGA DE PEDIDOS. • MAQUINARIA OBSOLETA. • CALIDAD DEFICIENTE. • CARTERA MOROSA. • LIMITADA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • COMPETENCIA DESLEAL. • INSEGURIDAD Y VIOLENCIA. • RECESIÓN ECONÓMICA. • APARICIÓN DE SUSTITUTOS. • NUEVOS COMPETIDORES. • AUMENTOS DE PRECIOS EN MATERIAS PRIMAS.

Una vez listados y priorizados todos los aspectos, el análisis debe conducir a la definición de acciones creativas y concretas, o a la fijación de objetivos tendientes a:

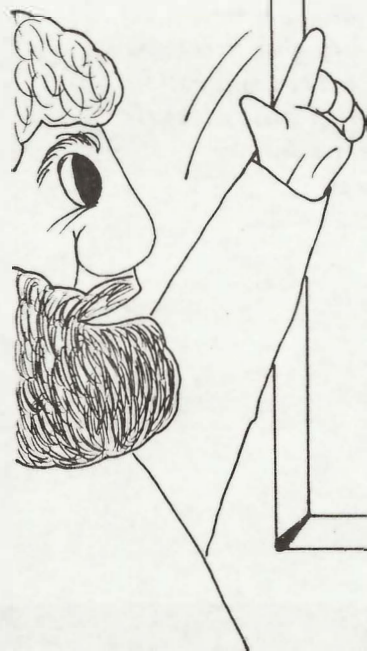


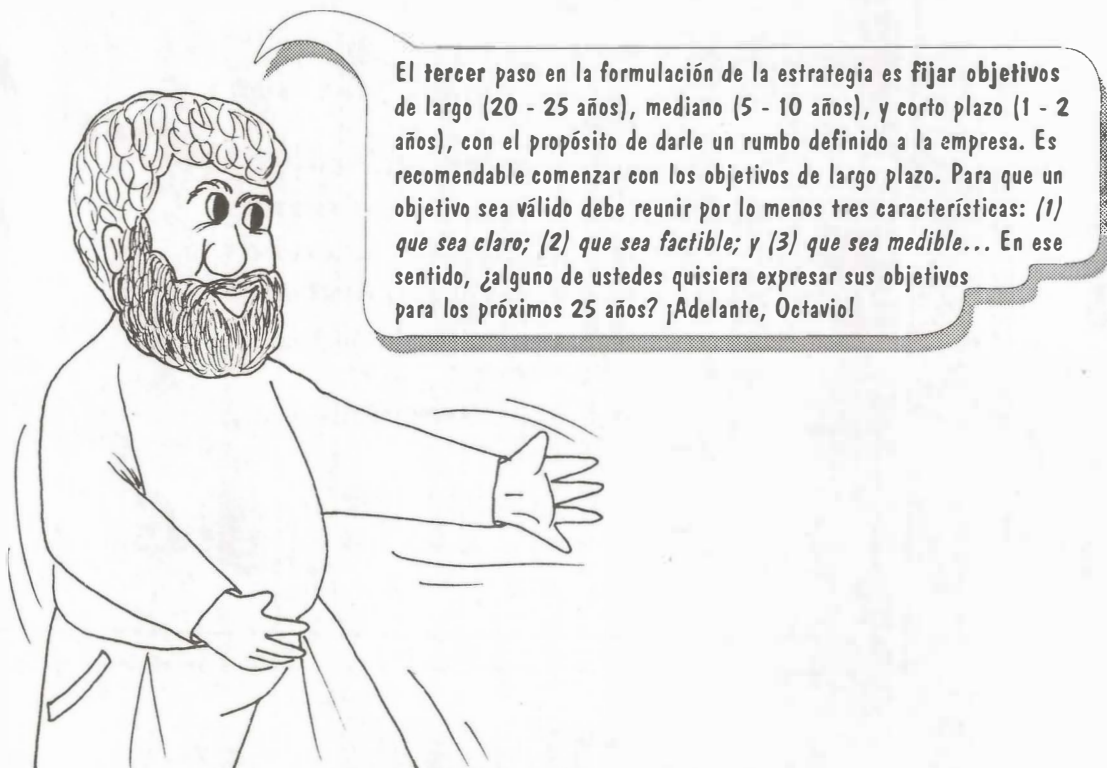
- PRESERVAR > FORTALEZAS
- AUMENTAR > FORTALEZAS
- USAR > OPORTUNIDADES
- APROVECHAR > OPORTUNIDADES
- REDUCIR > DEBILIDADES
- ELIMINAR > DEBILIDADES
- CONTRARESTAR > AMENAZAS
- ELIMINAR > AMENAZAS

El análisis sectorial es la otra herramienta gerencial que ayuda en la identificación de problemas, como segundo paso en la formulación o revisión de una estrategia. Se basa en la respuesta a 16 preguntas claves, desarrolladas por el profesor Leguizamón, de INCAE, en la "Guía para realizar un análisis sectorial". Veámoslas...

GUIA PARA REALIZAR UN ANALISIS SECTORIAL

- 1.-¿QUIÉN ESTÁ EN EL SECTOR? (COMPETIDORES)
- 2.-¿QUÉ SE PRODUCE EN EL SECTOR?
- 3.-¿CUÁNTO SE PRODUCE?
- 4.-¿EN DÓNDE SE PRODUCE?
- 5.-¿CUÁLES SON LOS PRECIOS Y SU COMPORTAMIENTO?
- 6.-¿CUÁL ES EL COMPORTAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN?
- 7.-¿QUÉ TECNOLOGÍA PREDOMINA EN EL SECTOR?
- 8.-¿CUÁN DIFERENCIABLES SON LOS PRODUCTOS?
- 9.-¿QUÉ TAN FRECUENTE ES LA INNOVACIÓN?
- 10.-¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS?
- 11.-¿CUÁL ES LA ESTRUCTURA DE COSTOS PREVALECIENTE.
- 12.-¿QUIÉNES COMPRAN LOS PRODUCTOS O SERVICIOS?
- 13.-¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES PRÁCTICAS COMERCIALES?
- 14.-¿CÓMO SON LAS RELACIONES CON LOS PROVEEDORES?
- 15.-¿QUÉ TAN INTENSA ES LA RIVALIDAD ENTRE LAS EMPRESAS QUE CONFORMAN EL SECTOR?
- 16.-¿CUÁLES SON LAS POLÍTICAS GUBERNAMENTALES CON RELACIÓN AL SECTOR?





En 25 años, "Panadería y cafetería Norita" debe tener, por lo menos, seis sucursales en el sector nororiental de Bogotá y ser reconocida por su excelente calidad y servicio.



¡Excelente, Octavio! Dios quiera que cumplas tu meta... ¿Alguien quiere plantearnos sus objetivos para mediano plazo?

En cinco años tengo que estar produciendo calzado para caballero, además del calzado para niño; en siete años debo estar distribuyendo a todo el país, y en diez años estaré exportando.



¡Muy bien, Darío! También te deseo éxitos en tus propósitos. De la fijación de objetivos para el corto plazo nos ocuparemos más en detalle al hablar del proceso de planificación, presupuestación y control...



El cuarto paso en la formulación de la estrategia es la evaluación de alternativas estratégicas. Se trata de escoger entre diferentes opciones, la que más se ajuste a los objetivos de mediano y largo plazo. De estas opciones, las más comunes son:

ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS

I- EXPANSION:

CRECIMIENTO SOSTENIDO Y PERMANENTE DE LA EMPRESA EN TÉRMINOS DE VOLÚMENES DE VENTAS, APERTURA DE NUEVOS MERCADOS, CREACIÓN DE NUEVAS SUCURSALES, AMPLIACIÓN EN CAPACIDAD.

II- CONTRACCION:

DISMINUCIÓN INTENCIONAL DEL VOLUMEN DE OPERACIONES PARA NEUTRALIZAR UN EXCESIVO CRECIMIENTO O POR CUALQUIER OTRA RAZÓN.

III- INTEGRACION: PUEDE SER:

A- HACIA ADELANTE:

CUANDO SE DECIDE ELIMINAR ALGUNOS (O TODOS) LOS INTERMEDIARIOS ENTRE EL PRODUCTOR Y EL CONSUMIDOR ESTABLECIENDO PUNTOS PROPIOS DE VENTA.

B- HACIA ATRÁS:

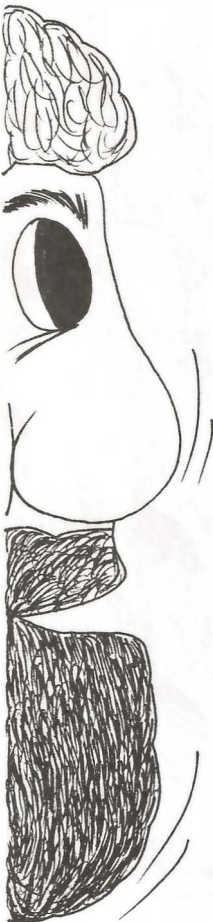
CUANDO UN COMERCIANTE DECIDE CONVERTIRSE ADEMÁS EN PRODUCTOR PARA LLEGAR AL CONSUMIDOR CON SU PROPIA MARCA.

IV- FUSION:

UNIÓN ENTRE DOS O MÁS EMPRESAS COMPETIDORAS MEDIANTE COMPRA QUE NORMALMENTE HACE LA MÁS FUERTE DE ELLAS. LOS CONVENIOS DE FUSIÓN, SON MUY VARIADOS Y EN ALGUNOS CASOS EL QUE VENDE CONSERVA PARTE DE LAS ACCIONES DE LA ANTIGUA EMPRESA E INCLUSO SE MANTIENEN LAS MISMAS MARCAS.

V- DIVERSIFICACION:

DESTINAR PARTE DE LA INVERSIÓN A LA PRODUCCIÓN Y VENTA DE BIENES O SERVICIOS DIFERENTES A LOS TRADICIONALES DE LA EMPRESA.



La selección de la alternativa óptima es el quinto paso en la formulación de la estrategia. En esta selección, plantearse y responder las siguientes preguntas puede ayudar al empresario en su esfuerzo: ¿cuál alternativa orienta mejor a la empresa para el logro de sus objetivos a mediano y largo plazo?

¿Cuál alternativa usa mejor los recursos existentes? ¿Cuál alternativa es la que mejor coincide con los valores y expectativas del empresario?

Todo el ejercicio anterior debe conducir a la selección de una estrategia cuya formulación coincide con el sexto paso, que es un proceso de "planificación, presupuestación y control"... Resumiendo:

PASOS EN LA FORMULACION DE UNA ESTRATEGIA

1.- REVISIÓN DE LA ESTRATEGIA ACTUAL:

¿CUÁLES HAN SIDO NUESTROS OBJETIVOS / LOGROS?
¿EN QUÉ NEGOCIO ESTAMOS?

2.- IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS:

ANÁLISIS └─ FODA
└─ SECTORIAL

3.- DEFINICIÓN DE OBJETIVOS:

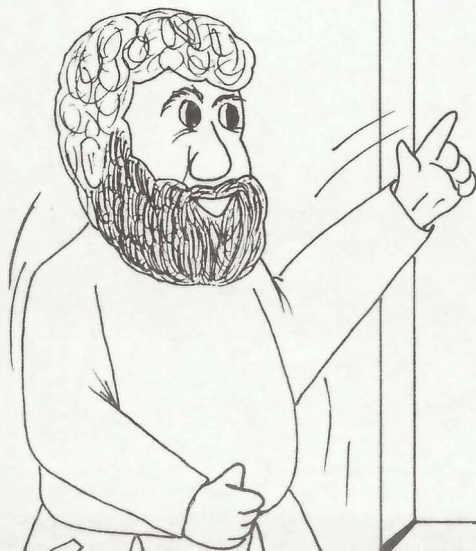
PLAZO └─ LARGO
└─ MEDIANO
└─ CORTO

4.- ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS:

• EXPANSIÓN • INTEGRACIÓN • CONTRACCIÓN
• FUSIÓN • DIVERSIFICACIÓN

5.- SELECCIÓN DE ALTERNATIVA ÓPTIMA

6.- PROCESO DE PLANIFICACIÓN PRESUPUESTACIÓN Y CONTROL.



La ejecución de la estrategia en una pequeña empresa, al igual que en la mediana y la grande, requiere de un proceso lógico que toma como punto de partida la fijación de los objetivos de corto plazo, normalmente un año, incluso seis meses, para circunstancias inciertas o muy cambiantes...

...Definidos los objetivos, el siguiente paso es determinar las actividades, que debe realizar la empresa para poder alcanzar cada objetivo...

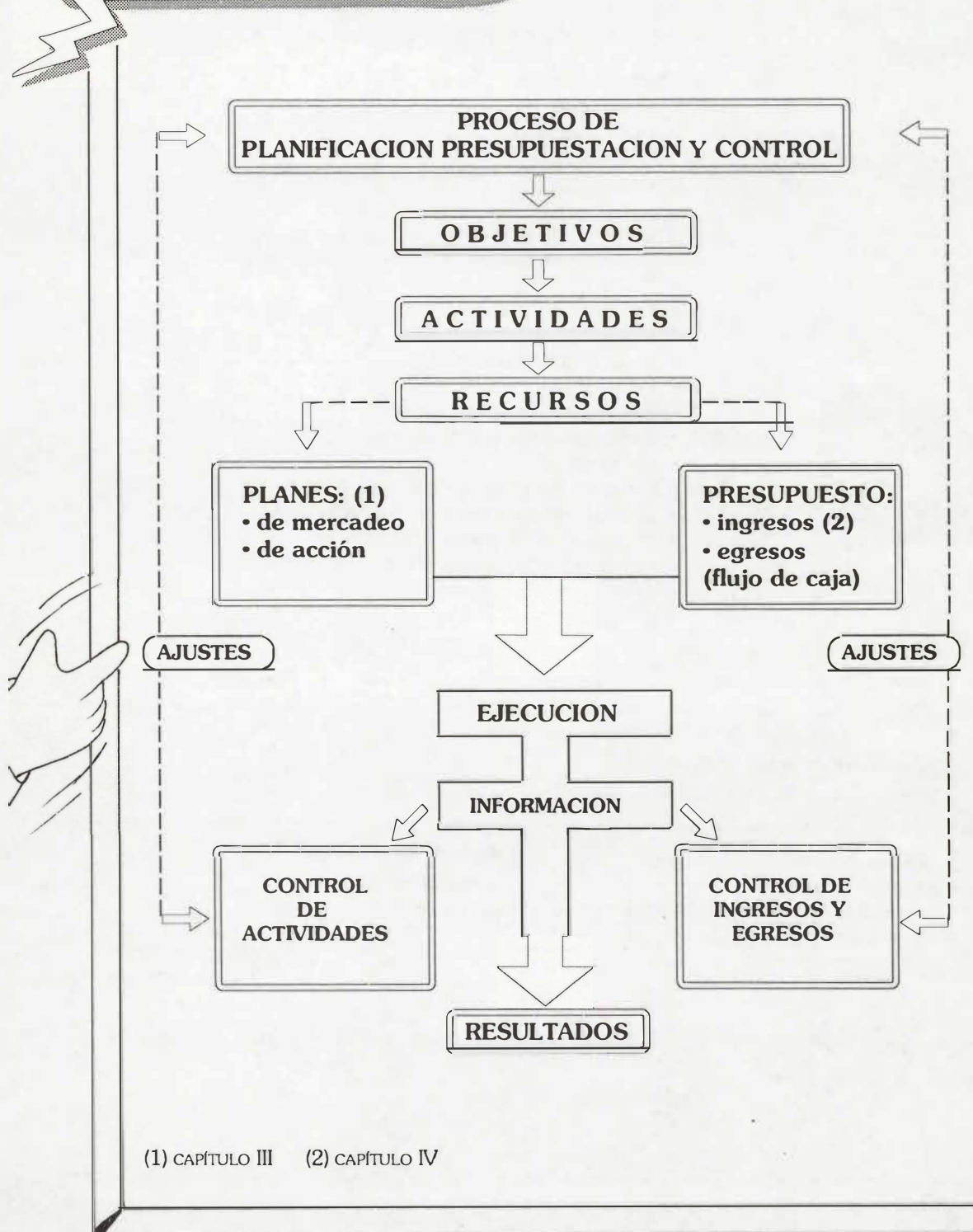
... A continuación, deben asignarse los recursos humanos, físicos y económicos requeridos para realizar cada una de las actividades previstas...

Todo esto debe conducir a la preparación de tres documentos: (1) un presupuesto de ingresos y de egresos, o flujo de caja; (2) un plan de mercadeo; y (3) un plan de acción. Los dos primeros ya vimos cómo elaborarlos; el tercero lo veremos más adelante...

Durante la ejecución de las operaciones, el gerente debe estar en capacidad de ejercer un control adecuado, y para ello requiere información oportuna, relevante y confiable, que le permita tomar decisiones y efectuar los ajustes necesarios para lograr los resultados esperados.



La secuencia descrita en la página anterior constituye el último paso en la formulación de la estrategia y se conoce como "proceso de planificación, presupuestación y control"; para reafirmar su importancia permítanme que lo presente gráficamente:



(1) CAPÍTULO III (2) CAPÍTULO IV

A continuación, para una mejor comprensión del proceso, iré presentando en cada aspecto algunos criterios básicos que deben tenerse en cuenta, y unas preguntas orientadoras a manera de guía para el empresario. Veremos también algunos ejemplos basados en sus empresas...

A - FIJACION DE OBJETIVOS (CORTO PLAZO)

1.- CRITERIOS BÁSICOS:

- CLARIDAD
- FACTIBILIDAD
- MEDIBILIDAD.

2.- PREGUNTAS ORIENTADORAS:

- ¿QUÉ RESULTADOS ESPERA Y CREE PODER OBTENER?
 - ¿EN VOLÚMENES DE PRODUCCIÓN Y VENTAS?
 - ¿EN MEJORAS EN EL PROCESO PRODUCTIVO?
 - ¿EN SERVICIO A SUS CLIENTES?
 - ¿EN REDUCCIÓN DE COSTOS?
 - ¿EN MEJORAS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL?
 - ¿EN COMUNICACIÓN CON SU MERCADO?
 - ¿EN RELACIONES CON SUS PROVEEDORES?
 - ¿EN UTILIDADES?
- ¿CÓMO SE PUEDEN MEDIR ESOS RESULTADOS?
 - ¿EN FORMA NUMÉRICA CON ANÁLISIS DE VARIACIONES?
 - ¿EN FORMA DE INDICADORES? ¿CUÁLES?
- ¿QUÉ TAN FACTIBLE ES LOGRAR ESOS RESULTADOS?

¿Quién quiere poner un ejemplo?


Incrementar las ventas de zapatos en un 12% durante el primer semestre del próximo año.



Mantener los gastos generales al mismo nivel del año pasado.

¡Muy bien! Ambos ejemplos son correctos.





Capi, yo pienso que un objetivo para mi empresa sería *mejorar el clima organizacional*. ¿Cómo hago para lograrlo?

Ese es un típico ejemplo de objetivo intangible que no se puede cuantificar; sin embargo, pueden establecerse indicadores para evaluar mejoras. Por ejemplo, disminuciones en el ausentismo, encuestas anónimas o cambios en los índices de rotación por renuncia, pueden ayudar.

Sigamos ahora con las actividades...


B -- DETERMINACION DE ACTIVIDADES (PARA CADA OBJETIVO)

1.- CRITERIOS BÁSICOS:

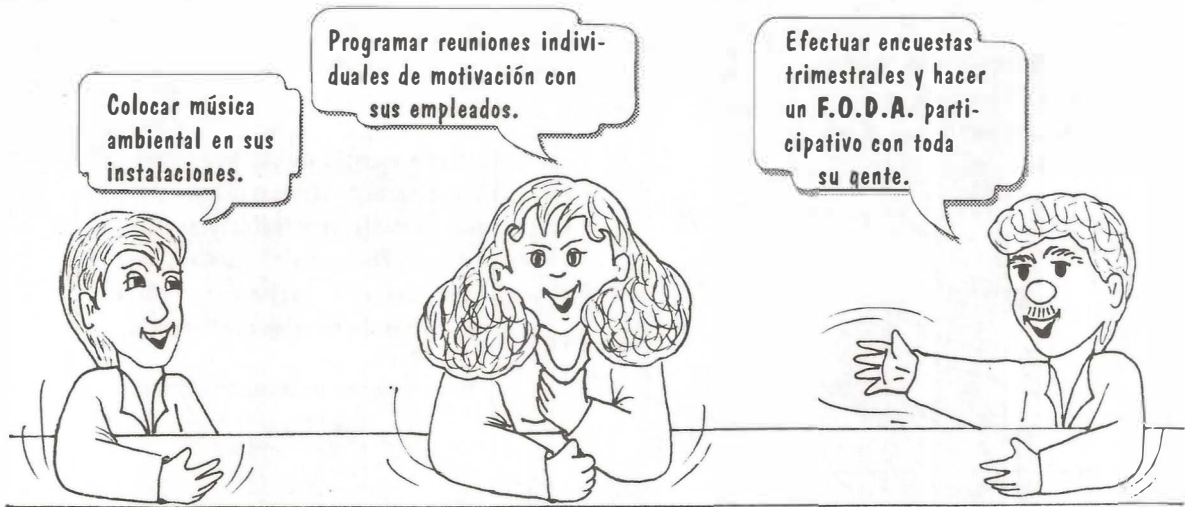
- RELACIÓN DIRECTA CON LOS OBJETIVOS.
- FACTIBILIDAD.
- CAPACIDAD INTERNA PARA REALIZARLAS.

2.- PREGUNTAS ORIENTADORAS:

- ¿QUÉ ACTIVIDADES PUEDE Y DEBE REALIZAR LA EMPRESA PARA ALCANZAR CADA UNO DE SUS OBJETIVOS?
- ¿CUÁNDO DEBE REALIZARSE CADA ACTIVIDAD?
- ¿CUANTO CUESTA REALIZAR CADA ACTIVIDAD?
- ¿TIENE CAPACIDAD LA EMPRESA PARA REALIZAR TODAS LAS ACTIVIDADES?



¿Podrían darme algunos ejemplos de actividades para el objetivo, que plantea Octavio, de mejorar el clima organizacional?



En cuanto a los recursos, tenemos:

C - ASIGNACION DE RECURSOS

1.- CRITERIOS BÁSICOS:

- DISPONIBILIDAD
 - IDONEIDAD
 - APTITUD
- > SOLO PARA RECURSOS HUMANOS

2.- PREGUNTAS ORIENTADORAS:

- ¿QUÉ RECURSOS SE NECESITAN PARA DESARROLLAR CADA ACTIVIDAD? ¿ESTÁN DISPONIBLES?
- ¿QUIÉN SERÁ RESPONSABLE DE CADA ACTIVIDAD? ¿ES IDÓNEO? ¿ES APTO?
- ¿QUÉ APOYO NECESITA EL RESPONSABLE PARA REALIZAR CADA ACTIVIDAD? ¿FONDOS? ¿EQUIPO? ¿ENTRENAMIENTO?
- ¿QUIÉN, CÓMO Y CUÁNDO DEBE SUMINISTRAR EL APOYO REQUERIDO?

Capi, ¿cuál es la diferencia entre idóneo y apto?



Una persona puede ser apta, es decir, apropiada para una función, por su edad, contextura física o por cualquier otra condición; pero no ser idónea, es decir, capacitada para ejercerla y, por tanto, requerir de entrenamiento.

Los pasos siguientes del proceso, como se mencionó antes, elaboración del presupuesto o flujo de caja y plan de mercadeo, fueron tratados anteriormente en un razonable nivel de detalle. Por esta razón, nos ocuparemos a continuación del plan de acción. Veámoslo.

D - DISEÑO DEL PLAN DE ACCION

1.- CRITERIOS BÁSICOS:

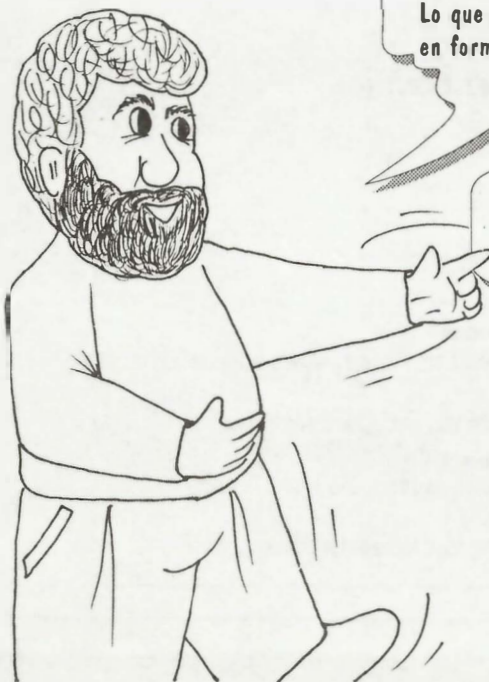
- CLARIDAD.
- CALENDARIZACIÓN.
- INCLUSIÓN DE TODAS LAS ACTIVIDADES.
- FACTIBILIDAD.
- SENCILLEZ.

2.- PREGUNTAS CLAVES:

- ¿QUÉ? (ACTIVIDAD)
- ¿PARA QUÉ? (OBJETIVO)
- ¿QUIÉN? (RESPONSABLE)
- ¿CUÁNDO? (CALENDARIO)
- ¿DÓNDE? (LUGAR)
- ¿CÓMO? (PROCEDIMIENTOS)



Existen muchas y muy variadas formas de elaborar un plan de acción. Lo que realmente importa es que responda a todas las preguntas clave en forma entendible para el empresario y los ejecutores...



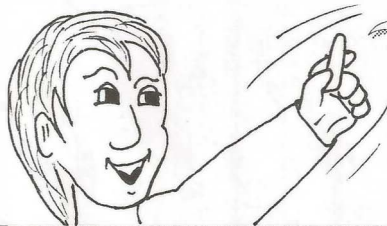
Voy a pedirle a Darío que, en el formato que a continuación le presento, prepare su plan de acción para el objetivo que planteó antes, respecto al incremento en ventas de un 12%...

FORMATO PARA UN PLAN DE ACCION

OBJETIVO:
¿PARA QUÉ?

INCREMENTAR LAS VENTAS DE ZAPATOS EN UN 12%
DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO PRÓXIMO.

¿QUÉ? ACTIVIDAD	¿CUÁNDO?						¿QUIÉN? (RESPONSABLE)	¿DÓNDE?	¿CÓMO?
	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.			
CONTRATAR 2 OPERARIOS	—						SOCIO	BOGOTÁ	AVISO PRENSA
COMPRAS MATERIA PRIMA							GERENTE	BARRANQUILLA	IGUAL AÑO PASADO
RECLUTAR 1 VENDEJOR		—					GERENTE	BOGOTÁ	ENTREVISTAS
ENTRENAR VENDEDOR			—				SOCIO	BOGOTÁ	CURSO ESPECIAL
VISITAS DISTRIBUIDORES	—				—		GERENTE Y SOCIO	BUCARAMANGA	IGUAL AÑO PASADO.



Este sería mi plan de acción.

¡Muy bien, Darío! Creo que es un buen ejemplo.
¡Gracias!

El siguiente aspecto del proceso es la definición del tipo y forma de presentación de la información requerida para el control...

E – INFORMACION PARA EL CONTROL

1.- CRITERIOS BÁSICOS:

- CONFIABILIDAD.
- PERTINENCIA.
- RELEVANCIA.
- OPORTUNIDAD.

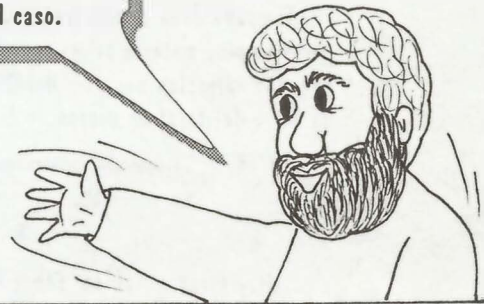
2.- PREGUNTAS ORIENTADORAS

- ¿QUÉ INFORMACIÓN SE REQUIERE Y ES RELEVANTE PARA EL CONTROL DE LAS VARIABLES CLAVE?
- ¿CÓMO SE PUEDE OBTENER ESA INFORMACIÓN?
- ¿QUIÉN PUEDE Y DEBE OBTENERLA?
- ¿CUÁL FORMATO SERÍA EL MÁS APROPIADO PARA FACILITAR SU INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS?
- ¿CON QUÉ FRECUENCIA SE DEBE RECIBIR LA INFORMACIÓN?



La información necesaria para el control varía, tanto en su naturaleza como en la forma de presentación, dependiendo del tipo de empresa y de las variables identificadas por el empresario como claves; es decir que pueden cambiar inesperadamente y estos cambios afectan significativamente los resultados...

...Si bien es cierto que el origen de gran parte de la información debe ser el mismo del cual se nutre la contabilidad de la empresa, sus características son muy diferentes, pues la información contable nos indica lo que pasó y necesitamos saber lo que está pasando en un momento determinado respecto a una o más variables críticas. Por tanto, debe recurrirse a otras fuentes formales, según el caso.



El último paso en el proceso es el establecimiento de controles. Veámoslo...

1.- CRITERIOS BÁSICOS:

- IMPORTANCIA RELATIVA DE LAS VARIABLES (MAGNITUD).
- PROBABILIDAD DE DESVIACIONES (VARIABILIDAD).
- IMPACTO DE LAS DESVIACIONES EN LOS RESULTADOS.
- NECESIDAD DE ACCIÓN INMEDIATA.
- COSTO DE EJERCER EL CONTROL.

2.- PREGUNTAS ORIENTADORAS:

- ¿QUÉ SE DEBE CONTROLAR?
 - ¿CON QUÉ PRIORIDAD?
 - ¿CON QUÉ GRADO DE CONTROL?
- ¿CUÁNDO SE DEBE CONTROLAR?
 - ¿CON QUÉ FRECUENCIA?
 - ¿CON CUÁNTA PUNTUALIDAD?
- ¿CÓMO SE DEBE CONTROLAR?
 - ¿MEDIANTE NORMAS, REPORTES, INSPECCIÓN?
 - ¿MEDIANTE ANÁLISIS DE VARIACIONES?
- ¿QUIÉN DEBE CONTROLAR QUÉ?



... No todas las variables susceptibles de cuantificación pueden ser controladas, ni todas las variables merecen control...

... No tiene sentido que el gerente pierda su tiempo controlando el rubro "suministros de oficina" porque muestra una variación negativa del 150%, cuando sólo representa el 0,3% del presupuesto total de gastos...

... Tampoco debe descuidar el control de una partida, por ejemplo, materia prima, porque sólo muestra una pequeña variación negativa del 2%, cuando representa un 70% del total de costos de fabricación...

... Hay otras variables, sobre las cuales no tiene control alguno, pues están afectadas por factores externos, como políticas gubernamentales, por ejemplo.



Bueno, mis amigos... Con esto damos por terminado nuestro "Curso Básico de Gerencia para Pequeña Empresa". Al agradecer su atención, sólo me resta desear fervientemente que estos conceptos y herramientas sean de alguna utilidad práctica en el manejo de sus empresas.

¡Hasta pronto!

