



**"COMO REDUCIR SUS COSTOS ANTES DE QUE ELLOS  
LO REDUZCAN A USTED"**

**PRIMERA PARTE  
JULIO 2007**

**Por Carlos M. Duarte M.**  
<http://antequeraduarteyasoc.blogspot.com>

## INTRODUCCIÓN

Como un aporte a los emprendedores chilenos, sea que se hayan formado o nacido (la discusión no terminará nunca, y cada cual tiene su posición), les hago entrega de un Libro-Manual que hemos sacado para uso de los emprendedores de nuestro entorno. Su objetivo es que comprendan BIEN en qué consisten los costos y cómo se manejan (es decir, se reducen), más allá de los conceptos entregados por la Contabilidad. Las críticas recibidas son positivas, y nos hace pensar que hemos dado en el clavo: les está sirviendo a los lectores para ubicarse en los entretelones de la gestión moderna de los costos. Es decir, nuestro aporte está sirviendo para crear riqueza, a través de los que arriesgan su capital y ocupan su tiempo en perseguir sus sueños. "COMO REDUCIR SUS COSTOS ANTES DE QUE ELLOS LO REDUZCAN A USTED" contiene 14 capítulos divididos en 2 partes; la primera, sobre costos y gestión, abarca desde el I al VII; la segunda, referida a reducción de costos propiamente, va desde el VIII al XIV. Con la advertencia de que no está dirigido a los universitarios sino a los emprendedores, y en la esperanza de que se transforme en material de consulta de aquellos que quieren mejorar sus condiciones de vida. Espero les aproveche.

## PRIMERA PARTE

### CAPITULO I: ¿CÓMO Y CUÁNDO NOS DAMOS CUENTA DE QUE DEBEMOS REDUCIR LOS COSTOS?

#### ¿QUÉ ES EL COSTO Y EL COSTEO?

Para darnos cuenta de algo (percepción), primero debemos averiguar de qué se trata. Por lo tanto, antes de "darnos cuenta" de los costos primero debemos comprenderlos. La primera regla de la estrategia es "conocer al enemigo".

El costo (así, en forma genérica) es algo omnipresente en las empresas. Es lo que nos dice que estamos vivos. Los inventarios, sea que estén en los almacenes o en las playas de estacionamiento o en los galpones o en la fuerza potencial de trabajo (nuestro personal), no dicen nada acerca de la capacidad de generar riqueza del emprendimiento. Es más, esos inventarios ni siquiera son riqueza: son riesgos, supuestamente "calculados". Si no lo creen, conviertan su dinero en una movilidad nueva, y verán cómo se esfuma una buena parte de su valor (isu dinero!) al doblar la próxima esquina; conviertan su dinero en un nuevo producto, con un nuevo diseño, y sabrán lo que es transpirar esperando que entre el primer cliente a llevárselo... y lo que es rezar para que no regrese a devolverlo.

Sólo cuando esos inventarios se mueven es que comienza el proceso del negocio, sea éste productivo o comercial. El movimiento de los inventarios es lo que

comúnmente llamamos "costeo". Esos inventarios constituyen los recursos que la empresa mueve para que en la siguiente vuelta del Ciclo del Negocio vuelvan reproducidos y aumentados.

El único objetivo de esos inventarios es entrar al Ciclo del Negocio (ya explicaremos en forma más detallada este concepto, aunque es de fácil percepción). Para eso nacieron. Si no existiera un Negocio en el horizonte del emprendedor, sería muy mala decisión el transformar el dinero en "cosas" o "servicios potenciales". ¿Para qué, si las monedas suenan tan bonito en el bolsillo o en la caja registradora? Si tenemos dinero en efectivo, tenemos riqueza; si tenemos inventarios, tenemos riesgos.

¿Cómo entran en el Ciclo los inventarios? A través del proceso de costeo. Mediante el "costeo" esos recursos (costos) se van transformando en productos o servicios, que serán vendidos y cuyo valor reingresará a la Caja, y el Ciclo del Negocio dará otra vuelta.



El costeo es un proceso. Existen muchas definiciones en los libros, a cual más sesuda e intelectual, pero en realidad el concepto es inasible. ¿Quién se atrevería a definir el amor o el odio o la ternura? Con el costo pasa lo mismo: hay que experimentarlo para saber qué es, aunque no sea posible explicarlo. El costeo es una experiencia vivencial, de la cual el emprendedor debe estar consciente en forma permanente.

El costeo es un proceso continuo. Su expresión cuantitativa no es a través de las variables discretas, como las unidades monetarias o los kilos de harina o los kilómetros de alambre, sino las variables continuas, como la electricidad o el tiempo. Su verdadera definición no es "la suma de los dineros pagados a los factores de producción en un punto previsto del tiempo", sino "la derivada (cálculo infinitesimal) en cualquier punto de una función de producción de la forma  $f(x, y, z)$ ". Es un concepto que pertenece a las matemáticas, no a la aritmética.

El costo no se detiene al pagar un salario, o transformar una materia prima, o al encender una máquina. Eso de que "el metro de tela costó Bs. 12,50" es una mentira. Piadosa, pero mentira al fin. ¿Por qué? Porque ese metro de tela sigue "costeando" incluso cuando Ud. duerme: el Banco sigue marcando las horas y aumentando sus intereses, y las máquinas siguen depreciándose en forma inexorable (porque aunque no funcionen, su obsolescencia avanza). Los mismos inventarios de hilo o tornillos o metal siguen aumentando su precio al estar

durmiendo en sus almacenes, porque todo a su alrededor es una espiral de precios en continuo ascenso: el dinero que sirvió para comprarlos, el terreno en que está el almacén, las estanterías, y hasta el salario del sereno que cuida en las noches. La principal materia prima de todo negocio, el dinero, no detiene su avance en su precio, siempre más alto. Como ven, el costo no es un dato, es una experiencia.

El costeo es un proceso total e inclusivo. El costo no es solamente la "mano de obra" (cualquiera sea su clase o calidad), los "materiales", las "materias primas", las "máquinas", los "servicios", etc. Esas clasificaciones medioevales, utilizadas por la Contabilidad de Costos, ya no tienen cabida en los tiempos modernos, en que la gestión ya no se ocupa de manejar los activos que meten ruido y echan humo. La gestión moderna, y por lo tanto los emprendedores, tratan con conceptos intangibles, como el "valor", el "talento", el "desempeño, la "competencia laboral", la "satisfacción", la "lealtad", y tantos otros del mismo calibre. Esos son los recursos de los negocios de hoy, y por lo tanto esos son los costos actuales. Y su manejo (su combinación) es materia de la gestión y se materializa en el proceso de costeo.

¿Significa que no debemos preocuparnos de los costos reales? No. Hay que dar al Cesar lo que es del Cesar. Los costos reales son materia de preocupación de los técnicos, los cuales optimizan las operaciones aplicando los conceptos y las técnicas de la ingeniería de costos; pero los emprendedores deben ocuparse de los costos en su sentido más amplio, estratégico. Su trabajo no es optimizar las maneras de hacer las cosas, su trabajo es hacer negocios y sostener a sus empresas.

**Hagamos un pequeño resumen (para no perdernos): Gerentar es manejar el proceso de transformación de los inventarios en productos, es decir, manejar el "costeo". Los costos son los recursos. Los recursos son de 4 clases: los humanos, los físicos y financieros, la información y el conocimiento, y las alianzas y redes de contacto. El costeo incluye y combina todos esos recursos, tangibles e intangibles; es totalizador e inclusivo. El costeo que considera solamente los recursos reales (humanos y físicos y financieros) no sirve para gestionar una empresa establecida, y menos un emprendimiento emergente en que la gran mayoría de los recursos que utiliza son del tipo intangible, como el sabor o el diseño o la presentación o las relaciones personales.**

Nuevamente el costo se nos aparece como una experiencia. Ya no es más unos pocos números. De hecho, a medida que el tiempo transcurre los números importan cada vez menos. ¿Qué número se puede asignar al "valor" que percibe un cliente en el producto que le vendemos? ¿Qué número se puede asignar a una empresa recién reorganizada, a un nuevo sistema de cobranza, a una nueva tecnología? ¿Lo que nos cobró el consultor que diseñó esos sistemas? ¿Qué

número puede representar, inequívocamente, el diseño de una prenda de alpaca firmada por la Sra. Patiño? ¿Un sabor o una fragancia nueva?

Por lo tanto, si pretendemos "reducir" los costos tenemos que comenzar por identificar los mismos, tanto en el producto como en el proceso que les da origen. Y estamos hablando de todos los costos, todos los recursos utilizados. Y aún más, hablamos de los costos en toda la cadena en la que el emprendimiento está inserto. Porque el mundo de los negocios no es un mundo de hongos: todo el mundo está interrelacionado. Los negocios son una actividad social: todos los participantes se influyen entre sí.

¿Por qué fracasan tantos intentos de reducción de los costos? ¿Por qué fracasan los gerentes que lo intentan? Porque las acciones de esos gerentes "reducidores" se orientan hacia el corte de los llamados "costos reales, tangibles", sin tomar en cuenta aquellos recursos intangibles que también utilizamos en el proceso y que la mayoría de las veces derrochamos, sin percatarnos. Y es comprensible. ¡Sin los conceptos y conocimientos necesarios, siempre será más fácil despedir al maestro Juan, una persona muy tangible y real que lleva 14 años con nosotros y que por lo mismo tiene un salario elevado, que revisar la información o los conocimientos que utilizamos (que a veces están obsoletos, diseños pasados de moda, sabores que no forman parte del perfil cultural) o reforzar las redes de contactos (que nos permiten ampliar nuestros mercados y diseñar nuevos canales de distribución) o construir contactos y alianzas estratégicas (que nos abren horizontes y nos dotan de sostenibilidad). Ese Gerente, del tipo "despedidor", debería comenzar por despedirse a si mismo porque el maestro Juan es más importante para el proceso y la empresa que el mismo: Juan ha logrado mantener durante años la tasa de desperdicios en un 1% y por toda esa experiencia (ganada en la práctica por la antigüedad en el cargo) es que su salario llegó a Bs. 4.500,00 mensuales. Se va Juan, despedido por su "alto costo", y su reemplazo Miguel, que gana solamente Bs. 800,00 en el primer mes aumentó la tasa de desperdicios a un 12% por su inexperiencia. Al cabo de muy pocos meses (a veces días), el supuesto ahorro se transforma en pérdida financiera neta, acompañada de pérdida irreversible de los buenos clientes, de una imagen tan trabajosamente ganada ante los Bancos y proveedores, de una alta calidad en el producto (porque la falta de dinero obliga a comprar materia prima más barata y por lo tanto de menor calidad), etc. Así lo hacen esos gerentes, y por eso están como están.

Los costos son los recursos que utilizamos globalmente en la producción, y su "uso" es el costeo. Esta no es materia de los contadores ni de los ingenieros, es materia directa del gerente y del emprendedor. Su sueldo se lo gana combinando esos recursos de la forma más eficiente posible; no tiene otra justificación en la

organización. Gerente que no lo logra es gerente que sobra y debe irse (aunque sea el propietario).

¿Es que me están botando, despidiendo, de mi propia empresa? Exactamente. Una empresa fallida es una pérdida social, no individual. No es una inversión personal ni el sueño de toda una vida lo que se esfuma por culpa de la ineficiencia; es un cúmulo de empleos y familias que quedan al garete, una cantidad ingente de productos y servicios de los que la colectividad ya no dispondrá, impuestos que no ingresarán al Tesoro Nacional, activos que pudieran estar mejor empleados, etc. Y todo esto, sin mencionar la irresponsabilidad para con los herederos. El acto de una quiebra (fracaso empresarial) es más que un castigo personal, es el mecanismo con que la sociedad reorganiza su función productiva y asigna los recursos a los más eficientes. Pero al mismo tiempo es una tragedia social, no tanto personal. Por lo tanto, gerentar bien es una responsabilidad.

### **¿CÓMO Y CUÁNDO NOS DAMOS CUENTA DE QUE DEBEMOS INTERVENIR EN LOS COSTOS?**

Normalmente, es el Contador el que informa que "los costos están altos" porque la utilidad en sus Balances casi ha desaparecido. Esa información la saca de sus registros. Lo que no dice es que esos registros se refieren únicamente a los recursos reales, tangibles, que se movieron en el período. Tampoco explica el por qué si hasta hace pocos meses la estructura que soportaba esos costos "reales" obtenía utilidades aceptables, ahora no la está obteniendo. Algo está pasando, y obviamente "los costos", siempre "los otros", tienen la culpa. El camino queda pavimentado para que el maestro Juan se vaya de patitas a la calle... y el Contador se quede a seguir informando pesadillas y el Gerente a seguir haciendo lo que siempre ha hecho.

En los capítulos que siguen explicaremos el porqué de las equivocaciones que nacen de los registros contables, y de los descalabros que provocan al inducir a malas decisiones. Por ahora, enumeraremos las verdaderas fuentes (métodos) que nos deberían nutrir para darnos cuenta de que algo anda mal "por el lado de los costos". Porque no siempre la culpa recae sobre los costos tangibles; la mayoría de las veces son los costos intangibles los culpables, y sobre ellos habría que actuar. Justamente, éste es el objetivo de este Manual: lograr que el emprendedor comprenda todos sus costos, tangibles e intangibles, y la manera cómo operan y pueden ser reducidos.

¿Significa que el destino de los costos es ser reducidos? Sí, pero en forma relativa, no absoluta. Se trata de que el costo necesario para obtener una unidad de ingreso sea cada vez menos proporcional. Que cueste cada vez menos obtener una

unidad de ingreso (aunque para ello se deba "gastar" más). Es cuestión de lograr eficiencia en el uso de los recursos, no de usar tijeras.

Tres (3) son los métodos mediante los cuales deberíamos informarnos acerca del estado de nuestros costos, y por su importancia nos ocuparemos de cada una en algún capítulo específico más adelante:

**A.- La variación en la expectativa del Margen.** No se trata de que "el Margen, bajó en un 23% con relación a...", como acostumbran a decir los que procesan la información. No, la cosa es más profunda.

Todo emprendimiento nace de una decisión, y esa decisión nace de una expectativa de ganancia. Nadie invierte si previamente no ha tenido en sus manos un Plan de Negocios (formal o no), lleno de cifras y gráficos y justificaciones y muy bien encuadernado, y con un numerito mágico: la T. I. R. (Tasa Interna de Retorno), o el V. A. N. (Valor Actual Neto). ¡Hasta los nombres suenan a éxito! Por supuesto, los proyectistas explican muy rápido, y muy bajito, que esa famosa T. I. R. descansa en unos supuestos bastante irreales (como el de la reinversión permanente y obligada. ¡Que cosa! ¡Si uno invierte para retirar!). El caso es que el inversor pone su dinero porque la T. I. R. es del 34% y el banco u otro negocio solamente le dan un 18% en el mejor de los casos. Es decir, invierte porque ha construido una expectativa basada en el informe de 600.000 páginas llamado Plan de Negocios.

Luego llega la etapa de la ejecución. El dinero del inversor se transforma en galpones, máquinas, viajes de capacitación al extranjero, secretarias tipo "magníficas", gerentes por todos lados. Y pasa el primer ejercicio. Y el segundo. Y varios más, y los resultados ni se parecen remotamente a la T. I. R. que provocó la creación de esa empresa. Por supuesto que las explicaciones abundan en argumentos, a cada cual más creíble, pero ninguno menciona ni se remonta a dos principios fundamentales del capitalismo: la ganancia como motivación de la inversión, y la separación entre propiedad y administración.

Por el lado de la ganancia, no hay mucho que decir ya que el concepto es obvio. En cuanto al segundo principio, la "propiedad" (eufemismo para referirse al inversor) toma decisiones racionales en base a los antecedentes disponibles (por ejemplo, un Plan de Negocios con una T. I. R. del 34%) y arriesga su dinero; por su parte, la Administración (eufemismo para referirse al que realmente maneja las cosas, y que a menudo es el mismo inversor) toma decisiones basadas en su buen criterio y obtiene resultados, cualesquiera que sean, que son "traspasados" a la propiedad. Es decir, el inversor arriesga su dinero basado en una expectativa, pero solamente obtiene las utilidades que resultan, es decir "lo que sobra", y que

raramente se parece a la T. I. R. ¡Quiebre de expectativas! Además, los explicadores y argumentadores tampoco mencionan que la Administración ya ha sacado sus salarios, a veces bastante altos: aquí no funciona eso de "lo que sobra". Eso sólo vale para el que puso la inversión, no para el que la administra.

¿Cómo debería funcionar el modelo? Si la Administración no es capaz de lograr por lo menos la T. I. R. en un par de gestiones, la gerencia lo está haciendo mal y debería ser despedida. ¿Qué otra explicación queda, dejando para otro análisis el que el proyecto haya sido mal diseñado? También dejamos para otra ocasión la excusa de la crisis, la situación política, etc. No nos olvidemos que un empresario, al igual que un general de ejército,



es un oportunista; su función es identificar y explotar exitosamente las oportunidades. El asunto es que a menudo la Administración es el mismo inversor. En ese caso, este "ente económico" debería tener la perspicacia y la audacia de hacerse a un lado y dejarle el puesto a alguien que sepa combinar los recursos de tal manera que los resultados llenen las expectativas. ¿Existe este espécimen? Si, existe, yo conozco a varios. Y todos tienen una característica en común: han sobrevivido y están creciendo. Han sabido unir su propia capacidad de visionarios y negociantes con las capacidades externas de gestores profesionales, y la fórmula ha sido exitosa. Los otros, los superhombres que se empeñan en seguir cavando hacia el fondo, esos no sobreviven. Puede que duren unos pocos años, pero no crecen ni crecerán y terminarán sucumbiendo y "cambiando de rubro".

Mas adelante veremos que un sistema muy particular de costeo, el "Target Costing" (creado por los japoneses, ¿quiénes más? Vaya mi admiración por ellos) se basa en esta premisa: primero el inversionista, luego el proyecto y su ejecución. Es decir, la secuencia lógica del proceso de inversión y generación de riqueza.

Este es el primer indicador que debería hacer reflexionar a un emprendedor: ¿están los resultados acordes con las expectativas que se tuvieron cuando se invirtió? Si no lo están, recombina nuestros recursos (costos).

**B.- El benchmarking.** Esta palabrita se refiere a detectar, identificar, adoptar y adaptar las mejores prácticas del entorno en la propia operación. Total, copiar no es ningún pecado.

Hablando "en sencillo", se trata de llegar a conocer, por algún medio, el nivel de los Márgenes y sus composiciones en empresas competidoras (o situadas en otros mercados, pero de características similares a las nuestras), y compararlos con los

que obtenemos en nuestra operación. La lógica indica que no debería existir ninguna excusa para no generar por lo menos el Margen promedio de todas esas otras empresas. La gerencia debe analizar los procedimientos que usan las otras empresas y adaptarlos para llegar a niveles por lo menos parecidos.

Este es el segundo indicador: ¿estamos dentro del grupo denominado "normal" (estadísticamente hablando) y generando márgenes similares? Si manejamos adecuadamente nuestros recursos (costos), no hay excusas para no formar parte del Club.

**C.- El costo de oportunidad.** O el costo (sacrificio) generado por la mejor alternativa de colocación de la inversión. Todo emprendedor inteligente debe estar, permanentemente, analizando su entorno e identificando las mejores alternativas de colocación de su dinero. Y luego decidir en consecuencia.

Esto es más lógico encontrarlo en las etapas previas a la ejecución, cuando los proyectos se están analizando y las hojas del informe se están compilando. Pero también la lógica funciona cuando la inversión ya esta ejecutada. En este caso, si la gerencia no iguala el costo de oportunidad de largo plazo (ya explicaremos este concepto, que es el que define el perfil de las alternativas de colocación o la constitución de los "portafolios"), deberían suceder alguna de dos alternativas: o la gerencia es cambiada por una más comprometida con la eficiencia, o el proyecto es vendido o deshecho, y sus flujos remanentes y/o rescatados son aplicados a la nueva alternativa.

Este es el tercer indicador, el costo de oportunidad. O lo que "perdemos" al no tomar la decisión racional de colocación en el momento. Por supuesto, no es fácil tomarla: a veces simplemente no se puede, y aunque no nos guste (y la Contabilidad no lo registre) el proyecto arrastrará por el resto de su vida útil un costo "escondido". Pero, así es la vida. Lo importante es detectar que esos costos de no tomar las oportunidades existen, y pesan.

Como pueden ver, no es el Contador el que debe dar la voz de alarma; es el mismo emprendedor el que debe darse cuenta de que algo "no cuadra" o es mejorable en sus operaciones. No es la Contabilidad la que dará la voz de alerta si las expectativas no se cumplen, o detectará que existen otras operaciones más eficientes y "copiables", o detectará oportunidades mejores que ni siquiera existían en el momento en que se tomó la decisión de invertir. Esta es la tarea, indelegable, del emprendedor. Forma parte de su "Descripción de Funciones" y de su esencia, y para ayudarlo existen instrumentos que debe conocer y desarrollar, como los Indicadores.

En el Capítulo II hablaremos de los recursos, es decir los costos, "esas cosas" que hay que reducir o manejar lo más eficientemente posible. Por lo pronto, esperamos haber aclarado la naturaleza de los costos y haber despejado ese manido y anticuado concepto de que los costos son la "mano de obra", los "materiales", la "materia prima", etc. El concepto moderno de costos abarca hasta los componentes de la llamada "cultura corporativa" y todo lo que es intangible en el entorno de los negocios modernos.

## **CAPÍTULO II: LOS COSTOS SON RECURSOS. ¿CUÁNTAS CLASES DE RECURSOS HAY?**

No nos cansaremos de reiterar este enunciado: los costos son los recursos que utilizamos en nuestra operación diaria. Y el acto de usarlos es lo que llamamos costeo. Esta actividad, de costear, la podemos medir, mejorar, demostrar de mil maneras distintas.

Por ejemplo, el recurso "Maestro Juan" es un costo, y también lo es el recurso "fórmula secreta de cómo se hace tal cosa", y también lo es "mi relación con el encargado de compras de la empresa NN". Lo que estamos diciendo es que el concepto costo, en primer lugar, abarca a TODOS los recursos disponibles y utilizables, y en segundo lugar, va más allá de lo que tradicionalmente se entiende por tal, los recursos reales (como la mano de obra o los materiales o los servicios).

La gestión moderna, que es la manera de pensar que Ud. Debe adoptar para actuar en este mundito de los negocios, reconoce cuatro (4) recursos:

- a) los Recursos humanos
- b) los recursos físicos y financieros
- c) los recursos información y conocimientos
- d) los recursos redes de contactos y alianzas estratégicas.

Los dos primeros son los tradicionales, de los cuales se encarga la Contabilidad de Costos; los dos siguientes son los recursos intangibles, para los cuales aún no existen herramientas que los manejen adecuadamente aunque se hacen esfuerzos para diseñarlas. Un ejemplo de esto último es el Balanced ScoreCard, diseñada por los doctores Kaplan y Norton, que pretende extraer y mostrar el devenir de una organización a través del manejo de indicadores "no cuantitativos" o intangibles, como los niveles de satisfacción. Ya llegará el momento en que exista una contabilidad que abarque a los 4 recursos, pero mientras tanto es responsabilidad de cada emprendedor incluirlos en sus esquemas mentales de gestión. Y para ello debemos comprender bien de qué se trata cada uno de ellos.

## LOS RECURSOS HUMANOS

Como su nombre lo indica, este recurso trata de nosotros, los humanos. Es usted y todo el personal que le acompaña en la gestión diaria de su negocio. Son seres humanos, los que según la teoría clásica de la economía "venden su fuerza de trabajo". Es lo que usted llama "mis trabajadores"

Este recurso tiene, por lo menos, un par de características interesantes para nosotros. Por lo pronto, es el único recurso perfectible del que usted dispone, y por lo tanto es su objeto de reducción de costos o su aliado o enemigo en su esfuerzo de reducirlos. Todos los demás recursos nos llegan en un cierto grado de terminación, y debemos utilizarlos y "sacarles el jugo" en ese estado. Son todos recursos preprogramados y como tales sólo admiten buena ejecución.

El recurso humano es distinto. Usted lo puede ir amoldando a sus deseos y requerimientos a través del entrenamiento y la capacitación, y con el tiempo llegará a descubrir que la mejor inversión no es una máquina ni un proceso sino el mejorar, cada vez más, el recurso humano de su empresa o negocio.

Este recurso tiene dos componentes: el "recurso" propiamente tal, y el "talento".

Cuando hablamos o pensamos en el "recurso", nos estamos refiriendo al tiempo de uso de los humanos en ciertas tareas. Se trata de recibir un determinado servicio (un par de horas frente a un torno, o todo un día tras un mostrador de ventas) a cambio del cual tendremos que erogar un estipendio o salario. Esa es la esencia del humano como recurso, y su unidad de medida y su valoración: **8 horas (horas/hombre, como unidad de medida) a Bs. 8,50 cada hora (su valoración) nos da Bs. 68,40 diarios (la medida del costo humano como recurso)**. El servicio del ser humano, visto como recurso, tienen dos (2) leyes que lo condicionan, y que explicaremos con un poco más de detalle: la ley de los rendimientos decrecientes, y la ley del aprendizaje. En realidad, son las dos caras de una misma moneda, pero normalmente se las trata por separado dadas sus características instrumentales. Es decir, sus posibilidades de ser utilizadas como instrumentos en la gestión de los recursos humanos.

Por su parte, el "talento" se refiere a las capacidades intangibles de crear riqueza a partir de características síquicas o mentales o espirituales. Es algo que forma parte del SER humano, y viene en nuestro código genético como capacidades innatas; lo que hacemos, a través de la cultura y la instrucción, es pulirlas y ajustarlas a los requerimientos de los procesos a los que servimos. Así, un talento musical será ajustado a los gustos del entorno, y un talento matemático lo mismo. No nos

detendremos en los orígenes de estas características, sino que las veremos desde el punto de vista práctico, instrumental.

Obviamente, ambos componentes son inseparables, y cada vez que el ser humano actúa como "homo economicus", se manifiestan aportando calidad a su cometido. Esto significa que el recurso puede ser utilizado en toda su magnitud, como por ejemplo cuando el mejor tornero de nuestro plantel se hace cargo de un trabajo delicado, pero además de lo que significa utilizar la máquina en toda su capacidad el talento que el tornero lleva consigo lo orientará a crear posibilidades que ni siquiera estaban previstas en la Orden de Trabajo; en ese caso, estamos en presencia de la "innovación" como resultado de la aplicación del talento al recurso. ¿Cuál debería ser la actitud del emprendedor ante este componente del ser humano? Obviamente, detectarlo, identificarlo, y desarrollarlo.

El recurso humano forma parte del conjunto "hombre-máquina". Aunque apliquemos capacitación en grado sumo, difícilmente podremos ir más allá de lo que la máquina es capaz de dar. En la tecnología, el conjunto está programado para un rendimiento dado. Pero con el talento pasa lo contrario: su capacidad de manifestarse y rendir es infinita, depende solamente de nuestra propia capacidad de darle espacio para que se manifieste y rinda. Y esa es, justamente, la responsabilidad del emprendedor.

Una de las reglas no escritas de la reducción de costos es la identificación y el uso adecuado del talento humano. Muchas veces se detectan oportunidades que no afloran, por causa de una organización que no fomenta el uso del talento y más bien lo esconde. Es el caso de los ejecutivos que se deshacen de los subordinados talentosos, aquellos que pudieran hacerle sombra. Es un caso más que común, desgraciadamente. Muchas empresas pasan por este drama, y si se da el caso y es detectado, la actitud inteligente del emprendedor es deshacerse del ejecutivo inhibitorio y mantener en su planilla al subordinado talentoso y darle las oportunidades que su talento exige. Desgraciadamente, en la mayoría de los casos ganan las camarillas y los negocios y las empresas pierden oportunidades únicas de desarrollarse y ganar.

### **LOS RECURSOS FÍSICOS Y FINANCIEROS**

Son los reyes de la Contabilidad y de los sistemas de registro. Con ellos no hay por donde perderse. Pueden tocarse, olerse, medirse, comprarse y venderse, y hasta nos podemos equivocar con ellos. ¡Son fabulosos! Pero... son peligrosos. Son como el matrimonio: cuesta muy poco entrar, apenas un par de firmas, pero salirse de ahí... Uff! El que haya experimentado el tratar de vender una maquinaria, o toda una planta de producción, sabe de qué estamos hablando.

Los recursos físicos y financieros forman parte de la cadena del Ciclo del Negocio. ¿Qué hacemos cuando tenemos dinero en la Caja, sea que venga del aporte social o de un tercero? ¡Compramos Activos físicos! ¡Nos encanta llenarnos de juguetes! No nos sentimos empresarios hasta que no mostramos todo un galpón lleno de fierros, humo, ruidos, y gente con overoles sucios y caras de concentrados en la producción. Lo que no mostramos es nuestro verdadero estado financiero, al que si le aplicamos un pequeño ajuste de probabilidades que nos midan el riesgo, podríamos obtener algo parecido a lo siguiente:



**Etapa 1:**                      Caja                                      Bs.    100.000,00

En esta etapa somos ricos en Bs. 100.000,00 si es que todo salió de nuestro bolsillo. Podemos llamar a los amigos y mostrarles las monedas.

**Etapa 2:**                      Caja                                      Bs.    50.000,00  
    Maquinarias y galpones      Bs.    50.000,00

En esta etapa, y según el Contador, seguimos siendo ricos en Bs. 100.000,00 y podemos seguir llamando a nuestros amigos. Pero, supongamos que las maquinarias traen asociada una probabilidad de éxito de solamente un 60%. Entonces, nuestro verdadero estado financiero será...

**Etapa 2 ajustada:**

   Caja                                      Bs.    50.000,00  
    Maquinarias y galpones      Bs.    30.000,00

¿Qué sucedió? Los otros Bs. 20.000,00 se los llevó el viento, o el complemento de la probabilidad de éxito si lo quieren ver así:  $50.000,00 \times (1 - 0,60)$ . Y aún no contabilizamos las posibles pérdidas por la operación, inventarios que no se lograron vender, desperdicios en el proceso, etc. etc. etc.

¿Significa que no debemos invertir en activos físicos? No. Significa que los activos físicos no son riqueza, son un riesgo, como lo habíamos adelantado en el capítulo anterior. Y el riesgo hay que saberlo manejar. Los que adoptan actitudes de desprecio ante el riesgo (aunque ellos la llamen "valentía"), en realidad son unos irresponsables. Ignoran, o tratan de ignorar, que las quiebras y las pérdidas empresariales son, en realidad, una pérdida social.

Si usted es un emprendedor de los "fierros" y arriesgados, no nos queda más que pedirle que tenga cuidado, y piense mucho en aquella fuente de información que mencionamos antes: la correspondencia entre las expectativas del proyecto y los resultados obtenidos. Si su proyecto le dice que dispondrá de un determinado resultado, exija que se cumpla o maneje sus recursos de tal manera que pueda disponer de tales previsiones. No se contente con "lo que sobra", es decir, las Utilidades del Balance.

**No olvidemos nunca que el costo es una experiencia, y las experiencias modelan nuestras actitudes. Si no miramos los costos (nuestro dinero, en suma) con respeto, tampoco adoptaremos una actitud responsable y prudente ante el riesgo. Los especuladores no son emprendedores.**

Lo anterior equivale a lo que siempre han repetido los psicólogos: si tus padres te pegaron cuando eras niño, con seguridad que le pegarás a tu hijo cuando lo tengas. Aunque suene hasta banal en un texto de este tipo, es una gran verdad y muy aplicable a la actitud ante las inversiones.

### **LOS RECURSOS INFORMACION Y CONOCIMIENTOS**

Este es el primero de los recursos (costos) intangibles: la información y los conocimientos. La teoría clásica administrativa nos dijo que en realidad eran atributos que venían con la contratación del recurso humano, y así fueron enfocados por mucho tiempo. Incluso hoy en día hay emprendedores que así los enfocan, y es dable encontrar avisos pidiendo personal "con listado de relaciones o clientes". Justamente, esa manera de actuar fue la que convirtió en mercadería a la información y los conocimientos, y no la elucubración de algún gurú de la administración.

Hoy por hoy es reconocido que la información y los conocimientos son los componentes básicos del poder. Y en los negocios el poder se llama "competitividad". El simplemente saber de una determinada oportunidad vale más que todo un portafolio de inversiones, y por eso es que en algunos círculos (como los financieros) la información es estrictamente reglamentada y las transgresiones son severamente castigadas. Es la mejor prueba de que estamos en presencia de un recurso, y por lo tanto de un costo.

La información y los conocimientos no solamente incluyen nuestros inventarios de fórmulas y diseños productivos (aunque es el componente principal) sino también incluyen los métodos, los procedimientos, el know how, las normas de calidad y de

operaciones, incluso el listado de valores y políticas, y hasta la manifestación de la cultura corporativa. Es la materia prima de la operación, la que procesamos y adaptamos ante cualquier actitud que debemos adoptar o actuación que debemos ejecutar. Y por lo tanto, tiene un valor. Adquirir y desarrollar esa información y esos conocimientos tiene un costo para los emprendimientos, el que va más allá de la simple suma de salarios más papeles más tiempo más computadores. Y aquí tropezamos con el gran problema de los recursos intangibles: su valoración. No tanto su medición, sino su valoración.

Por ejemplo, ¿qué valor tiene la fórmula de la Coca-Cola? Es quizá el ejemplo clásico, pero muy pertinente a lo que estamos tratando. ¿Bs. 300.000.000.000 vale esa simple fórmula? Es posible, si el mercado le asigna ese valor. El asunto es que ¿aparece ese valor en el Balance General de la Coca-Cola? Con seguridad que no aparece, y por lo tanto no se costea. ¿Por qué decimos que ese valor de la fórmula es un costo? Porque si alguien quiere comprar esa fórmula, tendrá que pagarlo. ¿Acaso no aparece el valor de la máquina N° 3720-A3 en el Balance?



Esta disquisición para la fórmula de la Coca-Cola, ¿es válida para nuestros pequeños emprendimientos? Si lo es, porque aunque pequeños nuestros productos tienen un valor, que les va dando el mercado a través del proceso de compra y uso. ¿Quién no tiene una marca favorita de zapatos o de ropa? ¿Quién no tiene un proveedor único de cuñapeces o tortas o panes? Así como el mercado define un precio para los productos, también define un valor. Y este valor es el que el emprendedor debe tomar en cuenta, especialmente si acomete la tarea temeraria de meterse con sus costos.

Pongamos un ejemplo, desde la óptica del reductor de costos, para aclarar todos estos aspectos que pueden estar aún oscuros. Lo comprendemos, ya que hemos sido criados bajo el principio del precio como ente de valoración, y ahora resulta que tenemos que manejar un concepto totalmente distinto, el VALOR. Y lo tenemos que manejar en la esfera del costeo, algo inédito para nuestra manera de pensar.

El Contador nos dice que nuestros costos están altos, y nos entrega un listado en el que reluce como un farol el egreso por Publicidad. Y es posible que el segundo farol sea el egreso por los pagos al maestro Juan. ¿Su consejo? Obviamente, ¡cortar!

Ya explicamos los efectos que acarrearía el corte del maestro Juan, y ahora debemos manejar la Publicidad. ¿Es realmente un gasto, un costo, o es una inversión? Dependerá en qué posición estamos dentro de la curva de vida del producto: si estamos en la etapa de introducción, cortar ese egreso sería un error garrafal, ya que sin sus efectos ¿quién podría enterarse de que tenemos un nuevo producto y lo estamos introduciendo? Sin embargo, hay algunos que simplemente usan las tijeras y cortan.

Si estamos en la etapa de la madurez del producto, se podría pensar en reducir los egresos por publicidad, luego de un detallado análisis de a quién va dirigida y cuales son los resultados en términos de ventas de ese gasto publicitario. Pero si el análisis nos muestra que existe un nicho, o un segmento de fuertes compradores sobre los cuales es necesario mantener y reforzar los mensajes, entonces no podremos cortar la publicidad para ese grupo.

En resumen, y ya veremos que éste es el segundo principio de la reducción de los costos, no se puede actuar sobre el efecto del costo (el gasto) sino sobre su causa (difusión, retroalimentación, mantención de segmentos, sugerencia, inducción). ¿Y por qué hay que adoptar ese comportamiento? Porque los costos, los recursos, además de su precio tienen algo que se llama VALOR y que depende de las percepciones que se creen sobre él. Por eso. En este caso, un Bs. 1,00 gastado en publicidad en un producto en introducción es Bs. 1,00 en el gasto, pero es posible que sea Bs. 10.000,00 en su valor como herramienta de inducción al consumo. El Contador deberá preocuparse del Bs. 1,00 (porque para eso le pagan) pero el emprendedor deberá preocuparse de los Bs. 10.000,00 si es que quiere crecer.

La información y los conocimientos ¿tienen algún límite? Aunque la respuesta romántica es un rotundo ¡NO!, en la realidad existe un límite, que esta dado por la diferencia entre lo que traen como ingresos y el costo que cuesta crearlos y mantenerlos. Es lo que los economistas llaman el "criterio marginal". Si queremos visualizar mejor esto, pensemos en que un determinado modelo de mueble ya no se vende (por anticuado) pero sigue generando costos reales (existen algunos inventarios del modelo, hay un espacio de los almacenes de diseños ocupados por sus matrices, un par de metros de la exhibición se "pierde" mostrándolos, etc.) y costos intangibles (el mercado asocia la existencia de modelos antiguos con una actitud no innovadora por parte de la firma).

Tal como debemos mantener una tarjeta de vida de nuestros equipos, en que anotamos lo que nos genera (en transporte de materiales por ejemplo) y lo que nos cuestan en mantención y reparaciones, deberíamos mantener una tarjeta de cada uno de nuestros productos y diseños y modelos. Y debemos darnos maña para adivinar el curso que tomarán los gustos y costumbres del consumidor, so pena de que entremos en la obsolescencia de productos sin percatarnos siquiera.

¿Es cierto eso de que la información y los conocimientos vienen adosados al recurso humano contratado? No lo es, en su totalidad. Es verdad que nuestro personal trae conocimientos y experiencias, y las utiliza y transmite en su trabajo diario, pero en el mundo de hoy de los negocios tanto los conocimientos como la información están afuera del recurso humano. Se encuentran en las oportunidades de capacitación, en las reuniones formales o informales de productores o consumidores, y por último se encuentran en Internet. Lo que debemos hacer, por lo tanto, es no exigir tanto un cúmulo de informaciones y conocimientos como un dominio de la metodología de identificación y búsqueda en las distintas fuentes, especialmente en la red de Internet. Es mucho más importante que el personal sepa buscar y encontrar que sepa de todo un poco o mucho. Hoy en día, con Internet, ya no hay ni secretos ni indispensables.

La actitud del reductor de costos, frente a este recurso, debe ser el explicado: identificar el recurso necesario, saber buscarlo y encontrarlo, saber aplicarlo.

### **LOS RECURSOS REDES DE CONTACTOS Y ALIANZAS ESTRATEGICAS**

Este es el segundo recurso intangible, y en algunos rubros es el más importante. Enormes imperios económicos se han erigido mediante el uso de este recurso: existen empresas de lobbying o de "influencia y convencimiento" cuyas facturaciones anuales son superiores a los P.I.B. de muchos países como el nuestro. Y hasta el imaginario popular ha reconocido su importancia: más vale tener amigos que dinero; otro: nadie es más grande que las relaciones que tiene. ¡Y sin embargo, los sistemas de registro ni siquiera lo detectan a este recurso!

Una red de contactos se caracteriza por su horizonte de corto plazo y su objetivo puntual. Normalmente son relaciones operativas, en las cuales se satisfacen objetivos relacionados con la cadena de aprovisionamiento. La variable que une los contactos es, generalmente, los precios o los plazos. La lealtad es relativa, y basada en oportunidades y requerimientos del momento.

Una alianza estratégica se caracteriza por el plazo, que generalmente es mediano o largo, y por los objetivos de sostenibilidad. Las alianzas se forman para acometer juntos una determinada estrategia, o resolver algún problema de carácter

estructural. No se crean alianzas estratégicas para mantener a un proveedor, a no ser que se trate de una relación en que hay variables más importantes que el precio en juego. Un ejemplo de este tipo son las alianzas que crean las grandes fábricas de vehículos o camiones con sus proveedores de piezas como radiadores o equipos eléctricos; en estos casos se pueden observar relaciones que van más allá del interés circunstancial de disponer. Por ejemplo, la compradora instala sus esquemas de control de calidad en la planta de sus proveedores.

La creación de una red de contactos o de una alianza estratégica es algo netamente personal, propia de las características de negociación y relacionamiento del emprendedor. Aquí no existen recetas, como con los demás recursos. O existe química personal o no existe alianza o contacto. Pensar en que el interés económico pueda reemplazar al componente humano es pecar de ingenuidad. Por lo tanto, y desde el punto de vista del reductor de costos, la variable crítica es y será siempre la calidad personal y la capacidad de relacionamiento que la organización tenga. Para esto, no hay que olvidar nunca que esa capacidad emana del emprendedor, y sus ejecutivos o subalternos actuarán en consecuencia. No existe el gerente reacio a las relaciones que tenga subordinados bien relacionados.

Desgraciadamente para estos últimos, y como dice el dicho popular, nadie es más grande que sus relaciones. Los negocios son una actividad social, se ejecuta entre humanos, y los humanos se relacionan. No existe otra pauta de comportamiento entre ellos.

### **EL PROBLEMA DE LA MEDICIÓN**

El enfoque moderno de la gestión creó un problema que aún no ha sido resuelto, y es el de la medición de los recursos intangibles. Con los recursos reales no hay tantos problemas, aunque la introducción de la variable "talento" en el recurso humano ha provocado más de un estremecimiento entre los Contadores. Pero ya se están creando mecanismos, basados en la medición de las competencias, que tienden a solucionar el problema del talento en la medición de su naturaleza y sus efectos. Actualmente existe una línea de solución, basada en el mecanismo del R.O.I. (Return on Investment), para medir y asentar los efectos de un plan de capacitación, por ejemplo, o de otros aspectos del uso de los recursos humanos más allá del número que delata su precio (el salario).

Pero en los recursos intangibles el asunto no ha avanzado con la rapidez que la realidad exige. Todos hablan del Valor, todos definen que el objetivo de los ejecutivos es "crear" valor, pero nadie ha avanzado en la definición exacta y concreta de los conceptos. Hay consenso de que el valor es algo externo a la acción, y se habla de que es una "percepción" de un tercero, un cliente, respecto a algo, un producto o una organización. Pero ¿cómo se mide una percepción?

¿Por qué le asignamos valor a un objeto para escribir como un bolígrafo Black Point, siendo que lo mismo hace un bolígrafo barato de marca X? ¿Por qué le asignamos valor a un reloj Rolex siendo que su función es ejecutada con la misma eficiencia por un reloj japonés de marca Q&Q, cientos de veces más barato? Aquí es donde actúa la percepción: hay motivos personales para preferir lo caro, y se basan en los perfiles sociales y de pertenencia de cada participante. Así es como se crea el valor, pero... persiste la duda: ¿cómo lo medimos?

Podríamos dejar de lado este problema y entregarlo como herencia a las futuras generaciones, pero como reductores de costos debemos actuar sobre lo medible. Si algo no se puede medir, simplemente no existe. Los profesionales de la Contabilidad, de la Metrología, de la Ingeniería Industrial, deberán seguir trabajando y buscando la solución a este problema, pero nosotros debemos reducir los costos iya y ahora! Por lo tanto, algo habrá que hacer.

“Si algo no se puede medir, simplemente no existe”. La frase suena hasta soberbia, pero nos entrega un atisbo de metodología en la medición de los recursos intangibles. La información, los conocimientos, las redes de contactos, las alianzas estratégicas existen, por lo tanto no es que no se puedan medir sino que no se pueden medir directamente; pero sí es posible hacerlo por medios indirectos. Por ahí puede estar la solución.

Pensemos en un concepto que se opone férreamente a la medición, el amor. ¿Cuánto me quieres? ¡Mucho! Pero, ¿qué es mucho? Bueno, mucho es... mucho. Directamente, no decimos ni medimos nada. Pero, ¿y si el amor lo medimos por el precio promedio de los regalos, joyas, viajes, etc.? Entonces tendríamos una metodología indirecta para medir el amor y asignarle un número. De esta manera, si usted gasta en su mujer Bs. 120.000,00 en un año, podríamos decir que la quiere más que su amigo a la suya ya que solamente gasta Bs. 45.000,00 por ese concepto. Pero, ¿y si los Bs.120.000,00 representan solamente el 10% del ingreso anual, mientras que los Bs. 45.000,00 representan el 60%? Entonces, ¿quién quiere más a quién?

Como se puede ver, el problema no es fácil de resolver, pero haciendo los análisis pertinentes y de manera profunda, necesariamente se llegará a una solución útil. Y éste es el objetivo: soluciones útiles al problema de la medición de los intangibles.

En la segunda parte, que es más técnica y trata de la reducción misma de los costos, abordaremos con más profundidad este problema. Mientras tanto, y ya que estamos en la parte de la gestión, bástenos que el emprendedor sepa que existe el problema y que si quiere reducir costos intangibles deberá darse maña para

identificarlos y medirlos. El Maestro Juan es un tangible y lo medimos a través de su salario o del valor de su producción, pero ¿y la satisfacción laboral o del cliente? ¿Y si nuestro cuñado es el que decide las compras en el ministerio XX? ¿Y si nuestro panadero descubre que mezclando la harina con el agua de lluvia el sabor del pan será un "bocato di Cardinale"? Esperemos la segunda parte.

### **CAPÍTULO III: NEGOCIO NO ES LO MISMO QUE EMPRESA**

¿Será verdad esta afirmación, tan tajante? Todos hablamos indistintamente de negocio o empresa; hacemos sinónimos de ambos conceptos. Pero es un error: negocio es distinto de empresa, y confundirlos puede ser un trágico error.

#### **NEGOCIO Y EMPRESA. ESTUDIO DE CASOS**

**CASO 1:** La Heladería Fresquito es una empresa. Grande en su tipo, cuenta con varias sucursales repartidas por Santa Cruz, e incluso en La Paz. Acerquémonos a uno de esos puntos de venta y veamos lo que acontece en cualquier minuto del día: ruido, música, mesas con personas gozando de sus helados y comidas rápidas, distintos tipos de presentaciones en los helados (desde conos hasta vasos grandes), y distintos tipos de clientes, hombres, mujeres, niños. También veremos secciones para clientes específicos (segmentos), como aquella llena de juguetes, redes, castillos para los niños. O aquella con una luz más amortiguada y mesas un poco más elegantes para los adultos. Incluso, las chicas que atienden se distinguen por su uniforme. Los helados tienen distinta presentación: caritas de Mickey y soleras para los niños, galletas para los adultos. ¿Qué estamos detectando? Que dentro de la empresa Heladería Fresquito existen, por lo menos, 2 negocios distintos: niños, y adultos. Ambos negocios definen sus propios requerimientos en cuanto a uso de recursos; ambos tienen su propia clase de clientes; es muy posible que cada uno tenga sus propios resultados y su propia rentabilidad. Son 2 negocios distintos, dentro de una misma empresa. ¿Sería adecuado gestionarlos de la misma manera? ¿Por ejemplo, incluyéndolos en la misma publicidad? **FIN DEL CASO 1.**

**CASO 2:** Casa Disponible es una empresa, se dedica a vender equipamientos para el hogar. Ahí puede encontrar desde las ollas que necesita en su cocina, hasta los refrigeradores, televisores, equipos de aire acondicionado. Incluso, ropas y zapatos para usted y su familia. El 85% de su venta es al crédito, con garantía de la empresa empleadora de sus clientes (descuentos por planillas mensuales). Por el crédito aplica un interés que es un par de puntos superior a la mayor tasa cobrada por el sistema bancario. Les pregunto ¿cuál es el negocio de la empresa Casa Disponible? ¡Venden equipos para el hogar! No señores, no es ése el negocio. Casa Disponible es un Banco, es una empresa financiera: "presta" dinero para que usted pueda comprarse un refrigerador, una cocina, o cambiar todo el contenido de su

closet. ¡Pero si es la misma empresa la que nos entrega los utensilios y equipos comprados! Esos... son detalles sin importancia. ¿Habría alguna diferencia si en lugar de equipos le entregara dinero en efectivo, y usted fuera a comprar su refrigerador a otra tienda? Definitivamente, Casa Disponible es un negocio financiero. Ese es su negocio. Si el propietario no tuviera claro cuál es su negocio, y lo confundiera con su empresa, es muy posible que cometiera el error grave de desviar sus recursos escasos hacia fines que en nada favorecerían a su negocio... y a él mismo, por supuesto. Por ejemplo, gastaría montones de dinero en publicidad con avisos como "AQUÍ ENCONTRARÁ LA COCINA DE SUS SUEÑOS". ¿Es que sus clientes quieren sus cocinas? ¡No! Sus clientes quieren la facilidad de obtener una cocina financiada, sin grandes trámites ni gabelas. Sus clientes quieren recurrir a un Banco, sin pasar por la tortura de someterse a las prácticas habituales de los Bancos. **FIN DEL CASO 2.**

¿Son necesarios más casos, para aclarar más aún lo que es obvio? Y sin embargo, los empresarios que no tienen claro cuál es su negocio suman legiones. Y millones los costos de no saber identificar realmente por donde les entra el dinero.

¿Otro ejemplo? Este es un empresario de la minería no metálica. Explota un yacimiento cercano a Santa Cruz, refina y muele su producto, lo envasa en bolsas de algodón, y lo envía a su único comprador una gran corporación brasilera. Tiene una inversión cercana al medio millón de dólares en maquinarias, galpones, instalaciones y vehículos de transporte. Se ufana de ser el principal empresario minero del oriente boliviano y cuando le preguntan ¿a qué te dedicas? (es decir, ¿cuál es tu negocio?) responde orgulloso: ¡Soy el principal empresario minero de Santa Cruz! Obviamente, su conducta condice con su definición de negocio, y como tal gasta en presentaciones en Ferias, gastos de representación, folletería, y en su organización. Todo iba viento en popa hasta que hubo una tembladera en los precios internacionales de ese tipo de producto y su único comprador, la corporación de Brasil, comenzó a presionar para que bajen los precios, y a amenazar con cambiar de proveedor si nuestro "principal minero" no atendía a sus requerimientos. Hasta que sucedió lo inevitable: los brasileros encontraron un proveedor argentino, con precios y condiciones mucho más competitivas. Y ahí murió el negocio del "principal empresario minero del oriente boliviano".

¿Mala suerte? No. Simplemente, una mala definición del Negocio. Si en lugar de pensar en si mismo hubiera pensado en su cliente, entonces la definición de Negocio hubiera sido otra: "soy el eslabón boliviano de la cadena de aprovisionamiento de la Corporación NN". Y los recursos se hubieran gastado de otra manera: en lugar de Ferias y presentaciones y fanfarrias, con ese dinero se hubieran mejorado las máquinas y procesos, y bajado los precios o asegurado reservas por si algo pasaba.

No es fácil definir el Negocio. Incluso en la esfera personal, no esta claro cuál es "nuestro negocio". ¿Somos los mejores profesionales de la empresa NN? ¿Estamos trabajando en la empresa NN simplemente esperando una oportunidad profesional mejor? ¿La empresa NN no es más que una fuente de dinero mientras utilizo mis capacidades en obtener una Maestría? ¿Trabajo en NN en espera de que me llegue la orden de partir hacia una isla lejana en actividades religiosas? ¿Cuál es, en realidad, nuestro negocio? Repetimos: no es fácil definirlo, porque siempre se presenta como una mezcla de muchas alternativas, y no siempre están claras las prioridades. Lo que sí esta claro es que si no somos capaces de definirlo, cometeremos errores por los cuales nos arrepentiremos el resto de nuestras vidas.

Lo crítico no radica en que nos equivoquemos en la definición de negocio; lo crítico es que una definición equivocada nos hace gastar en forma también equivocada los escasos recursos que tenemos. Que si tuviéramos "papá rico", ¿a quién le preocuparía equivocarse? Son los recursos escasos la variable crítica.

### **¿IMPORTA MUCHO NO SABER DEFINIR BIEN EL NEGOCIO Y CONFUNDIRLO CON LA EMPRESA?**

Mucho más de lo que usted cree. Podríamos dar cientos de argumentos al respecto pero con uno, el principal, basta: los costos se originan en los negocios aunque se ejecuten o los detectemos en las empresas. Por lo tanto, actuar sobre la empresa puede hacernos cometer errores graves que incluso lleguen a afectar el negocio principal y den al suelo con todos nuestros sueños.

Un ejemplo extremo, pero descriptivo, sería el del empresario que corte todos sus costos de publicidad porque una de sus líneas de producción no da el suficiente margen, y con esa decisión termine matando a todas sus otras líneas rentables. En este caso, cada línea de productos es un negocio independiente para el emprendedor, aunque estén todas bajo el mismo paraguas, la empresa.

¿Quién va a ser tan estúpido de tomar una decisión así? Aunque no lo crean, el mundo empresarial esta lleno de estúpidos que toman decisiones tan estúpidas como esa. Posiblemente no lo hagan en el campo de la publicidad, pero ¿quién no ha escuchado hablar de que en la empresa NN se redujo el personal un 10% por punta, para ahorrar "de manera justa y equitativa"? Eso ya indica que la decisión fue tomada al calor de un informe cuantitativo, sin siquiera validarlo con lo principal del negocio: la estrategia.

La estrategia, esa palabrita mágica y tan utilizada y abusada, es la que construyó nuestra estructura de costos, de recursos, y definió las acciones que con esos

recursos ejecutaríamos para que el cliente nos prefiera a nosotros y no al competidor de la otra esquina.

Por otra parte, la estrategia no se formula para la empresa sino para el negocio. No existe el Plan Estratégico de la empresa NN, salvo que estemos hablando del acumulado de estrategias de negocios insertos en una empresa. La estrategia del negocio define los recursos que demandará a la empresa para ser desarrollado, y las condiciones y restricciones que impondrá al uso de esos recursos. Por lo tanto, si queremos volver atrás (o dar un paso al costado para encontrar otra senda) necesariamente deberemos recurrir al "plan" so pena de poner a todo el conglomerado en peligro.

En el próximo capítulo trataremos el tema de la estrategia, qué es y cómo se diseña y ejecuta. Mientras tanto, y a manera introductoria, digamos que es el mapa que nos orientará en el camino elegido para llegar desde un punto A a un punto B. Para recorrer ese camino deberemos disponer de recursos: ropa y zapatos adecuados, alimentos, carpas por si cae la noche, etc. En función a lo que el mapa disponga (distancias, dificultad de la ruta, etc.) iremos disponiendo de esos recursos y transformándolos en camino recorrido. Si no tuviéramos el mapa, correríamos el riesgo de terminar con nuestras provisiones anticipadamente, o de deshacernos de carga vital "porque pesa mucho". Esa es la importancia de la Estrategia en la reducción de costos: permite dimensionar los costos y por lo tanto diseñar planes para reducirlos.

**Reducir los costos a la sombra de la estrategia que les dio vida es la manera correcta de manejarlos. Cortarlos por su valor absoluto es la mejor manera de suicidarnos... aunque los primeros meses luego de cortados notemos que caminamos más ligeros. La imprudencia, más temprano que tarde, pasa su factura y la cobra.**

## CAPÍTULO IV: LOS COSTOS EXISTEN PORQUE EXISTE UNA ESTRATEGIA

### ¿QUÉ ES UNA ESTRATEGIA?

Desde que un gurú de la administración leyó “El arte de la guerra”, del maestro Tzun Su (o como se escriba), se dijo ¡Este es mi negocio! Y se largó a escribir y conferenciar sobre la estrategia como si fuera algo nuevo. La verdad es que la estrategia es un concepto muy antiguo, mucho más antiguo que Tzun Su, y mucho más antiguo que sus propios maestros. El primer estrategia que registra la historia, cuyo nombre fue olvidado, fue el troglodita al que se le ocurrió que para cazar a un venado o a un mamut había que rodearlo, cerrarle las vías de escape, y una vez encerrado darle de palos o lanzazos o hacerlo correr hasta agotarlo y rematarlo. Esta fue, quizá, la primera estrategia, y considerando los estadios etéreos en que se diseñó fue realmente brillante.

¿Cómo lo hacían antes? Nuestros antepasados se juntaban en patota y arremetían contra el venado o el mamut, quizá gritando y haciendo aspavientos con los brazos. ¿Resultado? Cada venado o mamut terminaba costando una docena de “esforzados y valientes guerreros” ensartados en los cuernos o colmillos, y ya verían las pocas hembras del grupo como se las arreglarían para reponerlos y el grupo para entrenarlos.

¿Cuál fue el resultado después de aplicar la estrategia diseñada por Org (pongámosle un nombre al inventor, como reconocimiento tardío a su intelecto)? La relación de costos o recursos de los venados o mamuts cazados cambió de 12:1 (12 cazadores por presa) a 0,01:1 (cien presas por cazador muerto). Y posiblemente ese muerto haya sido un accidente de cacería más que un efecto directo de la misma; por ejemplo, se desbarrancó por imprudente aún antes de haber visto siquiera a su presa.

Algo tiene que haber motivado a Org para inventar su estrategia, y estoy seguro de que fue el simple cálculo de costo-beneficio que acabamos de exponer en el párrafo anterior, aunque nuestro amigo troglodita no fuera capaz ni de imaginar el concepto de número. Lo que significa que Org tuvo la genialidad de diseñar el concepto de estrategia con todos sus componentes:

Objetivo	el cliente
Recursos	los costos
Organización y ejecución	diseño de la oferta
Uso de los recursos	proceso de costeo

Posiblemente más adelante le agregó la etapa de “evaluación y retroalimentación” cuando se percató de que los muertos por accidentes de cacería, no por la cacería

misma, aumentaban. Y posiblemente desde ahí viene la prohibición de salir a cazar con algunos grados de alcohol en la sangre, porque TODOS los que se desbarrancaban tenían tufillo a trago.

Esa es la estrategia. La mayoría de los autores la define con palabras y conceptos altisonantes y soberbios, pero en realidad es tan simple como se las he expuesto. Una de mis definiciones preferidas (quizá porque es mía) dice así: es la mejor manera de hacer algo con los recursos que se tienen, en este caso, la mejor manera de cazar venados o mamuts.

En la vida de los negocios no cazamos venados o mamuts, pero sí cazamos clientes. Y les aseguro que son más peligrosos que un venado macho jefe de rebaño en época de celo. Necesitamos, por lo tanto, saber qué es la estrategia y cómo se formula y ejecuta para poder cazarlos.

Pese a todas las sesudas definiciones que existen, para efectos prácticos nos quedamos con la que ya dimos: **es la mejor manera de hacer algo con los recursos que se tienen**; o con esta otra, que es mucho más simple y pertenece a mi maestro en estas cuestiones el Dr. Osman Atac, del ITC (Ginebra): **es diseñar el QUÉ (oferta) de tal modo que un QUIÉN (demanda) nos prefiera**. No hay nada mejor que las cosas simples.



Hacer estrategia es diseñar una oferta de tal manera que un cliente nos prefiera ante nuestra competencia. En la oferta diseñada el cliente debe encontrar todo lo que necesita y espera; de otra manera, seguirá buscando. El acto de **combinar los recursos (costos)** de manera que cumplan con los **objetivos de la producción** (cantidad pedida, calidad requerida, plazo exigido, costo/precio adecuado) en un **producto o servicio**, y que éste **satisfaga mejor que otro las necesidades, expectativas, y costumbres** o hábitos del cliente, es hacer **ESTRATEGIA**. Diseñar el QUÉ para satisfacer a un QUIÉN.

Para que la estrategia sea la correcta, se deberá estudiar tanto al cliente como al competidor. De esta manera estaremos seguros de interpretar cabalmente al primero y de conocer exhaustivamente al segundo. Al cliente hay que satisfacerlo, al competidor hay que bloquearlo, dejarlo fuera del juego. Esta es una cuestión que muchas veces no se dice, quizá por un falso pudor o por considerarlo no importante, pero nosotros no concordamos con esta apreciación: la cultura

estratégica de la organización es vital, es la materia prima de la que se nutre la estrategia.

Entendemos por cultura estratégica a la actitud de la organización, del grupo, de la empresa, frente a la mera existencia y actuación de la competencia. Una estrategia exitosa se nutre de una cultura vigorosa. Esta cultura estratégica se basa en dos postulados, que deben hacer carne en la organización y guiar la acción de sus integrantes:

1º El fin de la estrategia no es tanto atraer y mantener el cliente como el eliminar, matar, a la competencia. En el mundo de los negocios no existe la coexistencia pacífica; si ésta se manifiesta o representa una ventaja es únicamente en el caso de una alianza estratégica, es decir, en el uso adecuado del 4º recurso.

2º La empresa tiene vocación de monopolio. Existe y se desarrolla con la única finalidad de quedar como única fuente de satisfacción del cliente. Toda su actuación está guiada por la realización de esta vocación.

Los empresarios de éxito conocen muy bien estos postulados y se guían fielmente por ellos. Los que no tienen tanto éxito inventan excusas y crean conceptos que terminan desvirtuando la verdadera esencia de la empresa como sostén del sistema económico y del negocio como la explotación de la oportunidad. Responsabilidad Social de la Empresa, con su sigla RSE, es uno de esos conceptos, al que el mismo Premio Nóbel Milton Friedman se encargó de desvirtuar. La única responsabilidad que un emprendedor tiene es para con el manejo óptimo de los recursos que los propietarios ponen en sus manos.

Para la ejecución de la estrategia no basta con que el emprendedor esté empapado de esta manera de pensar agresiva; es cuestión de que **TODO** el personal piense de esa manera. Sólo así tendremos una cultura (pautas de comportamiento y valores) estratégica. Si nuestros vendedores no salen a la calle a matar, y nuestros productores no se esmeran por anular el defecto, ¿de qué estrategia estamos hablando? Quizá de una muy bien encuadernadita, de cientos de páginas, firmada por encumbrados Consultores, llena de gráficos y cuadros estadísticos, pero sin nada de carne; sólo huesos. La estrategia se vive, no se lee ni se escribe. Este es el ambiente de la estrategia.

En ese ambiente, agresivo y letal (porque agresiva y letal es la actitud de la competencia en contra de nosotros), se desarrolla y se ejecuta la metodología de la estrategia. Ya entramos en la etapa de la "formulación".

## **¿CÓMO SE FORMULA UNA ESTRATEGIA?**

También es muy simple. Es una receta, como las de la abuela para hacer pan casero:

**1º Definir el Negocio**, es decir, definir la oportunidad que podemos transformar en ventaja si es que somos exitosos. Si tenemos claro en qué negocio estamos, y no confundimos el otorgar créditos con el vender electrodomésticos, las posibilidades de formular una estrategia exitosa se multiplican. Ya hablamos de esto en el capítulo anterior.

**2º Identificar los elementos u objetivos del marketing** al que nos orientaremos con los recursos de la producción. ¿Cuáles son esos objetivos? Todo el marketing se orienta a:

2.1.- Tratar de vender más y más frecuentemente a los clientes actuales. Sus clientes actuales son el objeto de todas las inversiones y esfuerzos que usted ha hecho a lo largo de la vida de su empresa y sus negocios. Es el mayor capital de que dispone, y su deber es tratar de conseguir y mantener la lealtad de sus clientes actuales. Los demás... están por venir; los actuales están allí, comprándole, y toda su creatividad deberá enfocarse en venderles más y más frecuentemente. Para eso le paga un sueldo al encargado de marketing: oblíguelo a que se lo gane.

2.2.- Tratar de vender a los clientes de la competencia. ¿Robárselos a la competencia? ¡Exacto! ¿De qué otra manera podrá venderles algo? ¿O cree que ellos vendrán mansamente a probar? No tenga temor ni remordimientos: ellos están tras SUS clientes; usted vaya tras los suyos. De sus recursos escasos, algo tendrá que disponer para este objetivo tan importante. No olvide que esos clientes ya están acostumbrados al producto y a un determinado nivel de calidad, el de su competencia. Lo que no conocen es... su cara. ¿No cree llegado el momento en que la conozcan, y de paso a su producto?

2.3.- Tratar de convertir a un no usuario en cliente. Este es un objetivo ambicioso y difícil, pero se puede lograr. ¿Cómo transformar a un vegetariano en carnívoro, o viceversa? En cualquier caso, tendrá que ingeniárselas para lograrlo. Ahí tiene una buena porción de mercado potencial, que sólo espera su capacidad de convencimiento para transformarse en un mercado real. ¡Adelante!

2.4.- Asegurar la sostenibilidad del negocio y de la empresa. Este es un objetivo del marketing, y de nadie más. El hombre de marketing es el que está íntimamente relacionado con el mercado, es el que tiene en la punta de los dedos las expectativas y necesidades y costumbres del consumidor. Es el que cuida el futuro. Se trata de que toda acción se ejecute bajo el paraguas de la sostenibilidad, y que este concepto se imponga en toda la organización. Si el

encargado de producción presiona por pintar de negro los refrigeradores (porque técnicamente es lo mejor), el de marketing deberá hacerle ver que eso atenta contra la sostenibilidad del negocio y de la empresa, porque... ¿quién comprará refrigeradores de ese color? Puede ser que con el color negro la necesidad del cliente (contar con frío para conservar alimentos) quede satisfecha, e incluso con creces por las ventajas técnicas del color, pero ¿y sus expectativas? ¿Aceptaría usted tener en su cocina o comedor un ataúd?

**3º Identificar los elementos u objetivos de la producción** que manipularemos para cumplir con el Negocio y explotar la oportunidad (satisfacer al cliente). Es decir, para cumplir con los objetivos del marketing. Lo primero es preguntarse (y responderse) de qué manera podemos manipular los objetivos de la producción para poder diseñar una oferta que sea preferible por nuestro cliente. ¿Cuáles son esos objetivos? Toda producción responde a las variables de:

3.1.- Cantidad. Cumplir con la cantidad encargada y adecuada. Esto no solo significa que si el papelito de la Orden de Pedido dice "40 sillas", fabricaremos exactamente 40 sillas; es muy posible que debamos producir unas cuantas más, ya sea porque el lote de producción lo exige (las máquinas a veces expiden producciones definidas ya que obligatoriamente aceptan cargas de materia prima también definidas. Es el caso de los hornos de quemado de los ladrillos, en que no se puede producir menos del lote porque se queman, ni más del lote porque no caben en el horno) o ya sea porque la experiencia muestra que es conveniente dejar unas cuantas piezas en el inventario, "por si acaso". Esos excesos calculados forman parte del objetivo "cantidad"; más que eso, ya se trata de un exceso de costos que no debería existir. Para cumplir con este objetivo existen herramientas que se pueden usar: los modelos de manejo de inventarios, algunos de ellos muy simples; existen los software de programación, como el MS-Project y sus componentes Gantt y PERT, muy sencillos de aprender y usar. Y sobretodo, una línea de producción bien diseñada en su lay-out y bien balanceada en sus inputs-outputs.

3.2.- Calidad. Cumplir con la calidad exigida. Esto implica tener muy claras las especificaciones, tener el personal adecuadamente entrenado, las cantidades de materiales y materias primas necesarias, las maquinarias a punto, los procesos programados. Hoy por hoy el cliente no compra cantidad, compra calidad y hay que entregársela. Es el objetivo por excelencia, y la mayoría de las veces es el que define si existe negocio o no. Para trabajar con calidad no es necesario soñar con una certificación en ISO; basta con querer hacer bien las cosas y definirse normas propias de calidad y obedecerlas. Si además quieren agregar calidad a su vida y a los que los acompañan en su fábrica, adopten las normas japonesas de las 5 S's, que encuentran en Internet y cuya aplicación exige más voluntad que

conocimientos ya que forman parte de la lógica del diario vivir, como ser limpios, ordenados, clasificar, señalar, estandarizar. ¿Han visto nuestros talleres de reparaciones de automóviles? ¿No encuentran que son unos chiqueros y que esos mecánicos pareciera que no se bañan nunca y esos pisos no se barren nunca? ¿Hay alguna especificación en la actividad de mecánico que obligue a ser cochinos? O mejor reformulen la pregunta... ¿Por qué los mecánicos japoneses trabajan con batas blancas y sus talleres parecen laboratorios? ¿Qué tienen los japoneses que los nuestros no pueden hacer lo mismo? La calidad, más que un atributo de un proceso productivo, es una actitud mental.

3.3.- Plazo. Cumplir con el plazo acordado. ¿Conocen a un carpintero que cumpla con sus plazos, los que muchas veces se los imponen ellos mismos? De eso se trata: reconocer que no somos un hongo en la cadena productiva sino un eslabón, y que otros eslabones (clientes) dependen de nuestra manera de satisfacer los objetivos de la producción. Si no entregamos los muebles a tiempo, es posible que provoquemos la postergación de una boda... ¿les gustaría que fuera la suya? Si no entregamos las piezas pedidas, podemos provocar la paralización de una línea en la planta de nuestros clientes y dejar sin trabajo a muchos operarios... ¿les gustaría ser uno de esos obreros, que a causa de la informalidad del proveedor dejarán de comer varios días, ellos y sus familias? Nuevamente los llamamos a utilizar las herramientas disponibles: existen software de programación, y ya mencionamos el MS-Project, ¿por qué no los usan y así logran definir y cumplir las programaciones de manera de entregar a tiempo sus producciones? No existen excusas para no cumplir los plazos.

3.4.- Costo/precio. Todo producto debe poder satisfacer las expectativas económicas del productor, a través de un costo adecuado (es decir, el mínimo posible), y a través de un precio que al cliente le permita una rentabilidad. Para eso se deben conocer los costos y la manera de manejarlos: ése es el objetivo de este libro, y de muchos como éste. Si otras personas gastan su tiempo en enseñarles a manejar los costos, mediante libros o cursos de capacitación, ¿por qué no aprovechar para aprender de la experiencia ajena?

Una vez que hemos definido el negocio, e identificado los objetivos de marketing que enfocaremos con las variables u objetivos de la producción, pasamos a...

**4º Declarar la estrategia**, en términos de qué haremos para satisfacer a quién y en qué. Debe contener tanto el producto o servicio como una identificación muy clara del **QUIÉN** (el cliente); de no existir esa claridad de la declaración, la estrategia estará mal formulada y nos podrá llevar a equívocos en la etapa de la ejecución. No olvide nunca que quien declara la estrategia es usted, pero quien la ejecuta es su personal (vendedores, productores, administrativos), y debe estar muy claro para ellos lo que usted espera que hagan;

**5º Las capacidades, o como dicen... la cosa es haciendo.** Ya declaró la estrategia, pero ¿es capaz de llevarla a cabo? Hablar es fácil, hacer es lo difícil. La mayoría de las estrategias fracasa por ser declarativas, e incluso ingenuas. Los "estrategas" utilizan términos rimbombantes y adoptan poses doctorales, pero el asunto es si la estrategia es viable, no si el estratega sirve o no sirve. Por lo tanto, se debe encontrar algún medio de saber si tiene las capacidades suficientes para llevarla adelante y tener éxito. Aunque no lo parezca, ésta es una etapa crítica en la formulación de la estrategia.

Una manera de comprobarlo sería "tirarse a la piscina", es decir, simplemente ejecutar su estrategia para ver cómo le sale. Define su negocio y lo abre y comienza a operar. Si le va bien, es que la estrategia estaba bien formulada; pero ¿y si le va mal? Perderá mucho dinero, quizá todo, porque las aventuras no son baratas. Aparentemente, no es la mejor manera de validar la estrategia ¿no?

Hay otra manera: identificar y conseguir la información necesaria acerca de sus capacidades para chequear si las tiene, y si no las tiene ver cómo conseguirlas. Es la manera más racional... y barata. Pero también es la más difícil porque hay que saber qué información conseguir y donde se la encuentra.

¿De qué información hablamos? Supongamos que ha definido su negocio como "ampliar la base de ventas". Esto puede hacerse de varias maneras, y dependerá de qué objetivo de marketing desea manipular para ajustar las variables de producción a ese objetivo. Supongamos que se orienta por ganarle los clientes a la competencia; entonces, deberá extremar las variables "calidad" y "precio/costo", y quizá la de "plazo". ¿Será capaz de hacerlo? Para ello necesita conocer: métodos de administración, cálculo de costos, técnicas de comunicaciones, y deberá mejorar las facilidades de sus locales de ventas y quizá invertir en maquinarias, cambiar a sus proveedores, etc. Toda esa es la información que necesita, y al analizarla una por una de forma concienzuda deberá irse preguntando... ¿seré capaz de adquirir las capacidades de administración que necesito? ¿Cómo aprendo a calcular costos? ¿Quién se encargará de las comunicaciones? Y así sucesivamente. Algunas cosas podrá hacerlas, otras no. La proporción de ambas necesidades es la que definirá sus capacidades para ejecutar la estrategia. Simple ¿no?

6º Ya está seguro de que la estrategia es viable, y ahora toca la etapa del "hacer". Generar **transacciones, vender, entregar, cobrar**. Si, hasta ahora se ha hablado mucho, y finalmente llegó la etapa de ejecutar lo planificado. Bueno, comencemos por adquirir las capacidades que nos faltan, y eso se hace capacitando al personal o contratando a los que saben. Luego, deberemos diseñar

la oferta y producirla: ¡a cumplir tareas en la producción llaman! En seguida, el producto deberá llegar al consumidor: ¡canales de distribución, medios de transporte! Etc. Es la etapa que define si tenemos negocio o no, y por lo tanto si tendremos empresa o no.

Así se formula una estrategia. No tiene más secretos ni debería ser objeto del mito que existe alrededor del concepto.

### **¿CÓMO LA USAMOS EN LA REDUCCIÓN DE COSTOS?**

Si se hace esta pregunta, es que no ha comprendido mucho de lo que estamos hablando. Pero, en fin, aquí va la respuesta: los costos se generan porque una estrategia está en acción. Por lo tanto, ¿cómo detectar los costos? Pues, analizando la estrategia que se sigue: las acciones provocadas por la ejecución de la estrategia provocan el costeo, es decir, el uso de los recursos. Ahí encuentra a los costos. Ahora, ¿cómo identificar los costos que deben reducirse? Esta pregunta la responderemos en la segunda parte de este libro; de todas maneras, la cosa va por aquí: identificando las relaciones de causalidad (causa-efecto) entre los objetivos perseguidos por la estrategia y los recursos empleados para hacerla efectiva y exitosa.

## **CAPÍTULO V: LA COSA ES "PUDIENDO". PARA EJECUTAR UNA ESTRATEGIA HAY QUE TENER CAPACIDAD PARA HACERLO. CÓMO IDENTIFICAR Y DESARROLLAR LAS CAPACIDADES.**

### **PARA EJECUTAR UNA ESTRATEGIA HAY QUE TENER CAPACIDADES.**

La cosa es "pudiendo". Que bella frase popular. En su sabiduría el pueblo distingue claramente la realidad de la ficción: a este lado los que sueñan y hablan, a este otro los que ejecutan y obtienen. Ambos son necesarios en este mundo para lograr un buen equilibrio entre el soñar y el hacer; muy aburrido sería estar rodeado de soñadores, llenos de planes irrealizables y declaraciones ampulosas, pero más aburrido aún sería estar rodeados de pragmáticos fríos y calculadores. La pregunta es... en una isla desierta ¿con cual preferiría estar? Una vez lancé esta pregunta en un grupo y el premio se lo llevó el que dijo: "con una bella mujer, soñadora y que sepa cocinar".

Esa es la respuesta. Una adecuada mezcla de ambos atributos permite pensar en un probable éxito. Cualquiera puede declarar estrategias, a cual más loca, pero la estrategia ganadora será la que se genere a partir de una cierta plataforma de factibilidad. El asunto es ¿cómo se determina esa factibilidad?

Ya lo dijimos en el capítulo anterior, hay dos maneras de determinarlo: o nos lanzamos a la piscina y ocupamos nuestros escasos recursos en iniciar el negocio y probar sobre la marcha su factibilidad, o primero verificamos esa factibilidad con

información válida. Por supuesto, la segunda alternativa será lejos la más racional y barata.

### **¿QUE INFORMACION NECESITAMOS PARA VERIFICAR LA ESTRATEGIA?**

La siguiente lista pretende mostrar el tipo de información necesaria para poder verificar si una estrategia será exitosa o no. En la medida que la información listada sea conseguida y analizada, las probabilidades de éxito aumentan.

- a) Análisis de Necesidades de Gestión Empresarial: necesitamos recabar e interpretar, formal o informalmente, la información interna o externa, necesaria para la gestión (planificar, ejecutar, y controlar) eficaz y eficiente del negocio.
- b) Valoración de Reacciones: necesitamos recopilar información sobre las reacciones de los consumidores acerca del producto, la empresa, las comunicaciones, las percepciones, y en general sobre la oferta ofrecida. Es vital para construir y mantener relaciones sólidas y duraderas.
- c) Cálculo y uso de costos estándares: necesitamos desarrollar un sistema para el cálculo de un estándar para cada elemento del costo, y por consiguiente para el costo total. Este estándar deberá actualizarse periódicamente.
- d) Realización de experimentos de Desarrollo: necesitamos desarrollar y evaluar modelos operativos conceptuales o tangibles para identificar potenciales productos, procesos o servicios, y potenciales aplicaciones de conocimientos científicos.
- e) Elaboración de estudios de potencial de mercado: necesitamos medir la capacidad de compra y pago o absorción de los potenciales compradores o usuarios.
- f) Realización de auditorias: necesitamos evaluar el nivel de éxito de una empresa o institución, o de una de sus funciones, departamentos o actividades.
- g) Elaboración de estudios económicos: necesitamos recabar información respecto a la cantidad y el momento en que se necesita capital, incluyendo el capital de trabajo y el capital utilizado para garantizar otros recursos.
- h) Evaluación de mercados: necesitamos recabar información referente al deseo de comprar o usar de los potenciales clientes de un mercado o segmento determinado.
- i) Estimación de ventas: necesitamos obtener información respecto a las estimaciones del volumen de venta o demanda para una determinada oferta en un período específico de tiempo.
- j) Preparación de estudios de viabilidad: necesitamos generar información respecto a si una inversión monetaria o de otro tipo debe realizarse o no.

- k) Investigación básica: necesitamos recabar información respecto a la investigación científica existente sobre productos, servicios, mercados y tecnologías relacionados con nuestra idea de negocio.

¿Dónde encontrar este tipo de información? Las fuentes pueden ser muy variadas, pero lo más seguro será obtener la ayuda de un experto o aventurarse por las avenidas de Internet. Lo cierto es que esa información hay que conseguirla, de manera que la incertidumbre respecto a las posibilidades sea la menor posible.

### **¿Y QUÉ CAPACIDADES DE PRODUCCION Y MARKETING DEBEMOS TENER Y DESARROLLAR, O CONSEGUIR?**

Las capacidades necesarias para el éxito de cualquier negocio son las siguientes:

- a) Diseño e instalación de la planta: utilización de estudios de ingeniería sobre el proceso de producción, demanda de productos o servicios, requisitos de los equipos, disposición de sitios para desarrollar las especificaciones para una nueva planta o realizar alteraciones a la planta existente.
- b) Procesos de ingeniería de producción: determinar la naturaleza de los recursos (humanos, materiales) y la secuencia necesaria (fechas, flujos de materiales, disponibilidad de los recursos) para producir cada bien de la forma más eficiente que sea posible.
- c) Ubicación y evaluación de la planta: determinar la mejor ubicación para una planta, una oficina, o un depósito de forma de alcanzar los objetivos de la institución o las necesidades de las funciones (Marketing, Producción) del negocio.
- d) Herramientas: determinar y diseñar las herramientas, plantillas, y juntas para la fabricación de un producto determinado o la realización de un servicio.
- e) Desarrollo de Normas de Calidad: análisis del producto y sus componentes para fijar un nivel de calidad adecuado de los productos o servicios basado en elementos como las normas existentes, la competencia, la aceptación del consumidor, los estándares de la industria, etc.
- f) Desarrollo de procesos de control de calidad: establecer procesos, mediante el uso de herramientas estadísticas o instrumentos de medición, para mantener el nivel de calidad dentro de determinados límites.
- g) Creación de servicios de postventa y similares: desarrollar la función, organización y operaciones del departamento de servicios al producto con el objetivo de mejorar la calidad total. Incluye desarrollar políticas y

procesos estandarizados para la devolución de mercancías, diseño de garantías, soporte técnico, diseño y aplicación de herramientas de diagnóstico y programas de capacitación.

- h) Determinación de las necesidades de inventario: desarrollo de un sistema para determinar y mantener las cantidades óptimas de materiales necesarias para el negocio, considerando las condiciones existentes de producción, diseño de productos, especificaciones, políticas de ventas, disposición de planta, etc.
- i) Manejo de materiales: desarrollar los medios más eficaces para trasladar los materiales usados (materias primas, repuestos, herramientas, trabajos en proceso o terminados, otros materiales).
- j) Compras y suministros: mejorar la forma de comprar, acelerar las entregas, mantener registros, investigar proveedores, para asegurar los insumos y materiales necesarios.
- k) Mantenimiento de inventarios: desarrollar registros y ordenar procedimientos que aseguren la provisión y almacenamiento adecuados de insumos con un mínimo costo de inventario.
- l) Nivelado de la producción o cadenas de montaje: desarrollar procesos de producción en base a un flujo continuo, de modo que una pieza o un material se mueva continuamente, a una velocidad preestablecida, a través de las operaciones necesarias para su culminación.
- m) Desarrollo de sistemas de mantenimiento: diseñar y perfeccionar el sistema de mantenimiento de los activos físicos de la institución. Incluye el mantenimiento preventivo, y las inspecciones periódicas en la planta.
- n) Mejora de métodos: hacer un análisis detallado de cada operación de manufactura para identificar cuáles son las tareas imprescindibles para mejorarlas y para eliminar las tareas prescindibles.
- o) Creación de programas de reducción de costos: iniciar programas de reducción de costos que incluyan la mejora de las técnicas de producción, la disminución de los residuos, y un uso más eficiente de todos los recursos disponibles.
- p) Elaborar literatura de ventas: diseñar y elaborar todo el material escrito que permita a la institución informar a sus clientes actuales y potenciales sobre la existencia de un producto o servicio y sus características, así como describir su funcionamiento y especificaciones.
- q) Programación de promociones: desarrollar la capacidad de realizar ventas personales así como los textos, materiales, y equipos de ventas para un programa promocional.
- r) Programación de publicidad: determinar los horarios, temas, disposiciones, textos, y los medios publicitarios que va a utilizar el negocio.

- s) Establecimiento de canales de distribución: seleccionar y desarrollar la red más eficaz y eficiente de intermediarios para el flujo de mercancías, servicios, información y dinero.

El emprendedor deberá darse maña para desarrollar las capacidades mencionadas. ¿Cuáles específicamente? Las que se consideren más importantes para la naturaleza y necesidades del negocio. Podría decirse que el éxito viene aparejado con la posesión y utilización plena de TODAS esas capacidades, pero en cada caso concreto una o varias serán las capacidades críticas en el tiempo y en el espacio que toque vivir.

¿Qué es muy complicado todo esto? Bueno, siempre está abierta la puerta para la primera alternativa, la piscina. Pero no se asuste. Analice todo estos dos listados, de información necesaria y de capacidades, a la luz de algún proyecto personal, y verá que no es tan difícil.

Le sugiero se ponga en el caso de abrir una pequeña fábrica casera de pan, en su propia casa, para venderle a sus vecinos, y vaya recorriendo el listado. Por ejemplo: a) análisis de necesidades de gestión empresarial: para empezar, la receta para hacer pan; b) valoración de reacciones: averiguar qué tipo de pan le gusta al vecindario; c) cálculo y uso de costos estándares: como mínimo tener la lista de precios de los ingredientes; d) realización de experimentos de desarrollo: la primera hornada y cómo sale; e) elaboración de estudios de potencial de mercado: ¿cómo anda el poder de compra del vecindario? Y así sucesivamente. Lo mismo para el caso de las capacidades. Como ven, el listado equivale a un check list que habrá que ir llenando. Todas las respuestas constituirán las informaciones necesarias para validar nuestra estrategia, o las capacidades necesarias para que la estrategia tenga posibilidades de éxito. Así que... buena suerte, y sobretodo, buena estrategia.

## **CAPÍTULO VI: LA COSA ES "HACIENDO". EJECUTAR LAS TAREAS DEL NEGOCIO.**

Ya estamos seguros de que podemos. Y lo averiguamos usando alguna de las dos alternativas: la dura (la piscina, ¿recuerda?) y la fácil (identificando y obteniendo información que sirva para validar la estrategia). Que en realidad, no es tan fácil sino más bien barata.

Ahora, llegó la hora de ver si en realidad somos capaces de utilizar esas capacidades. Es decir, llegó la hora en que los tímidos se transforman en héroes. La cosa es "haciendo", no hablando.

### **EL NEGOCIO TIENE TAREAS.**

Para ejecutar la estrategia hay que hacer cosas. Ya no se trata de valorar reacciones, ni mejorar métodos ni diseñar publicidades o promociones. Hay una serie de tareas muy concretas que será imprescindible llevar a cabo si es que se quiere que una estrategia bien diseñada sea también bien ejecutada. Es decir, sea exitosa. En esto prima la misma lógica que en el colegio: ¿quieres pasar de curso? Haz bien tus tareas.

La lista de las acciones o tareas a ejecutar (y bien) es la siguiente:

- a) Estimación de los costos de producción: estimación de los costos de producción en base a los costos estándares de los diferentes procesos productivos. Si no conocemos los costos, aunque sea en forma aproximada, ¿cómo vamos a fijar los precios?
- b) Despacho y distribución de trabajos: ejercitar la capacidad de cumplir con los pedidos y de movilizar los recursos para cumplir con las necesidades, expectativas y costumbres del cliente y responder a un pedido. Estamos hablando de ejercitar la capacidad de operar organizadamente.
- c) Programación y secuencia del trabajo: establecer la secuencia de operaciones necesarias para que se cumpla con un pedido, especificando el movimiento que debe seguir cada parte del producto durante el proceso de fabricación. Estamos hablando de producir organizadamente.
- d) Flete y transporte: programar las operaciones de carga y transporte de manera que el cliente pueda disponer del producto en el plazo acordado o exigido.
- e) Provocar y responder solicitudes de venta: desarrollo de procedimientos (ferias, exposiciones, reuniones, páginas web, misiones comerciales, literatura de ventas, lanzamientos, anuncios, etc.) para contestar preguntas e iniciar contactos con potenciales compradores, inducir y responder solicitudes de venta.
- f) Preparación de especificaciones y negociación: lograr que todas las partes adquieran una comprensión clara de las características intrínsecas y de funcionamiento de los productos o servicios, y de las condiciones de venta o traspaso, buscando en todo momento que las situaciones y condiciones sean favorables.
- g) Precios y cotizaciones: determinar el precio de venta final o el precio de referencia de los productos o servicios, mediante procedimientos estandarizados, y la preparación de las cotizaciones para transmitir esa información a los eventuales compradores.

Si comparan estas tareas con las anteriores orientadas a validar la estrategia podrán detectar que su naturaleza es distinta: en las tareas de validación hablábamos de tareas que no estaban directamente relacionadas con la percepción

de ingresos o la generación de costos. Hacer estudios de todo tipo, diseñar sistemas de remuneraciones, ver los aspectos de la planta y su ubicación, etc. son tareas que nos darán confianza en que lo que haremos estará bien, pero no nos traerá ni una sola moneda (\$) de ingreso. Ahora, en las tareas correspondientes al negocio estamos hablando de **TRANSACCIONES**, es decir, de cosas por hacer, y hacer bien, para que entren los ingresos o salgan los costos... lo más minúsculos posible. Hablamos de los costos de producción, de la manera como se manejan las plantas de producción o cómo se programan los trabajos, de cómo podemos inducir a los clientes a colocarnos pedidos, de cómo fijar precios y construir cotizaciones, y de cómo distribuir. Tareas muy concretas, y de cuyo resultado depende el resultado del negocio y de la empresa.

Para insistir en este punto, porque es vital: podremos equivocarnos en los estudios, pero no podemos equivocarnos en los precios.

### **¿Y LA RELACIÓN ENTRE LA DEFINICIÓN DEL NEGOCIO Y LA DECLARACIÓN DE LA ESTRATEGIA?**

Pareciera que nos hemos olvidado del negocio. Una vez que lo definimos, y aclaramos cuáles objetivos de las funciones de marketing vamos a privilegiar y cuáles objetivos de producción vamos a manipular, pasamos a la declaración de la estrategia. Y luego, sin mayores trámites, pasamos a validarla (porque el tirarse a la piscina salía muy caro, ¿recuerdan?). Es como que no importara la secuencia entre negocio y estrategia. Pero no es así: debemos estar seguros de que la estrategia declarada esté completamente alineada con el negocio definido, porque si no es así pudiera suceder que la ejecución sea impecable pero no se consigan los objetivos del negocio. ¿Cómo logramos contentarnos con el grado de "alineamiento" de la estrategia? Con un enfoque causal entre ambas etapas, conceptos, o mejor aún "ideas fuerzas" con que estamos tratando: negocio y estrategia.

En la práctica, esto se logra sometiendo a la declaración de estrategia a un pequeño test de "satisfacción"; en cada caso, la experiencia del Consultor intervendrá en el diseño y aplicación de este tipo test, pero a guisa de ejemplo les mostraremos el siguiente, cuyas respuestas positivas (SI) indican que el alineamiento es el adecuado:

- a) ¿Es su estrategia compatible con su definición de negocio en función de lo que vende y a quién se lo vende, y de acuerdo a la importancia asignada a los objetivos del negocio?
- b) ¿Están el/los mercados o segmento/s objetivo/s definido/s de forma que no se superpongan en la medida de lo posible?

- c) ¿Ha basado sus decisiones referentes a los objetivos de producción en información sobre los clientes actuales y potenciales?
- d) ¿Ha posicionado sus productos de forma que se diferencien de otras ofertas de productos similares o sustitutos?
- e) ¿Ha basado sus decisiones de segmentación en estudios que identifican segmentos que están siendo atendidos de forma insuficiente (o que no están siendo servidos) por la competencia, sea ésta nacional internacional?

Con preguntas de este tipo, y obviamente si sus respuestas son todos SI, podremos estar seguros de que la declaración de la estrategia no se ha divorciado de la definición del negocio. Es muy importante diseñar este test lo más exhaustivo posible, y actuar sobre las variables pertinentes cuando alguna respuesta sea NO. Recuerde que una estrategia no alineada puede equivaler a tirarse a la piscina... en términos de costos indeseados.

### **Y LA COMPETENCIA ¿DÓNDE SE METIÓ?**

Para los que están acostumbrados a los enfoques sistémicos y secuenciales de la estrategia es posible que ya estén añorando a la competencia. Casi todos los esquemas plantean que hay que estudiar a la competencia, hasta llegar a saber con quién se acuesta y qué desayuna. Eso es verdad, pero no es lo principal en la declaración de la estrategia. Por lo menos, el tema no merece la atención que le dan los "académicos".

¿Dónde está la competencia? En todas partes. Si vamos a estudiar la ubicación de la planta, tendremos que también incluir la variable localización de la competencia. Si vamos a diseñar las remuneraciones, tendremos que tomar en cuenta el cómo lo hace la competencia. Si vamos a diseñar el esquema de distribución de productos, o los canales, deberemos necesariamente considerar el cómo distribuye la competencia. En general, la competencia es la variable omnipresente en todo esfuerzo de estrategia. No es, como manifiestan los estrategas de escritorio, un capítulo en el tema (y muchas veces agregan el más importante!).

La competencia es una fuerza de la naturaleza para nuestros negocios y nuestras empresas. Si no existiera... ¿para qué perder tiempo haciendo estrategia?

## **CAPÍTULO VII: PRINCIPIOS DE LA REDUCCIÓN DE COSTOS**

A lo largo de estos capítulos hemos dictado, o sugerido, muchas cosas por hacer. Si las hacen (y no quiero pensar en que no lo están haciendo), ¿cómo saber si lo están haciendo bien? La única manera es comparar los resultados con "patrones" aceptados como correctos o deseables. ¿Y de qué depende que esa comparación

resulte positiva para nuestros objetivos? Depende de que la acción que le dio origen se ajuste a ciertos principios, que pueden ser científicamente definidos o socialmente aceptados (lo que los contadores llaman "generalmente aceptados").

### **LA REALIDAD Y SUS MODELOS DE INTERPRETACIÓN**

Todo lo que sucede a nuestro alrededor lo aprehendemos mediante el uso de modelos de interpretación. ¿Por qué decimos que Juanita es muy bonita, tanto que la miramos como la mujer de nuestros sueños? Porque comparamos a Juanita con los atributos que aceptamos como definidores para que una muchacha sea bonita... y Juanita cumple con la mayoría o todos ellos: lindo carácter, bonita figura, porte de damita, naricita respingada, ojos color miel, manos color marfil, etc.

¿Y si tomamos a Juanita y la metemos a un avión, y... a Alaska con ella, en luna de miel? Bueno, es muy posible que nuestros amigos esquimales nos miren con ojos de compasión y nos reprendan por estar eligiendo ese tipo de muchacha... tan fea. ¿Es que Juanita se nos echó a perder por el viaje? No, en absoluto, sigue siendo la misma. ¿Qué pasa, entonces? Es que el "modelo" de belleza de los esquimales es distinto al nuestro. Para ellos, Juanita es muy flaquita (¿qué es eso de 90-60-90? ¿Para qué sirven esas medidas? La pobre se morirá de frío, tan poca grasa tiene), sus ojos son muy grandes y abiertos (ellos necesitan ojos más cerrados, a lo chinito, por la incidencia de la luz sobre la nieve), sus manos tan blancas y delicadas... ¡Horror! No será capaz de guiar un trineo ni de lavar una prenda en temperaturas bajo cero. ¡Pero hombre! ¿Qué barbaridad hiciste? ¿De qué te servirá esa mujer? Mejor mira esta otra... y nos muestran un pequeño turrilito, enfundada en pieles de oso blanco, recién elegida la Miss Neblina, o lo que sea.



Mmmmm... no todos los ojos miran del mismo modo. Existen "modelos" para mirar e interpretar lo que se mira. Y por lo visto, esos modelos contienen ciertas señales, o componentes, cuyo "valor" nos indica algún concepto al que calificamos de bueno o malo para nuestros objetivos. Por ejemplo, las medidas corporales, o el tipo de sonrisa, o la forma de los ojos. ¿Cómo sabemos si nuestro hijo es buen o mal alumno? Porque su promedio de notas es...

En materia de costos necesitamos modelos, y los construimos de acuerdo a nuestro particular interés: ¿queremos un modelo que nos describa toda la gestión y nos diga si ganamos o perdemos? ¡Venga el modelo del Punto de Equilibrio! ¿Queremos un modelo que nos describa cómo se produce en la planta y a qué costo? Entonces construiremos una Matriz de Costos, en que las líneas sean los elementos del costo y las columnas los objetos sobre los cuales esos costos se aplican. Y así sucesivamente. En esta materia podemos ser tan simples o complejos como queramos, ya que las herramientas matemáticas están a nuestra disposición.

Pero más importante que los modelos son los principios sobre los cuales se erigen. Los principios son los ladrillos del edificio. En el caso de la reducción de costos, existen 4 principios que debemos atender y obedecer, so pena de que los modelos que construyamos se tornen débiles y no nos sirvan para lo que los queremos: reducir costos.

### **LOS PRINCIPIOS DE LA REDUCCIÓN DE COSTOS**

Creamos y levantamos nuestras empresas con todo el cariño y todo el esfuerzo del mundo. Diseñamos y armamos la organización como lo indican los libros o los asesores. Asignamos los recursos a la organización, elaboramos los planes y las estrategias que creemos correctas... y no sucede nada. O lo que sucede no es de nuestro agrado. Pasa un ejercicio con color rojo, o tendiendo a rosado. Un segundo, y un tercero ejercicio, y lo mismo. La empresa no despega, o no avanza. Buscamos culpables en todos los rincones. Hasta que llega el momento de la verdad y nos acordamos de que solamente hay dos maneras de llevar adelante una empresa: mejorando las ventas, o reduciendo los costos. Todo lo demás atinge a la gestión y nos hace "funcionar bien" pero no nos trae ingresos (buenos sistemas de información contable, excelentes esquemas organizativos, capacidades tecnológicas cercanas a lo perfecto, programas de capacitación del recurso humano, controles del efectivo, otros). **Sólo la venta y los costos son las variables de la sostenibilidad real, lo demás son plumas al viento.**

De las ventas no hablaremos, no es nuestra especialidad. Hablaremos de los costos y su reducción, lo que conocemos bien y hacemos todos los días. Si a la

empresa le está yendo mal, es que los costos están altos y por lo tanto hay que reducirlos. En este punto los empresarios generalmente toman las tijeras y comienzan a podar: ¡afuera los programas de publicidad y promociones! ¡afuera los trabajadores caros! ¡afuera los cafecitos a media mañana! ¡afuera las comunicaciones telefónicas! ¡afuera casi todo... y los esperados resultados siguen sin llegar.

Sigue el rojo campeando en nuestros Estados Financieros. **¿Estaremos haciendo algo mal? No necesariamente lo estamos haciendo mal. Posiblemente nos estamos equivocando: la reducción de costos no es cuestión de tijeras y cortes, es cuestión de sistema, de metodología.**

Existen cuatro (4) principios, que si no se conocen y no se obedecen, transforman en un fracaso la mejor de las intenciones y mellan la mejor tijera. Para los emprendedores emergentes **es una obligación conocerlos y aplicarlos**, ya que de ellos se derivan las decisiones exitosas.

**PRINCIPIO 1:** *“la reducción no se orienta a los costos totales sino a los costos por unidad de ingreso”*. No se trata de reducir el tamaño del cuerpo corporativo (aunque a veces es necesario) sino a sacarle la grasa para que los músculos rindan mejor. Este principio es el más violado por aquellos ejecutivos “cortadores” de costos, los que en sus afanes de “optimización” terminan deshaciéndose de funciones claves (como las de comunicar al mercado) o de recursos críticos como el personal más antiguo y caro (que justamente es el más entrenado y capacitado para ayudar a la empresa en su transe de dificultades).

Si en lugar de mirar el costo total dedicamos nuestras miradas a la composición del ingreso, podremos detectar numerosas oportunidades de mejoramiento y ayudar efectivamente a la empresa, y esto se logrará aunque las acciones que se tomen a partir de las decisiones signifiquen que los costos totales se incrementen. Un pequeño ejemplo quizá clarifique la práctica de este primer principio: la publicidad es el 23% de nuestros ingresos (es decir, del precio de venta); este nivel de publicidad nos ha creado y mantenido un mercado que es el actual, y que por alguna razón ha dejado de crecer. Si bajamos el gasto en publicidad, digamos al 15% del ingreso, es posible que erogemos menos por este concepto, pero con seguridad que el efecto será una baja en la venta. ¿Porqué no pensar distinto? ¿Porqué no duplicar el monto destinado a comunicar al mercado y así aumentar las ventas? Si hacemos las cosas bien, calculando apropiadamente las causas y los efectos, quizá este ítem se transforme en el 35% del ingreso (recuerden que el 23% nos puso nerviosos)... pero calculado sobre una venta que creció en un 300%. Esta es la lógica que se gatilla detrás de la aplicación del primer principio.

Este principio lo podemos enunciar de otra manera: **“los costos son los inductores de los ingresos”**. Una empresa racional no debería ejecutar costos para perder sino para ganar, por lo tanto debemos encararlos desde la perspectiva de los ingresos que provocan.

**PRINCIPIO 2: “no tomemos decisiones sobre los costos sino sobre sus causas”**. El costo es un efecto de decisiones tomadas buscando un beneficio. Nadie costea para perder. Si costeamos un trabajador solamente porque es un pariente (pero su desempeño es desastroso), mejor decisión será regalarle mensualmente el monto de su sueldo y sacarlo del circuito de nuestros procesos: ganaremos más, en lugar de estar absorbiendo los resultados de su pobre gestión. Debemos concentrar nuestros esfuerzos en rastrear los costos hasta sus orígenes, y resolverlos en ese escenario. Para ello será necesario contar con las herramientas de gestión adecuadas, especialmente con el sistema de costeo por actividades (Sistema ABC, o Activity Based Costing), el cual nos entrega toda la información de los costos y sus asignaciones a las actividades y tareas en que se originan, en lugar de entregarnos los costos ya asignados a los productos o departamentos en que transcurrió la acción. Toda organización, sea con o sin fines de lucro, debería contar con el sistema de costeo por actividades para manejar sus niveles de eficiencia y adquirir competitividad. Los otros sistemas (completos absorbentes, directos o variables, sea cual sea su base de asignación) simplemente no sirven para esos fines... aunque nuestros Contadores y Auditores juren que sí.

**PRINCIPIO 3: “la empresa es el sujeto de la reducción de costos, pero el negocio (o los negocios) de la empresa es el objeto”**. Esto presupone tener la capacidad de separar entre empresa y negocio, y no siempre se tiene claridad en este punto. Les sugiero que vuelvan a leer el Cap. III de este librito. ¿Qué es la empresa? Es la combinación de recursos organizados para desarrollar uno o varios procesos con un objetivo: un producto o un servicio. Todos tenemos una empresa y hasta “somos” una empresa. Nuestro hogar es una empresa.

¿Y qué es el negocio? Es el conjunto de elementos, objetivos, circunstancias, que combinados adecuadamente le dan lógica y sostenibilidad a la empresa. No necesariamente ambos conceptos coinciden: nuestra “empresa” puede fabricar muebles de estilo para exportar a un comprador en USA, pero nuestro negocio es mantener contento y feliz a ese “único comprador”. Otro ejemplo: nuestra “empresa” puede distribuir y vender artículos de línea blanca a crédito, pero nuestro negocio es detectar y atraer a buenos prospectos para que se lleven nuestra confianza a la calle (buenos “sujetos de crédito”).

¿Qué importancia tiene esta diferencia de conceptos, los que hasta ahora se han considerado como sinónimos? La importancia viene por el lado de la gestión, es

decir, de la combinación adecuada de recursos y su objeto de asignación. En el caso de la fábrica de muebles, la empresa será más competitiva si orienta sus recursos (humanos, físicos y financieros, información y conocimientos, redes de contactos) hacia su verdadero negocio (su único cliente, mejorando la calidad o los plazos de entrega) en lugar de orientarlos prioritariamente a la empresa (gastando en ferias o ejecutando actividades de representación). Una empresa puede tener varios negocios, no hay que olvidarlo nunca. Desgraciadamente la mayoría de nuestros llamados "empresarios" son "hombres de empresa", en lugar de ser "hombres de negocios", y administran procesos en lugar de identificar y manejar oportunidades. Es un grave error no captar la diferencia y no actuar en consecuencia.

Desde el punto de vista de la reducción de costos, el tercer principio nos habla de orientar nuestros esfuerzos hacia las variables del negocio más que a las de la empresa. Y esto se logra actuando en aquellos eslabones de la Cadena de Valor del negocio, los que a su vez forman parte de la estructura de la empresa, aunque no siempre. Saber detectar e identificar esos eslabones supone un paso importante en un efectivo programa de reducción de costos, porque nuestras acciones se orientarán hacia los inductores eficientes de los costos, y no hacia los efectos de los mismos. En el caso de nuestra fábrica de muebles significaría que la verdadera sostenibilidad podría venir de diseñar un efectivo Plan de Mejora y someterlo a la aprobación y apoyo de nuestro único cliente (nuestro "negocio") en lugar de diseñarlo y ejecutarlo aplicando nuestros recursos escasos directamente a ampliar la planta o a pintar los galpones, sin mayor consulta. Hay que actuar en el negocio, y por efecto en la empresa; no al revés.

**PRINCIPIO 4: "la herramienta define el resultado de un programa de reducción de costos"**. Este es un principio instrumental, que condiciona nuestra capacidad de elaborar y llevar adelante programas efectivos. Los hombres de negocios y de empresa tienden a confundir los "costos" con la "contabilidad de costos". Quizá nadie les dijo que la contabilidad es una técnica diseñada (hace varios siglos) para registrar y valorar sucesos e inventarios, no para analizar eventos económicos en la empresa. La verdad es que en este campo la contabilidad se porta muy mal, y no es capaz de tal objetivo. ¿Por qué tal incapacidad? Entre otras razones porque los recursos que la gestión moderna reconoce son cuatro, y no dos como hasta hace varios años. Los recursos que tiene a su disposición el empresario u hombre de negocios son los a) humanos, b) los físicos y financieros, c) los conocimientos e informaciones, y d) las redes de contactos y alianzas. Ver Cap. II. Esos recursos son los que adquiere y combina de mil maneras para gestionar sus negocios y hacer avanzar sus empresas, y para ello requiere de información. Pero resulta que el modelo contable sólo procesa los dos primeros recursos (llamados "reales"), los humanos y físicos y financieros, y es

incapaz de procesar los dos siguientes, que son los más importantes en el mundo actual de los negocios. Los llamados "recursos intangibles" son los que dominan y predominan en el entorno competitivo. Conceptos como el "Valor" no pueden ser ni registrados ni evaluados por la contabilidad... ¡y el objetivo de los negocios es crear valor! La contabilidad no es capaz de evaluar ni siquiera un evento intangible, como la capacitación del personal, o la satisfacción del consumidor o del personal.

Para acometer programas efectivos de reducción de costos, y ganar en competitividad, es necesario identificar claramente de qué costo estamos hablando, o cuales son los costos que nos están afectando en los resultados a través de su efecto en la cadena de valor. Eso se hace utilizando la herramienta correcta. No olvidemos que se define "costo" como el "uso de los recursos". El uso de una herramienta inadecuada nos puede llevar a tomar malas decisiones. ¿Cuáles pueden ser esas herramientas? Todo el arsenal que las matemáticas y las ciencias sociales ponen a nuestra disposición: desde la Investigación de Operaciones o las técnicas de modelización matemática hasta la Sociología Industrial o las Comunicaciones corporativas. El análisis de los costos y su manejo es una función técnica en las grandes empresas del primer mundo, no una función contable.

La interpretación y uso adecuado de estos cuatro principios nos puede ayudar a diseñar y aplicar programas de reducción de costos eficientes y eficaces, con un efectivo resultado en el nivel de competitividad de las empresas y un manejo adecuado de los negocios. Uds., que son emprendedores emergentes (como se les llama últimamente), deben tenerlos claros y aplicarlos desde el primer momento en que toman sus primeras decisiones en sus negocios y hacen moverse a su empresa. Buena suerte.

**Este documento ha sido publicado en el sitio [www.atinachile.cl](http://www.atinachile.cl) bajo una [Licencia Creative Commons](#).**

**Imágenes: [Arq Hto](#), [Jolantis](#), [sirvival\\_kike](#), [Davichi](#), [Junjan](#)**