

Peter F. Drucker

La gerencia efectiva



Peter F. Drucker

La gerencia efectiva

Tareas económicas y decisiones arriesgadas

Traducción de Inés Calvo

Debolsillo

Peter Drucker (1909-2005) nació en Viena, Austria. Es considerado el “padre del management” por las más importantes autoridades en la materia. Escribió más de treinta libros acerca de la gerencia, la sociedad, la economía y la política. También escribió dos novelas y un libro autobiográfico. Además, publicó diversos artículos en la *Harvard Business Review* y fue un asiduo colaborador de revistas como *The Atlantic Monthly*. Se desempeñó asimismo como columnista del *Wall Street Journal* desde 1975 hasta 1995. Desde 1940 trabajó ampliamente —en los Estados Unidos, Europa, América Latina y Asia— para grandes y pequeñas empresas, agencias gubernamentales y organizaciones sin fines de lucro. Fue presidente honorario de la Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management. Después de enseñar en el Sarah Lawrence College de Vermont desde 1942 hasta 1949, Drucker llegó a ser profesor de administración en la Escuela de Graduados de la Universidad de Nueva York, en 1950. En 1971, fue nombrado Profesor (Clarke) de Ciencias Sociales y Administración en la Escuela de Graduados en Administración de la Universidad de Claremont y doctor honoris causa de varias universidades en los Estados Unidos, Bélgica, Checoslovaquia, Japón, España, Suiza y Gran Bretaña. Desde 1987, la escuela de graduados de Claremont lleva su nombre en su honor. Entre sus numerosos libros podemos mencionar: *Las fronteras de la administración*, *La innovación y el empresariado innovador*, *La gerencia de empresas*, *La gerencia efectiva*, *El ejecutivo eficaz*, *Las nuevas realidades*, *Administración y futuro*, *La sociedad poscapitalista* y *La administración en una época de grandes cambios*.

INTRODUCCIÓN

LA TAREA

I

Éste es un libro “práctico”. Se refiere a las tareas económicas que toda empresa debe cumplir con miras a un desempeño económico con resultados económicos. Intenta organizar estas tareas a fin de que los ejecutivos puedan cumplirlas con método, visión y comprensión, y con buenas posibilidades de éxito. Trata de desarrollar puntos de vista, conceptos y enfoques para determinar lo que hay que realizar y la forma de lograrlo.

Este libro se basa en experiencias prácticas recogidas durante muchos años como consultor de empresas de todo tipo y tamaño. Todo lo que se describe en él ha sido puesto en práctica y se utiliza actualmente con eficacia en empresas reales. En casi todas las páginas presenta ilustraciones y referencias de situaciones concretas observadas, en su mayor parte, en los Estados Unidos (simplemente a causa de que casi toda mi experiencia tuvo lugar allí); pero también las hay de Europa, Japón y América latina.¹ Aunque este libro es más práctico que teórico, contiene una tesis. Sostiene que el desempeño económico es la función específica de la empresa comercial, constituyendo su contribución y la razón de su existencia. El trabajo está destinado a un desempeño económico con resultados. El trabajo, para producir resultados, debe ser planificado y realizado con dirección, método y propósito. Sin embargo, hasta ahora no existe una disciplina del desempeño económico, ni una organización de nuestros

conocimientos, ni un análisis sistemático, ni un enfoque significativo. Hasta la distribución y clasificación de las tareas está por realizarse. Por lo tanto, aún falta la base para el desempeño significativo y sistemático de la tarea específica y de la función de la empresa comercial.

Hay muchas empresas florecientes y ejecutivos eficientes; pero también los hay que, cuando mucho, presentan resultados mediocres. En vano busca uno un análisis que exprese lo que hacen las empresas florecientes para obtener esos resultados. En ninguna parte se encuentra ni siquiera una descripción de las tareas económicas que atañen a una empresa, para no hablar de la forma de encararlas. Cada mañana, docenas de problemas llegan al escritorio de todo ejecutivo requiriendo su atención. Pero carece de una guía que le diga cuáles son importantes y cuáles puro alarde.

Este libro no pretende ser original ni profundo. Pero es, a mi juicio, el primer intento de un enfoque organizado de las tareas económicas del ejecutivo empresario y el primer paso hacia una disciplina del desempeño económico en la empresa comercial.

II

Este libro se divide en tres partes. La primera —y más extensa— hace hincapié en el análisis y la comprensión. El capítulo I se refiere a las “Realidades Empresarias”: la situación que con mayor facilidad se encontrará en cualquier empresa en un momento dado. Los tres capítulos siguientes (capítulos II, III y IV) desarrollan el análisis de las esferas de resultados de toda la empresa y las relacionan con los recursos y esfuerzos, por un lado, y con las oportunidades y expectativas, por el otro. El capítulo V esboza un análisis similar sobre la corriente y estructura de los costos, tanto de los negocios particulares como de los procesos económicos de los cuales forman parte.

Los capítulos VI y VII se refieren a la comprensión de una empresa desde “afuera” de donde se encuentran los resultados y los recursos. Estos capítulos preguntan: “¿Por qué nos pagan?” y “¿Con qué ganamos nuestra subsistencia?”. En el capítulo VIII se unifican todos los análisis en la comprensión de la empresa existente, sus características económicas fundamentales, su capacidad de desempeño, sus oportunidades y sus necesidades.

La segunda parte se concentra en las oportunidades y encauce de las decisiones. Trata las oportunidades y necesidades en cada una de las dimensiones económicas principales de la empresa: dando efectividad a los negocios actuales (cap. IX); al encuentro y verificación del potencial comercial (cap. X); construyendo hoy el futuro de la empresa (cap. XI).

La última parte —y la más breve— presenta la conversión del conocimiento y las decisiones en un desempeño significativo. Esto requiere que las decisiones clave se tomen teniendo en cuenta los fines y objetivos de la empresa, las ventajas que necesita y las prioridades en que se concentrará (capítulo XII). Necesita un número de elecciones estratégicas: qué oportunidades hay que perseguir y qué riesgos hay que asumir; cómo especializarse y cómo diversificarse; si hay que construir o adquirir y qué organización

es mejor para la economía de la empresa y sus oportunidades (capítulo XIII). Finalmente, el capítulo XIV enfoca las decisiones empresarias para el funcionamiento de la estructura ejecutiva de la organización: en el trabajo, en las prácticas comerciales y en el espíritu de la organización sobre la gente.

La Conclusión proyecta al libro y su tesis hacia el ejecutivo particular y su misión, y especialmente hacia la misión de la dirección.

Toda primera tentativa de convertir el folclore en conocimiento y un juego de adivinanzas en una disciplina, es susceptible de ser erróneamente interpretada como un desprecio hacia la capacidad personal, que se reemplaza con un libro de reglas. Por supuesto, tal intento sería un disparate. Ningún libro transformará a un burro en un sabio, o a un incompetente en un genio. Sin embargo, el hecho de estar basado en una disciplina posibilita al médico competente de hoy la oportunidad de operar mucho mejor que el médico más capaz de hace un siglo. Y capacita al médico sobresaliente de la actualidad para realizar lo que el genio médico de ayer ni siquiera hubiera soñado. Ninguna disciplina puede alargar el brazo de un hombre, pero sí, en cambio, extender su alcance, sosteniéndolo sobre los hombros de sus predecesores. El conocimiento organizado en una disciplina proporciona grandes ventajas a los meramente competentes y les otorga cierta eficacia. Los beneficios son infinitamente mayores para los que, en verdad, son capaces, y los hace meritorios.

De cualquier forma, los ejecutivos tienen una tarea económica. La mayoría trabaja duramente para desempeñarla, demasiado duramente en muchos casos. Este libro no implica un trabajo adicional, por el contrario, intenta ayudarlos a realizar sus tareas con menos esfuerzo y en menos tiempo, aunque con mayor eficacia. No les indica la forma de hacer las cosas con corrección. Tiene el propósito de ayudarlos a encontrar lo que corresponde hacer.

¹ Siempre que se menciona el nombre de una compañía, el ejemplo proviene de publicaciones, en particular, de informes de la misma. Cuando no se menciona a la compañía, el ejemplo ha sido tomado de mis experiencias y observaciones y se lo ha disfrazado para ocultar sus actividades, tamaño, ubicación, productos, etc.

PRIMERA PARTE

COMPRENSIÓN DE LA EMPRESA

I

REALIDADES EMPRESARIAS

Es una queja universal el que los ejecutivos no adjudiquen ni tiempo ni pensamientos suficientes al futuro. Todo ejecutivo lo proclama cuando habla de su día laboral y cuando habla o escribe a sus asociados. Es un tema frecuente en los artículos y libros dedicados a la administración.

La queja es válida. Los ejecutivos deberían adjudicar más tiempo y pensamientos al futuro de sus empresas. También deben conceder más tiempo y pensamientos a muchos otros aspectos, por ejemplo: a sus responsabilidades sociales y comunitarias. Tanto ellos, como sus empresas, pagan elevados precios por estas negligencias. Sin embargo, es inútil quejarse de que los ejecutivos asignen tan poco tiempo al trabajo del mañana. La negligencia del futuro es sólo un síntoma; el ejecutivo pasa por alto el futuro porque no puede superar el presente. También eso es un síntoma. La verdadera enfermedad es la ausencia de una base de conocimiento y método para encarar el quehacer económico en la empresa.

Las tareas del presente generalmente insumen todo el tiempo del ejecutivo; sin embargo, rara vez se efectúan en la forma debida. Pocos ejecutivos están ampliamente satisfechos de su desempeño en las tareas inmediatas. Se sienten atrapados en un “círculo vicioso” y dominados por cualquier cosa que el mensajero deposita en sus bandejas de “entradas”. Saben que los programas de emergencia que intentan “resolver” un determinado problema “urgente”, rara vez logran resultados correctos y duraderos. No obstante, pasan de un programa de emergencia a otro. Peor aún, no ignoran que los mismos problemas se repiten sin que importe cuántas veces fueron “resueltos”.

Antes de que un ejecutivo pueda pensar en enfrentar el futuro, tiene que estar en condiciones de solucionar los problemas del presente en menos tiempo y con mayor eficacia y duración. Para lograrlo necesita disponer de un enfoque metódico para el

trabajo actual.

Existen tres dimensiones distintas del quehacer económico: 1) la empresa actual debe ser dotada de eficacia; 2) se debe identificar y comprender su potencial; 3) debe transformarse en una empresa diferente para un futuro diferente. Cada tarea requiere un enfoque especial. Cada una formula diferentes interrogantes. Cada una conduce a conclusiones distintas. Sin embargo, son inseparables. Las tres cosas deben realizarse en el mismo momento: hoy. Las tres deben ser encaradas con la misma organización, los mismos recursos humanos, conocimientos y dinero, y en el mismo proceso empresarial. El futuro no se hará mañana; se construye hoy, en gran parte a través de las decisiones y acciones dirigidas al quehacer actual. En la misma forma, lo que se hace con vistas al futuro incide directamente en el presente. Las tareas se superponen. Requieren una estrategia unificada. De no ser así, es imposible llevarlas a cabo.

Para encarar cualquiera de estos aspectos, sin pensar en hacerlo con los tres al mismo tiempo, se requiere estar compenetrado de la situación real de la empresa como sistema económico, de su capacidad de desempeño económico y de las relaciones entre los recursos disponibles y los resultados posibles. De otra manera, el “círculo vicioso” es inevitable. Esta compenetración nunca se da por sí sola; tiene que ser desarrollada para cada empresa por separado. Sin embargo, las presunciones y expectativas que la fundamentan son en gran parte comunes. Los negocios son diferentes, pero las empresas se parecen mucho, a pesar del tamaño y estructura, de los productos, tecnología y mercados y de la cultura y competencia administrativa. Existe una realidad empresarial común.

Actualmente hay dos grupos de generalizaciones que se aplican a la mayoría de las empresas en forma casi permanente: uno se refiere a los resultados y recursos de la empresa; el otro a sus esfuerzos. Ambos conducen a un conjunto de conclusiones respecto a la naturaleza y dirección del quehacer empresarial.

La mayor parte de estas suposiciones resultarán factibles y hasta familiares para muchos empresarios, pero pocos entre ellos llegan a agruparlas en un conjunto coherente. Pocos deducen normas de acción a partir de ellas, por mucho que cada una de las afirmaciones concuerde con sus experiencias y conocimientos. En consecuencia, pocos ejecutivos basan sus acciones en las propias presunciones y expectativas.

1. *Dentro de la empresa no existen ni recursos ni resultados. Ambas cosas existen fuera de la misma.* No hay centros de beneficios dentro de la empresa; sólo hay centros

de costos. Lo único que se puede afirmar certeramente sobre cualquier actividad empresaria, ya sea elaboradora o vendedora, manufacturera o contable, es que insume esfuerzos y por lo tanto produce gastos. Queda por verse si logra los resultados.

Los resultados no dependen de ningún miembro de la empresa, como tampoco de nada que esté dentro del control empresarial. Dependen de algo exterior: el cliente en una economía de mercado, las autoridades políticas en una economía controlada. Es siempre alguien de afuera quien decide si los esfuerzos de una empresa tendrán resultados económicos o si se convierten en pérdidas y desechos.

Lo mismo se aplica al único recurso especial de toda empresa: el conocimiento. Otros recursos, por ejemplo, dinero o equipos, no constituyen ninguna diferencia. Lo que distingue a una empresa y constituye su recurso especial es su capacidad para utilizar todo tipo de conocimientos, desde el conocimiento técnico y científico al conocimiento técnico y administrativo. Es sólo en relación al conocimiento como una empresa puede distinguirse y producir algo que tiene valor en el mercado.

Sin embargo, el conocimiento no es un recurso empresarial. Es un recurso social universal. No puede mantenerse en secreto por mucho tiempo. “Lo que un hombre ha logrado, otro hombre puede lograrlo nuevamente” es un viejo dicho profundamente sabio. Por lo tanto, el más importante recurso empresarial está tan fuera de la empresa como los resultados empresariales.

Por cierto, los negocios pueden definirse como un proceso que convierte un recurso externo, el conocimiento, en resultados externos: valores económicos.

2. Los resultados se logran mediante la explotación de las oportunidades, no por la resolución de los problemas. Todo lo que se puede esperar de la resolución de un problema es el retorno a la normalidad. Lo máximo que se puede lograr es eliminar una restricción a la capacidad de la empresa para obtener resultados. Los resultados en sí deben provenir de la explotación de las oportunidades.

3. Los recursos, para producir resultados, deben asignarse a oportunidades más que a problemas. Inútil es decir que no es posible ignorar todos los problemas, pero éstos deben y pueden ser minimizados.

Los economistas hablan mucho de la alta exageración de los beneficios en la empresa. Innumerables críticos han señalado que este concepto es tan vago que resulta carente de significado. Pero “alta exageración de las oportunidades” es una definición significativa y precisa de la misión empresarial. Significa que la efectividad, más que la eficiencia, es

esencial en los negocios. El interrogante decisivo no es cómo hacer las cosas correctamente sino cómo encontrar lo que debe hacerse, concentrando en ello los recursos y esfuerzos.

4. *Los resultados económicos sólo se logran mediante el liderazgo*, no por la mera competencia. Los beneficios son el premio que se obtiene por realizar una contribución única, o al menos especial, a un área significativa; los clientes y el mercado son quienes deciden lo que es significativo. Los beneficios sólo se logran proporcionando algo que el mercado acepte como un valor por el cual está dispuesto a pagar. El valor siempre implica la diferenciación del liderazgo. El monopolio genuino (excepto los impuestos por medios políticos, es decir, los monopolios gubernamentales), que es una bestia tan mítica como el unicornio, es la única excepción.

Esto no significa que una empresa deba ser un gigante de su industria ni que deba ser la primera en todas las líneas de productos, mercado o tecnología con que se relaciona. Ser grande no es sinónimo de liderazgo. En muchas industrias la empresa mayor no es, en forma alguna, la que produce más beneficios, puesto que debe trabajar con líneas de productos, abastecer a mercados o aplicar tecnologías sin poder abocarse a una tarea especial y mucho menos única. El segundo puesto, o incluso el tercero, es preferible con frecuencia, pues puede posibilitar esa concentración en un segmento del mercado, en un tipo de cliente, en una aplicación de la tecnología en que se basa muchas veces el genuino liderazgo. En realidad, la creencia, por parte de muchas compañías, de que podrían —o deberían— ejercer el liderazgo en todos los aspectos de sus mercados o industrias es un gran obstáculo para lograrlo.

Pero una compañía que desea obtener resultados económicos tiene que ejercer el liderazgo en algo realmente valioso para el cliente o mercado. Puede ser en un limitado pero importante aspecto de la línea de producción, puede ser en sus servicios o en su distribución, o puede ser en su capacidad para transformar ideas en productos vendibles en el mercado, con rapidez y bajo costo.

A menos que ejerza ese liderazgo, una empresa, un producto, un servicio se torna marginal. Puede impresionar como líder, puede abastecer un vasto sector del mercado, puede estar apoyado por el mayor impulso, historia y tradición, pero a la larga lo marginal es incapaz de sobrevivir, menos aún de producir beneficios. Vive de prestado. Existe por la tolerancia e inercia de los otros. Tarde o temprano, al disminuir el auge, será eliminado.

La necesidad del liderazgo tiene serias consecuencias para la estrategia empresarial. Hace que la práctica común de tratar de ponerse a nivel con el competidor que ha comprado un producto nuevo o mejorado, se torne cuestionable. Por lo tanto, lo más que se puede esperar es que se convierta en un poco menos marginal. También torna cuestionable la “investigación defensiva” que asigna escasos y costosos recursos de conocimientos a la generalmente ímproba tarea de aminorar la declinación de un producto que ya es obsoleto.

5. *Todo liderazgo es transitorio y apto para durar poco.* Ninguna empresa está segura en su posición de líder. El mercado en el que se dan los resultados y el conocimiento que es el recurso, son generalmente accesibles. Ningún liderazgo es más que una ventaja temporaria.¹ En la empresa (como sistema físico) la energía tiende a dispersarse. La empresa tiende a pasar del liderazgo a la mediocridad. Lo mediocre está muy cerca de ser marginal. Los resultados siempre pasan de la obtención de beneficios a la obtención, cuando mucho, de una retribución que sirve únicamente para sobrevivir.

Por lo tanto, es tarea del ejecutivo invertir las tendencias normales. Es su tarea dirigir la empresa hacia las oportunidades y lejos de los problemas, recreando el liderazgo y luchando contra la tendencia hacia la mediocridad, para reemplazar la inercia y su impulso por nuevas energías y dirección. El segundo grupo de suposiciones se refiere a los *esfuerzos dentro de la empresa y su costo.*

6. *Lo que existe se está volviendo viejo.* Decir que la mayoría de los ejecutivos gastan casi todo su tiempo en encarar problemas de hoy, es un eufemismo. Gastan casi todo su tiempo en los problemas de ayer. Los ejecutivos utilizan más tiempo en deshacer el pasado que en ninguna otra cosa.

Esto, en gran parte, es inevitable. Lo que existe hoy es necesariamente el producto del ayer. La empresa misma —sus recursos actuales, sus esfuerzos y el destino de los mismos, su organización y sus productos, sus mercados y sus clientes— necesariamente expresa decisiones y acciones del pasado. Su personal, la gran mayoría, creció en la empresa de ayer. Sus actitudes, expectativas y valores se formaron en un tiempo anterior y tienden a aplicar las lecciones del pasado al presente. Por cierto, toda empresa considera normal lo que sucedió en el pasado, con gran inclinación a rechazar por anormal todo lo que no concuerde con el molde.

Por muy inteligentes, previsoras y valientes que fueran las decisiones y acciones en el

momento de su formulación, habrán sido superadas por las circunstancias cuando les llega el momento de formar parte de la rutina y comportamiento normal de la empresa.

Por muy apropiados que fueran los planteos al formularse, una vez que sus autores han pasado a posiciones superiores y rectoras, el mundo que los originó ya no existe. Los eventos nunca se dieron según lo previsto, el futuro siempre es diferente. En la misma forma en que los generales tienden a prepararse para la última guerra, los empresarios siempre tienden a reaccionar en términos del último auge o de la última depresión. En consecuencia, lo que existe siempre se está avejentando. Toda decisión o acción humana comienza a envejecer apenas se formula.

Siempre es inútil restaurar la normalidad; la “normalidad” es sólo la realidad de ayer. La tarea consiste en cambiar la empresa, su comportamiento, sus actitudes, sus expectativas —tanto como sus productos, mercados y fuentes de distribución— para adecuarse a las nuevas realidades.

7. *Lo que existe puede ser ubicado erróneamente.* La empresa comercial no es un fenómeno de la naturaleza sino de la sociedad. En un medio social, sin embargo, los eventos no se distribuyen de acuerdo con la “distribución normal” del universo natural (es decir, no se distribuyen según la curva en forma de campana gaussiana). En un medio social un número muy pequeño de eventos *extremos* —los primeros 10 o 20 por ciento cuando más— responde por el 90 por ciento de los resultados totales; en tanto que la gran mayoría de eventos responde sólo por un 10 por ciento aproximado de los resultados. Esto es cierto en el mercado: un grupo de grandes clientes entre muchos miles producen el conjunto de pedidos; un grupo de productos entre cientos de ítem en la línea constituyen el conjunto del volumen, etcétera. También se aplica a la labor vendedora: unos pocos vendedores entre varios cientos siempre producen dos tercios de todos los negocios. Es cierto en la planta: una parte de la producción responde por casi todo el arqueo. Se aplica a la investigación: los mismos individuos determinados, en el laboratorio, producen casi todas las innovaciones importantes.

También se adapta a casi todos los problemas referentes al personal: el grueso de las quejas siempre proviene de unos pocos sectores o de un grupo de empleados (por ejemplo, de las mujeres solteras más viejas o de los limpiadores del turno de la noche), como lo hace el grueso de ausentismos, de rotación, de sugerencias bajo un sistema de sugerencias, de accidentes. Como lo han demostrado los estudios de la “New York Telephone Company”, esto es incluso en lo que se refiere a las enfermedades.

Las consecuencias de esta simple afirmación sobre la distribución normal son amplias.

Significa, primero: que mientras el 90 por ciento de los resultados son producidos por el primer 10 por ciento de eventos, 90 por ciento de los costos son causados por el restante 90 por ciento de eventos carentes de resultado. En otras palabras, los resultados y los costos están en relación inversa. Los resultados económicos, en gran medida, son directamente proporcionales a los ingresos, en tanto que los costos son directamente proporcionales al número de transacciones. (Las únicas excepciones son los materiales y partes comprados que van directamente al producto final.)

Una segunda consecuencia es que los recursos y esfuerzos normalmente se asignarán al 90 por ciento de eventos que no producen resultados. Se asignarán al número de eventos más que a los resultados. En realidad, los recursos más caros y potencialmente más productivos (por ejemplo, personal altamente capacitado) serán los más desubicados. La presión ejercida por el grueso de transacciones se fortalece con el orgullo personal de hacer lo más difícil, sea productivo o no. Esto ha sido probado por todos los estudios. Aquí proporcionaré algunos ejemplos.

Una gran compañía mecánica se enorgullecía de la alta calidad y reputación de su conjunto de personal encargado de los servicios técnicos, que se componía de varios cientos de hombres altamente remunerados. Los hombres eran realmente excepcionales. Pero el análisis de sus situaciones indicaba claramente que, si bien trabajaban duramente, su contribución era pequeña. La mayoría se dedicaba a los “problemas interesantes” — especialmente aquéllos de clientes insignificantes—, problemas que, incluso al ser resueltos, proporcionaban pocas utilidades. La industria automotriz era el principal cliente de la compañía y realizaba casi un tercio de todas las compras. Pero pocos integrantes del grupo de servicios técnicos, por lo que se recordaba, habían pisado alguna vez el departamento mecánico o la planta de una compañía automotriz. “La General Motors y Ford no me necesitan; tienen personal propio”, era la reacción de ellos.

En la misma forma, en muchas compañías, los vendedores están desubicados. El grupo mayor de vendedores (los más efectivos) generalmente se asigna a los productos difíciles de vender, ya sea porque son productos antiguos o porque se trata de mediocridades que el orgullo administrativo desea convertir en éxitos. Los productos importantes del futuro raramente reciben la atención necesaria de parte de los vendedores. El producto que tiene un éxito sensacional en el mercado y que en

consecuencia debería ser promocionado, tiende a ser descuidado. “Se las arregla muy bien sin necesidad de esfuerzos adicionales”, piensan con frecuencia.

Los departamentos de investigación, el personal encargado de los diseños, los esfuerzos para desarrollar el mercado han sido empleados en forma similar en muchas compañías: por las transacciones más que por los resultados, por lo que es difícil más que por lo que resulta productivo, por los problemas de ayer más que por las oportunidades del presente y del futuro.

Una tercera e importante consecuencia es que el dinero de los ingresos y el dinero de los costos raramente provienen de la misma corriente monetaria. La mayoría de los empresarios imaginan —y la mayoría de los informes contables lo dan por sentado— que la corriente de ingresos se vierte en la corriente de costos, que a su vez se vierte nuevamente en la corriente de ingresos. Los ingresos evidentemente producen el dinero necesario para los costos. Pero a menos que la administración trabaje constantemente para dirigir los esfuerzos a actividades que produzcan ingresos, los costos tenderán a ubicarse por sí mismos inclinándose a actividades improductivas.

Por lo tanto, en lo que concierne a los esfuerzos y costos, así como también a los recursos y resultados, la empresa tiende a inclinarse hacia la difusión de la energía.

Es por ello que se necesitan una constante revaluación y nuevas normas directivas, siendo mayor la necesidad donde menos se espera: *en dar efectividad a los negocios del presente*. Es en el presente cuando una empresa necesita primordialmente desempeñarse con efectividad. Es en el presente cuando se requieren los análisis más profundos y la mayor energía. Sin embargo, resulta peligrosamente atrayente seguir remendando los atuendos del pasado en lugar de diseñar los moldes del futuro.

Un enfoque fragmentario no será suficiente. Para tener una visión completa de la empresa el ejecutivo debe estar en condiciones de captarla en conjunto. Debe ser capaz de visualizar sus recursos y esfuerzos como un todo y conocer la forma en que se asignan a los productos y servicios, a mercados, clientes, usos diversos y canales de distribución. Tiene que poder sopesar las alternativas de dirección y asignación. El análisis parcial tiende a confundir y a desorientar. Sólo la visión panorámica de toda la empresa como sistema económico puede proporcionar un conocimiento real.

8. *La concentración es la clave de los resultados económicos*. Los resultados económicos exigen que los ejecutivos concentren sus esfuerzos en el menor número de

productos, líneas de productos, servicios, clientes, mercados, canales de distribución, objetivos, etc., que producirán los mayores ingresos. Los ejecutivos deben minimizar la cantidad de atención asignada a los productos que producen costos más que nada, por ejemplo, a causa de que su volumen es muy reducido o fragmentado.

Los resultados económicos requieren que los esfuerzos del personal se concentren en las pocas actividades que son capaces de producir resultados económicos significativos.

El control efectivo de los costos también necesita una concentración similar de trabajo y esfuerzos en aquellas áreas reducidas en que una mejora en el desenvolvimiento de los costos producirá un impacto importante en el desarrollo de los negocios y de los resultados. Esto se aplica a aquellas áreas en que un aumento relativamente reducido de la eficiencia producirá un aumento importante de la efectividad económica.

Por último, los recursos humanos deben concentrarse en unas pocas oportunidades primordiales. Esto es particularmente cierto respecto a los principales recursos humanos que hacen efectivo el conocimiento en el trabajo. Sobre todo se aplica al recurso humano más escaso, más caro, pero potencialmente más efectivo en una empresa: el talento administrativo.

Ningún otro principio de efectividad se viola en forma tan constante actualmente como el principio básico de la concentración. Esto, por supuesto, no sólo es cierto en las empresas. Los gobiernos tratan de hacer de todo un poco. La gran universidad actual (especialmente los Estados Unidos) trata de ser todo para todos los hombres, combinando la enseñanza con la investigación, servicios comunitarios, actividades consultoras, etc. Pero la empresa —la grande en especial— no es menos difusa.

Pocos años atrás estaba de moda acusar a la industria norteamericana de una “atrofia planificada”. Durante mucho tiempo se ha criticado a la industria, especialmente a la norteamericana, por imponer una “estandarización mortal”. Desgraciadamente se ataca a la industria por hacer lo que no hace y debería hacer.

Las grandes sociedades norteamericanas se enorgullecen de ser capaces de proporcionar cualquier especialidad, satisfacer cualquier demanda de variedad, estimulando, incluso, tales demandas. Gran número de empresas afirman que nunca abandonarán un producto voluntariamente. En consecuencia, la mayoría de las compañías grandes llegan a tener miles de ítem en sus líneas de producción, y con mucha frecuencia realmente se venden menos de veinte entre ellos. Sin embargo, estos

veinte ítem, o menos, tienen que proporcionar ingresos suficientes para mantener los costos de los 9.999 restantes.

Por cierto, el problema básico de la fuerza competitiva de los Estados Unidos en el mundo actual puede ser la baránda de productos. Si se costean correctamente, las principales líneas de productos en la mayoría de las industrias norteamericanas resultan altamente rendidoras, a pesar de los grandes salarios y los fuertes impuestos que deben enfrentar. Pero desperdiciamos nuestra ventaja competitiva en el volumen de productos subvencionando una enorme cantidad de especialidades, de las cuales sólo unas pocas recuperan su costo real. En el campo de la electrónica, por ejemplo, la competición de las radios japonesas portátiles a transistores descansa casi totalmente en la concentración, por parte de sus fabricantes, en unos pocos modelos de esta línea, contra una variedad descontrolada de modelos apenas diferentes en las líneas de los manufactureros norteamericanos.

En Estados Unidos somos igualmente liberales en lo concerniente a las actividades del personal. Nuestra máxima parece ser: “Hagamos de todo un poco”, investigaciones personales, alta ingeniería, análisis de mercados, economía internacional, investigaciones operativas, relaciones públicas, etc. Por consiguiente, formamos enormes grupos de personal y, sin embargo, no concentramos suficientes esfuerzos en ningún sector.

En forma similar, en nuestros intentos de controlar los costos, dispersamos los esfuerzos en lugar de concentrarlos allí donde se encuentran los costos. Generalmente un programa de reducción de costos tiende a disminuir una pequeña porción —digamos un 5 o 10 por ciento— de todo lo que hay. Esta reducción global, en el mejor caso, carece de efecto, y en el peor es capaz de entorpecer importantes esfuerzos productores de resultados, los que frecuentemente reciben menos dinero del que necesitan para marchar. Los esfuerzos inútiles, en cambio, rara vez reciben el impacto del típico programa de reducción de costos; por lo común comienzan con un presupuesto generoso.

Éstas son las realidades empresarias, las suposiciones susceptibles de ser consideradas casi siempre válidas por la mayoría de las empresas, los conceptos con que debe iniciarse el enfoque de las tareas empresarias. Aquí se han esbozado a grandes rasgos; se estudiarán por separado a lo largo del libro.

Hay que destacar que éstas son sólo suposiciones. Deben ser probadas por un análisis real y alguna que otra resultará inaplicable a una empresa determinada en un momento

dado. Sin embargo, es bastante probable que proporcionen la base que todo ejecutivo necesita para comprender a su empresa. Son los puntos de partida para el análisis requerido para las tres tareas empresarias: dar efectividad a los negocios actuales, descubrir el potencial empresario y construir el futuro de la empresa.

La empresa pequeña y aparentemente simple necesita esta comprensión tanto como la empresa grande y altamente compleja. La comprensión es imprescindible tanto para el logro de una inmediata efectividad en el presente, como para el trabajo del futuro. Es un instrumento esencial para todo ejecutivo que encare seriamente su responsabilidad empresaria. Es el instrumento que no puede ser construido ni gobernado por otro que no sea él. Él debe tomar parte en su construcción y utilización. La capacidad para diseñar y desarrollar esta herramienta y la habilidad para utilizarla deben ser el equipo corriente del ejecutivo empresario.

¹ Esto es sólo una reformulación del famoso teorema de Schumpeter: los beneficios provienen únicamente de la ventaja del innovador y desaparecen cuando la innovación se vuelve rutina.

II

LAS ÁREAS DE RESULTADOS

I

El análisis empresarial básico comienza con un examen de la situación actual de la empresa, tal como nos ha sido entregada por las decisiones, acciones y resultados del pasado. Necesitamos visualizar el esqueleto mismo; el material básico que compone la estructura económica. Necesitamos comprender las relaciones e interacciones de los recursos y resultados, de los esfuerzos y logros, de los ingresos y los costos.

En esencia, primero necesitamos identificar y comprender aquellas áreas de una empresa en las que se pueden medir los resultados. Tales *áreas de resultados* son los negocios dentro del complejo empresarial mayor; los productos y líneas de productos (o servicios); los mercados (incluyendo a clientes y usuarios finales); y los canales de distribución. En este capítulo procederemos a describir esa tarea.

El capítulo III relaciona las áreas de resultados a los ingresos que producen y a la *participación de los costos* que generan. Analiza la *posición de liderazgo* y las *posibilidades* de cada *área de resultados*, estudiando la asignación de cada uno de los *recursos clave*, como el conocimiento-gente y el dinero.

El capítulo IV conduce a un *diagnóstico provisorio* de las áreas de resultados.

Por último, el capítulo V desarrolla un análisis similar de la *corriente de costos*.

Este análisis, en parte, es una cuestión de “aprehender los hechos”. Pero, incluso el primer trabajo, la identificación de las áreas de resultados, requiere una capacidad de juicio empresarial. Requiere decisiones respecto a la estructura económica básica de la empresa que los “hechos”, por muy copiosos o exactos que sean, no proporcionan.

Es más, demanda decisiones considerablemente riesgosas, decisiones que pueden —y

deben— trastornar a mucha gente; que irán contra sus hábitos más arraigados y provocarán amplias discusiones y disentimientos.

Estos desacuerdos son importantes. Provocan interrogantes investigativos sobre la compañía, sus productos, su política y dirección, a aquella gente que está más cerca de lo que sucede. Los que se formulan las preguntas pueden, desde luego, equivocarse en la interpretación de lo que experimentan; pero las experiencias resultan reales e importantes. En cuestiones de tal envergadura, los desacuerdos no deben ocultarse ni desecharse. Nada es más peligroso en asuntos importantes y trascendentales, que las decisiones por aclamación. En general, una decisión así produce un resultado equivocado respecto a un problema que no es el que corresponde.

Por lo tanto, en esta fase del trabajo, hay que destacar la importancia de hacer surgir las áreas de desacuerdo y los juicios, antes que lograr la perfección técnica del análisis. Lo que hay que conocer no son las “respuestas correctas”, sino “las preguntas correctas”.

Esto no significa que las herramientas y técnicas altamente desarrolladas — investigaciones operativas, análisis de mercados, sistemas contables avanzados o complejos programas de sistematización— no sean necesarias, incluso en esta primera etapa, si la empresa es lo suficientemente compleja como para requerirlos y posee la experiencia necesaria para utilizarlos. Pero, en general, en este análisis hay una relación inversa entre la utilidad de los resultados y la sofisticación de herramientas y técnicas. Siempre hay que preguntar: ¿Cuál es el método más simple para obtener resultados adecuados? ¿Cuáles son las herramientas más simples? Después de todo, Albert Einstein nunca utilizó algo más complicado que un pizarrón.

En general, en todo análisis cuyos resultados puedan estar sujetos a grandes discusiones y fuertes opiniones, se debe hacer hincapié en la mayor simplicidad de herramientas y técnicas. De otra forma, el resultado no deseado se ocultará bajo largas y pseudoconocedoras discusiones de las técnicas, o será dejado de lado porque la audiencia desconfía de un método complicado y misterioso, sospechando —con frecuencia acertadamente— que consiste en una cortina de humo para ocultar la ignorancia y la arrogancia intelectual.

El personal a cargo de este análisis debe recibir instrucciones de presentar a la superioridad los desacuerdos, ambigüedades y *dudas* que surjan entre ellos y el grupo de

ejecutivos superiores antes de comenzar a elaborar las conclusiones provisorias. Únicamente la superioridad puede decidir estas cuestiones; pues ninguna de estas decisiones se refiere a los “hechos”, sino a la empresa misma y a su futuro curso de acción.

CASILLA I

Tal análisis puede ser ejecutado en un período breve por un grupo reducido de personal. En una compañía mediana, un miembro del grupo de ejecutivos superiores lo llevó a cabo en seis meses con la ayuda de tres o cuatro jóvenes preparados, prestados por los principales departamentos. Las únicas cifras que se utilizaron fueron datos contables y estadísticas económicas e industriales fácilmente accesibles. Respecto al resto, especialmente a juicios tales como las perspectivas de una línea de productos, solicitó las opiniones de los ejecutivos de la compañía. En algunas áreas se realizó un estudio de muestreo. Para examinar, por ejemplo, la posición de liderazgo de un producto, un miembro del grupo habló con unos veinte vendedores y dos docenas de distribuidores, haciendo que una firma de afuera produjera una pequeña investigación de consumidores. Cada tres semanas la totalidad del grupo informaba detalladamente a la superioridad y jefes de departamentos. Una media docena de preguntas requirió más tiempo que los seis meses originalmente asignados. Dos de ellas implicaron importantes esfuerzos externos: un estudio de los cambios de los canales distribuidores (que demandó la contratación de una firma consultora para ejecutar un trabajo de investigación operativa que incluía un gran monto de trabajo efectuado por una computadora grande); y un estudio de los mercados extranjeros, sus tendencias, comportamiento comprador y sistemas de distribución. Sin embargo, esto no entorpeció las decisiones principales, que entraron en vigencia un año después de que el grupo se abocara al trabajo. El ejecutivo a cargo del estudio fue promovido a vicepresidente ejecutivo con la misión de trabajar exclusivamente en el desarrollo empresario de la compañía; su personal sigue siendo reducido, nunca se compone de más de cuatro o cinco jóvenes prestados por los principales departamentos por un período rotativo de tres a cinco años.

A propósito, esta compañía ha dejado de ser “mediana”, para convertirse en bastante

grande.

II

DEFINIENDO EL PRODUCTO

El análisis de las áreas de resultados debe comenzar por los productos (o servicios); especialmente con una definición de lo que un “producto” es. Los aspectos concernientes a la definición del producto, aunque no son simples, por lo menos son conocidos y comprendidos por todo ejecutivo experimentado. Este *solo* hecho hace que el análisis del producto sea el mejor punto para comenzar.

Prácticamente toda empresa tiene “productos” que no son verdaderamente tales, sino partes de otro producto: como un accesorio o propaganda para promover las ventas. Es una equivocación juzgarlos de acuerdo con las normas de los productos. Deben ser juzgados por su contribución a los productos verdaderos y a su capacidad para promover, por ejemplo, las ventas. En la misma forma, una empresa puede considerarse como propaganda de ventas o como accesorio —es decir, como “parte del fardo”— lo que en realidad es el producto, aunque más no sea porque el resto carece de comprador.

El ejemplo clásico de un producto aparente que creó prácticamente las ventas, es la máquina de afeitar de Gillette, que casi se regalaba a fin de crear un mercado para las rendidoras hojitas de afeitar. Esperar grandes ganancias de la maquina de afeitar hubiera sido erróneo. Lo que hay que investigar en un producto como ése no es lo que produce por sí mismo, sino si en verdad crea un mercado para las hojitas de afeitar, y si éstas, entonces, producen resultados económicos.

La experiencia de un fabricante de equipos para reproducciones de oficina resultó todo lo contrario. Su “máquina de afeitar” era la propia máquina reproductora. Sus “hojitas de afeitar” eran los materiales, las tintas, los stenciles especiales, el fluido limpiador, etc., necesarios para obtener copias con la máquina. La máquina se comportaba bien en el mercado. Pero los análisis indicaron que el negocio de provisión de materiales no se generaba; iba a parar a proveedores de materiales de oficina independientes que poseían mejores productos y los ofrecían a precios menores. El hecho de que el equipo reproductor anduviera bien carecía, por lo tanto, de importancia. No era un “producto”. Su propio éxito en realidad era un fracaso, teniendo en cuenta los verdaderos productos para los cuales debía crear un mercado. Por cierto, el equipo reproductor resultó ser un

producto capaz de lograr considerable éxito. Sus ventas subieron vertiginosamente — aunque el precio casi se duplicó— tan pronto como la propaganda sobre el equipo dejó de insistir en su utilización con los materiales (inferiores pero caros) de la compañía. Como sucede con frecuencia, el cliente era mejor economista que el fabricante, ya que durante la vida de una máquina así se gasta mucho más en los materiales que en el equipo original.

Éstos son importantes problemas empresarios, más que problemas de semántica. La forma en que la superioridad los solucione determina el curso de acción que elegirá.

El producto A de la línea de un fabricante de bienes de consumo es definido en forma diferente por cada uno de los tres miembros de la superioridad. Se vende en grandes cantidades, pero es extremadamente temporario. Es un producto diferente en lo que respecta a sus usos finales, su composición, su nombre de fábrica, su promoción, sus costos y su precio. Pero la mayor parte del mismo —tal vez cuatro quintos— no se compra a través de un pedido separado, sino mediante una oferta combinada en la cual el producto A y otro producto (B) —mucho menos estacional— se ofrecen a tres cuartos de lo que ambos costarían si se los comprara por separado. Sin embargo, se publicita este precio general como compuesto por el precio total de A más la mitad del precio de B.

Por lo tanto, para el financista, A no es sólo un producto separado, sino el mejor producto de la compañía. En sus libros muestra un alto margen de ganancias, ya que la rebaja completa de precio de la oferta combinada se carga a B. Como resultado desea incrementar a A, para obtener más ganancias de ese producto, gastando una gran parte de los dólares destinados a la promoción en él, etc. Los minoristas de la compañía están de acuerdo con él.

Empero, para el gerente de fabricación A no es un “producto”. Es el premio ofrecido para crear una demanda para B en un momento en que las ventas, de lo contrario, serían bajas. Para él, el principal resultado del producto estacional A es hacer posible una salida continua anual y un costo mucho menor del producto standard B (el que, en realidad, fue lo que se tuvo en cuenta al desarrollar el producto A). Lo que desea es una menor producción de A para usarlo, sin embargo, a fin de promover más a B. Por lo tanto, favorece un precio de lista menor para A a fin de posibilitar la combinación con una mayor cantidad de B. Él sólo promocionaría a B.

El ejecutivo encargado del “marketing”, finalmente, considera que la combinación es el único “producto”; un producto real y altamente diferenciado. Desea promocionar la combinación como tal, pero se preocupa, pues considera que el margen combinado de utilidades es bastante bajo. Para proteger la posición de B en el mercado desea distribuir la reducción de precio de la oferta combinada en forma equitativa entre los dos, a lo cual se oponen, por diferentes razones, sus dos colegas.

Incluso Salomón hubiera encontrado difícil decidir cuál de los tres tiene razón. Sin embargo, la compañía tiene que proceder de una u otra forma. Similares acertijos se presentan cada vez que un conjunto de productos —cada cual con un uso particular en el mercado— surge inexorablemente de un proceso. ¿Los derivados del petróleo — es decir, la cantidad de materia prima para plásticos, insecticidas, productos farmacéuticos, tinturas— son *un solo* producto? Surgen, casi por necesidad, cada vez que se refina el petróleo crudo. Lo que son y la parte de ellos que se desecha está grandemente determinado por lo que hay en el petróleo crudo y no por lo que los refinadores desean obtener. ¿Qué se puede decir de los almidones, adhesivos y aceites que aparecen cada vez que se procesa el maíz en forma industrial?

En un nivel mucho más simple, los diversos tamaños, formas y colores bajo los que se puede vender un producto, ¿constituyen *un solo* producto o varios de ellos dentro de una misma línea de productos? La lógica de la comercialización generalmente proporciona una respuesta diferente a la dada por la lógica manufacturera, siendo la del análisis financiero frecuentemente diferente.

III

LAS TRES DIMENSIONES DE LOS RESULTADOS EMPRESARIOS

Es tan evidente que una empresa recibe un pago por sus productos que esto casi nunca es olvidado. Pero, aunque es igualmente evidente, con frecuencia se pasa por alto el hecho de que tiene que existir un mercado para el producto. También tiene que haber canales distribuidores para llevar el producto desde el productor al mercado. Sin embargo, muchos empresarios —especialmente los fabricantes de productos industriales— tienen tan poca conciencia de que utilizan canales distribuidores, sin hablar del hecho de que dependen de ellos, como la tenía el personaje de Molière, M. Jourdain, de que hablaba en prosa.

Cada una de estas tres áreas constituye una sola dimensión de la actividad productora de resultados, una sola área de resultados. A cada cual corresponden contribuciones específicas a los ingresos, pero también una parte específica de los costos; a cada cual se asignan recursos específicos; cada cual tiene sus propias perspectivas, y en cada una se requiere una posición de liderazgo.

Pero es necesario analizar a las tres en conjunto teniendo en cuenta sus interpelaciones. Una de las principales causas de un desempeño incorrecto es el desequilibrio entre las tres. Un producto puede desempeñarse pobremente, hasta tal punto que lo están por desechar. No obstante puede ser un producto tan bueno como lo pensaban sus productores cuando lo sacaron, ofreciéndolo, empero, a un mercado que no correspondía o mediante un canal distribuidor equivocado.

Uno de los principales productores norteamericanos de alimentos envasados compró, años atrás, una línea de alimentos finos. En tanto que todos sus otros productos eran distribuidos a través de vendedores masivos de alimentos, especialmente los supermercados, la compañía decidió distribuir los alimentos finos a través de negocios especializados únicamente. La línea fracasó. Sin embargo, líneas similares, ofrecidas un poco más tarde por compañías menos conocidas a través de los supermercados, tuvieron éxito. La idea que originó los alimentos finos era la de ofrecer al ama de casa la oportunidad de producir, sin mayores conocimientos de cocina, una comida especial de

tanto en tanto. Pero para la mayoría de las amas de casa, el negocio especializado no es un canal distribuidor a su alcance; apenas conocen la existencia de los mismos y no compran allí. Para las pocas que concurren con ideas culinarias complicadas y compran en los negocios especializados, los alimentos procesados y envasados por un productor masivo de artículos alimenticios no es lo que buscan, sea cual fuere su nombre.

La categoría actual de la revista de circulación masiva en Norteamérica es también, en gran medida, un problema de canales de distribución. Las revistas masivas que venden muchos millones de copias por semana no utilizan la distribución masiva. Solicitan suscripciones individuales, enviando las copias por correo. El costo de obtener y abastecer a un lector es bastante más grande que el precio que posiblemente se podría cargar por suscripción. En consecuencia, el avisador paga tanto por lo que obtiene como por el valor que obtiene el lector. Lo cual, se comprende, no desea hacer voluntariamente. Esto explica la razón por la cual varias revistas famosas del pasado dejaron de circular en el momento en que rompieron todos los récords de circulación.

Para sobrevivir, la revista norteamericana de circulación masiva tendrá que encontrar nuevos canales de distribución masiva que combinen suscripciones al bulto con transporte al bulto y distribución a los hogares. Todavía no se cuenta con un sistema semejante. Que no es en forma alguna imposible lo demuestra el ejemplo del teléfono: los costos son, en gran parte, los costos de un sistema masivo, en tanto que el servicio se proporciona mediante unidades individuales.

Tanto el mercado como el canal distribuidor, con frecuencia, son más importantes que el producto.

Los productos están en el interior de la empresa; como lo define el contador: se encuentran dentro de sus límites legales. Desde el punto de vista económico, las otras dos áreas son igualmente partes de la empresa. Por cierto, un producto no existe, desde el punto de vista económico, como no sea dentro de un mercado, comprado por un cliente para un uso específico y entregado al mismo mediante un canal distribuidor. Los mercados y los canales distribuidores existen, sin embargo, independientemente de cualquier producto. Ellos son primarios; el producto es secundario.

Las dos áreas “externas” son mucho más difíciles de controlar, precisamente debido a que son externas. La dirección puede ordenar la modificación de un producto; no puede ordenar la modificación del mercado o de los canales distribuidores. Éstos pueden ser

cambiados, desde luego, pero dentro de límites estrechos.

Un fabricante de productos envasados de marca para aplicaciones hogareñas creía firmemente que sólo el negocio especializado —sobre todo la mueblería— podía prestar los servicios que necesitaban sus productos para llegar al dueño de casa. Los productos eran excelentes y grandemente aceptados por los consumidores. Estaban bien promocionados. Los negocios que los vendían utilizaban vendedores bien entrenados y estaban aprovisionados con folletos, muestrarios y otros apoyos para las ventas. Sin embargo, las ventas eran reducidas y no aumentaban. La mueblería era simplemente un canal de distribución erróneo para un producto promocionado a nivel nacional y envasado con el fin de ser utilizado, más o menos, una vez por mes. Un producto así es para el consumo masivo y debe venderse donde existan compras masivas, a través de distribuidores que, a diferencia de las mueblerías, desean compradores masivos y están dedicados a ellos.

Los inmensos esfuerzos del fabricante para lograr que las mueblerías se pusieran al alcance de los consumidores masivos y que éstos se acercaran al negocio especializado en busca de sus productos, no conducían a parte alguna. Al final tuvo que aceptar el hecho de que en el mercado norteamericano actual, la distribución masiva tiene lugar allí donde compran las masas: en el supermercado, grandes tiendas, centros comerciales y casas de descuento. Por lo tanto, necesitaba volver a diseñar sus productos, poniendo el servicio necesario dentro del paquete; es decir, en los productos. Sólo entonces obtuvo beneficios de la calidad de sus productos, la aceptación de su cliente y la promoción a través de los compradores y distribuidores masivos.

En lo que concierne a los canales de distribución, hay una complicación más, que hace de éstos un área de resultados dificultosa y crucial. No hay canal distribuidor que no sea, al mismo tiempo, también un cliente. Como canal de distribución debe “acomodarse” al producto, por un lado, y al mercado, cliente y uso final, por el otro. A su vez, el producto debe ser el que corresponde al importante y diferenciado cliente que le sirve de canal de distribución. Si el canal de distribución no es el que corresponde al producto o al mercado, esto conducirá a un fracaso. El producto no llegará a su mercado, no será comprado y no producirá resultados. Si se trata de un producto que no corresponde —o si utiliza una política equivocada—, el canal de distribución, que actúa como cliente, no

comprará.

Con frecuencia los fabricantes de bienes para el consumo masivo de marca saben esto. Al menos, saben que tienen dos clientes diferentes: el ama de casa y el minorista que, a su vez, tienen diferentes miras y deseos, frecuentemente en conflicto. Los demás dan la impresión de ignorarlo.

Los fabricantes de bienes de consumo, en general, consideran al minorista, y no al cliente, como canal de distribución. Por ejemplo, ven a la industria papelera o a las panaderías como sus clientes. Pero el usuario industrial también lleva el motor eléctrico, el adhesivo para el papel o el dulcificante para los productos de panadería a un mercado o cliente, y sobre todo, a un uso final. Si yo fabrico un producto químico que sólo se emplea en una etapa de la fundición de acero, mis ventas dependen, por último, de las ventas del acero. Puedo quedar eliminado de los negocios si las compañías de acero hacen sus compras a otros o utilizan un producto químico diferente: en otras palabras, puedo quedar eliminado de los negocios porque pierdo a la industria del acero como cliente. Pero también quedaré eliminado de los negocios si la industria del acero pierde su mercado, por mucho que las compañías fabricantes de acero estimen mi producto. Si eso pasa, quedo eliminado de los negocios por perder mi canal distribuidor.

Por lo tanto, el cliente de un fabricante de artículos industriales juega un papel doble: es un verdadero cliente y un verdadero canal de distribución. En ambos roles es de vital importancia para el productor. Si el producto no desaparece en los procesos de fabricación del cliente (por ejemplo, fibras sintéticas utilizadas en telas y vestidos), será mejor que el fabricante también se preocupe por lo que sus clientes industriales realizan para lograr la aceptación final de sus productos por parte de los consumidores.

Por último, en una economía moderna, ya sea desarrollada o en desarrollo, los canales de distribución cambian velozmente, con mayor rapidez, en general, que la tecnología o las miras y valores de los clientes. Por cierto, no conozco una decisión referente a los canales de distribución que no fuera obsoleta cinco años más tarde y requiriera urgentemente nuevos enfoques y cambios fundamentales.

Los mercados y los canales de distribución merecen grandes estudios y mucha atención, bastante más de lo que generalmente reciben. El análisis de los mismos es susceptible de producir nuevos enfoques y más oportunidades (pero también más

sorpresas desagradables) que el análisis del área del producto. Pero la tarea de avanzar por el proceso escalonado del análisis, de establecer sus fines y conceptos y de probar su poder de diagnosticar, debe reposar en el análisis del producto por ser la más familiar y fácil de las áreas de resultados.¹

Hay sólo una gran excepción a esta regla. Cuando existen verdaderos negocios dentro de un complejo empresario mayor, tiene que haber un punto de partida. No sólo constituyen una unidad mayor que un producto o líneas de productos (o un servicio). Sus resultados están más cerca de lo “real” y sus recursos también; esto debido a que frecuentemente son diferentes y separados y porque la inversión de capital en tal empresa con frecuencia es conocida dentro de un margen bastante estrecho, en tanto que el capital invertido en uno de varios productos dentro de una empresa generalmente no se puede calcular.

Se puede establecer la responsabilidad por un negocio dentro de una empresa y fijar objetivos. Desde luego, todos estos argumentos favorecen la descentralización y, cuando se llega al análisis de una empresa, por cierto expresan argumentos. Pero después de un análisis de la totalidad de una empresa semejante, hay que analizar, una a una, sus principales áreas de resultados, y luego en forma conjunta. Esto nos lleva de nuevo a un análisis de los productos, aunque a un nivel más alto de penetración y entendimiento.

¹ Esto no se aplica necesariamente a una gran tienda donde las compras del cliente típico pueden constituir un mejor punto de partida; por lo menos, el análisis habitual por departamentos más usuales y sus productos no es muy revelador. Un banco comercial norteamericano también puede encontrar que el cliente es una base mejor para el análisis, que los diversos servicios de diferentes departamentos; después de todo, nuestros bancos comerciales son supermercados financieros.

III

INGRESOS, RECURSOS Y PERSPECTIVAS

I

¿Cuáles son los pocos datos esenciales y fundamentales en los que se puede basar el diagnóstico de una empresa y sus áreas de resultados? Actualmente todo ejecutivo está inundado por las cifras. Cada día brotan más y más datos. ¿Cuáles son los que, en verdad, tienen algo que decir? ¿Cómo deben ser presentados para lograr un rápido significado, efectivo y seguro?

Lo que se podría denominar “rayos X de una empresa” es el tema de éste y los siguientes capítulos. Estos capítulos se refieren a conceptos. Sin embargo, muestran las ideas a través de un ejemplo concreto: un modelo —aunque grandemente simplificado— del análisis real de una empresa existente (a la que daré el nombre de “Productos Universales”). Es ésta una compañía manufacturera de tamaño mediano y razonablemente próspera, que difiere de otras de igual tipo, en el hecho de que por décadas sus actividades han estado divididas por igual entre mercados norteamericanos y europeos; teniendo plantas, fuerzas vendedoras y ejecutivos en ambos lados del Atlántico.

En el análisis sólo se presenta un área de resultados: los productos. Los mismos conceptos se aplican a los análisis de otras áreas de resultados: clientes, mercados, usos finales y canales de distribución. Tampoco hay diferencia si una empresa fabrica un

producto físico o presta servicios.

Este tipo de análisis examina *todo el complejo de productos de una empresa*, en lugar de hacerlo con un producto por vez. Todos los datos relacionan el desempeño, los costos, los recursos y las perspectivas de un producto determinado con los resultados empresarios generales y con los recursos y esfuerzos generales de la empresa.

El análisis usa casi totalmente datos contables normales —excepto en lo que respecta a “transacciones”, lo que se explica en la página 48—. La forma en que se presentan estos datos (cuadro 1) puede parecer poco familiar (aunque los ejecutivos que han utilizado análisis del punto de iguales ganancias y pérdidas y análisis financieros reconocerán aspectos conocidos).¹

El punto de partida de nuestro análisis son las “realidades empresarias” descriptas en el capítulo I.

- El dinero de los ingresos y de los costos no constituye necesariamente una sola corriente.
- Los fenómenos comerciales responden a la distribución normal de los eventos sociales, donde el 90 por ciento de los efectos derivan del 10 por ciento primario de las causas y viceversa.

CUADRO I. COMPAÑÍA DE PRODUCTOS UNIVERSALES:
EJEMPLO ESQUEMÁTICO DEL ANÁLISIS DE PRODUCTOS
(en millones de dólares)

Ventas totales de la compañía	\$ 145					
Materia prima comprada	\$ 50					
Gastos fijos	\$ 15	Beneficios netos antes de los impuestos	\$ 14,5			
Ingresos disponibles de los productos	\$ 80	Costos atribuibles a los productos	\$ 65,5			
Producto	Ingreso	Parte en los costos	Contribución a los ingresos netos	Coefficiente de contribución ²		
	<i>Porcentaje del Valor total de la compañía</i>	<i>del Valor total de la compañía</i>	<i>Porcentaje del Valor total de la compañía</i>	<i>del Valor total de la compañía</i>	<i>Porcentaje del beneficio neto</i>	
\$	%	\$	%	\$	%	%

A...19,0	24,0	18,2	28,0	0,72	5,0	0,26
B...14,0	17,5	16,7	25,5	-2,7	-12,0	Pérdida
C...14,0	17,5	7,2	11,0	6,8	47,0	3,3
D...11,0	14,0	5,2	7,5	5,8	40,0	3,8
E...7,0	9,0	5,4	8,0	1,6	11,0	1,5
F...4,0	5,0	3,4	5,0	0,6	4,0	1,0
G...4,0	5,0	3,6	5,5	0,45	3,0	0,75
H...3,5	4,5	3,3	5,0	0,2	1,5	0,5
I ...2,0	2,5	1,85	2,5	0,15	1,0	0,5
Bajo						
J ...1,0	1,0	1,5	2,0	-0,5	-0,5	Pérdida

- Por lo tanto, los ingresos son proporcionales al volumen, siendo el grueso del volumen y los correspondientes ingresos producidos por una pequeña fracción de los números de los productos (mercados, clientes, etc.).
- En consecuencia, los costos son proporcionales a las transacciones, siendo el grueso de los costos atribuible al mayor número —tal vez 90 por ciento— de las transacciones que sólo producen una pequeña fracción de los ingresos.

¿POR QUÉ NO UTILIZAR LA CONTABILIDAD DE COSTOS?

No es sorprendente que los costos sean, en total, directamente proporcionales a las transacciones. Por ejemplo:

- Para obtener un pedido de \$ 50.000, los costos no son mayores, en general, que para obtener un pedido de \$ 500; por cierto no cuesta cien veces más.
- Diseñar un producto que no se vende resulta tan caro como desarrollar uno de éxito.
- Cuesta tanto el papeleo para un pedido pequeño como para uno grande: el mismo asiento de pedido, orden de producción, programación, facturación, recolección, etc.
- Casi cuesta la misma cantidad de dólares sacar un producto para un pedido pequeño que para uno grande: fabricarlo, embalarlo, almacenarlo y fletarlo. La única cosa que puede requerir menos tiempo, cuando se trata de una orden pequeña, es la fabricación en sí; es decir, lo que por regla general constituye un factor de costo secundario en la industria actual. Lo demás insume la misma cantidad de tiempo y manipuleo.

Aun así, muchos empresarios se dirán: ¿por qué no basar nuestro análisis en la contabilidad de costos? Ello nos permite saber los costos precisos, ¿no es cierto? La respuesta es que no resulta correcto derivar de la contabilidad de costos las cifras de la participación de un producto dado en los costos totales de la empresa.

La contabilidad de costos tiene que encontrar ubicación para cada centavo gastado. Cuando el contador de costos no puede documentar los costos que surgen directamente de la producción, debe asignarlos. Sólo puede hacerlo suponiendo que todos los costos indirectos se distribuyen, ya sea en proporción a los costos directos, ya en proporción al precio de venta de un producto. Eso está bien mientras la asignación se reduzca a un pequeño margen de todos los costos: digamos, un 10 o 20 por ciento. En la producción de hace cincuenta años, esto era así. Ahora, sin embargo, la vasta mayoría de todos los costos no es directa, es decir, no se produce únicamente cuando se fabrica una unidad de

determinado producto. Únicamente las materias primas y suministros comprados afuera pueden todavía considerarse verdaderos costos directos. Actualmente, incluso el así llamado “trabajo directo” no fluctúa con el producto de cada unidad de volumen. Permanece bastante similar, sea cual fuere la variedad de productos que pasan por una planta. La mayor parte, incluso, no varía en lo que respecta al producto total. El trabajo, en la mayoría de las industrias manufactureras y en todas las que proporcionan servicios, es una carga relacionada al tiempo, más que al volumen del producto o las unidades de un producto. En conjunto, menos de un cuarto de todos los costos, que no se refieran a compras de materias primas, pueden ser tratados como verdaderamente directos en la empresa moderna; es decir, como variando y dependiendo realmente de una unidad determinada de un producto o proceso.

Para los fines del contador de costos, esto puede tener poca importancia. La asignación de costos en proporción fija al volumen o precio de un producto puede no distorsionar materialmente la relación entre los diversos elementos del costo que constituyen el costo unitario total de un producto: por ejemplo, la relación entre sus costos de fabricación y sus costos de terminación. Las cifras de los costos, en otras palabras, todavía indican con precisión las relaciones de costos que están fuera de línea. Pero para lo que concierne a determinar lo que le cuesta a una empresa producir este o aquel producto, las cifras que determinan el grueso de los costos son inútiles. Prejuzgan lo que deben documentar, o sea, la forma en que se distribuyen los costos. Es más, hacen una suposición que raramente resulta correcta: que los costos se distribuyen según una curva gaussiana “normal” en forma de campana que es proporcional a los resultados.

Hay excepciones, por ejemplo, una empresa que esencialmente tiene un producto único.

La “General Motors”, con el grueso de su producción dedicado a una sola familia, los automóviles, ha utilizado durante cuarenta años un concepto de costos que supone que cada auto insume una porción de los costos igual al total de los costos de la planta funcionando al 80 por ciento de su capacidad, dividida por el número de autos que produciría funcionando al 80 por ciento de su capacidad. También ésta es una generalización que nos habla de probabilidades; pero es una generalización más simple que la nuestra, aunque expresa una definición similar de los costos.

Cuando existen centros de costos muy grandes y definidos, como los barcos de una flota de vapores o los jets de una empresa de aviación, los costos reales pueden ser conocidos y utilizados. De otra forma, en general, no se pueden deducir los costos reales. Hay que suponer cuál es su comportamiento.

La distribución según las transacciones es la única aproximación al comportamiento de los costos no encarados por una unidad identificada de producción. Hoy, el grueso de los costos de una empresa es de ese tipo.

La categoría mayor de costos individuales, que en general se puede identificar fácilmente en relación a un producto específico, es inaplicable a la contribución de los ingresos y a la participación de la carga de los costos. Éste es el costo de las partes y materias primas compradas. Un examen simple, tomado de una compañía que fabrica pequeños artículos eléctricos para el hogar, como tostadores, cafeteras y planchas, ilustrará esto:

Los materiales y partes compradas totalizan el 60 por ciento del precio del fabricante en el caso del producto A y 30 por ciento en el caso del producto B. Ambos se venden en igual volumen. El margen de beneficios es del 10 por ciento del precio del fabricante en los dos productos. Por lo tanto, se supone que ambos se comportan igualmente bien. Pero, en realidad, el fabricante obtiene un dólar de beneficio por cada tres dólares de sus propios recursos y esfuerzos invertidos en el producto A y tiene que gastar seis dólares de sus recursos y esfuerzos para obtener un dólar con el producto B. Si ambos productos dispusieran de un mercado para una mayor producción al mismo precio y el fabricante dispusiera de recursos para expandir sólo uno:

- Obtendría el doble de producción adicional invirtiendo sus recursos en el producto A y no en el B. Una unidad adicional del producto A requiere sólo 30 dólares de recursos, contra 60 dólares que requiere el producto B.
- Por lo tanto, obtendrá el doble de beneficios al expandir el producto A y no el B.

Tanto la contribución a los ingresos y la participación en los costos deben usarse como una cifra de “valor añadido”³, en la que los materiales y partes compradas se han sustraído de los totales de ventas y costos.

El margen convencional de beneficios también es sólo un factor de la corriente de

beneficios; que es el margen de beneficios multiplicado por la rotación. Dos productos que se venden a \$ 10,00 pueden contener las mismas materias primas y margen de beneficios de \$ 1,50 por unidad. Pero si se fabrican y venden cinco unidades de uno, en tanto se vende una unidad del otro, el primero proporcionará cinco veces más cantidad de dólares de beneficio que el otro. Esto es elemental; pero los empresarios tienden a olvidarlo, a menos que las cifras que utilicen incluyan a ambos factores (como, por ejemplo, en las bien publicitadas cifras del retorno sobre las inversiones de la compañía Du Pont). Todos los conceptos y cifras utilizados en este análisis son, por lo tanto, cifras de la corriente de beneficios, incluyendo los márgenes de beneficio y la rotación.

Los costos que son *independientes* de un volumen determinado de trabajo y producción también deben excluirse del cálculo básico. Estos son *verdaderos* costos fijos: alquileres e impuestos a la propiedad, mantenimiento y, en particular, todos los costos del capital en servicio que ya se ha invertido y, por lo tanto, debe pagarse, sea cual fuere el volumen de las ventas o los beneficios (costos comúnmente denominados “costos sumergidos” por los contadores y economistas).⁴

Cuando los costos fijos son muy altos, requieren una asignación de costos separada; en la página 50 se ilustra lo que sucede cuando se analiza el costo de flete en un vapor.

En esta forma llegamos a las siguientes definiciones:

- Las *ventas netas* son las ventas de la compañía menos la materia prima comprada.
- Los *ingresos totales de la compañía* son las ventas netas menos los costos fijos (algunos los llaman “ingresos disponibles”).
- El *ingreso* derivado de un producto es el porcentaje de los *ingresos totales de la compañía* que corresponde al porcentaje que las ventas del producto (menos las materias primas y suministros comprados, directamente atribuibles al producto) ocupan en las ventas netas de la compañía.
- La *participación en la carga de los costos* de un producto es el porcentaje del *costo total de la compañía* (menos las materias primas y costos fijos) que corresponde a la participación porcentual de las transacciones atribuibles al producto en el volumen total de transacciones de la empresa.
- La *contribución a los ingresos netos* es, desde luego, nada más que la diferencia entre los ingresos de un producto y su *participación en la carga de los costos*.⁵

- El *coeficiente de contribución*, es decir la capacidad de un producto para generar un ingreso al subir o bajar su volumen, es la *contribución neta a los ingresos* del producto por cada millón de dólares producidos por las ventas. Desde luego, puede ser expresado como un porcentaje de los *ingresos totales de la compañía* por cada millón de dólares proveniente de las ventas del producto o como el monto en dólares de ventas adicionales, necesario para aumentar los ingresos totales en un porcentaje o monto determinado. Ésta es una medida de los resultados que se pueden esperar si se sustituye el volumen de un producto por el de otro. En otras palabras, el *coeficiente de contribución* da por sentado que el volumen total se mantiene igual. Incluso con esta calificación es nada más que una aproximación a grandes rasgos. Es lo suficientemente precisa como para servir de guía al impacto sobre los resultados generales que puede surgir de los intentos de elevar las ventas de alguno de los productos.

PERO, ¿QUÉ ES UNA TRANSACCIÓN?

Los términos utilizados hasta ahora pueden parecer extraños; pero los conceptos que expresan seguramente son familiares.

Sin embargo, aquí hay una excepción: un nuevo concepto que requiere datos que el sistema contable rara vez proporciona: la transacción.

¿Qué es una transacción? ¿Cómo se establece la transacción que, entre las muchas transacciones de una empresa, representa la estructura real de los costos?

No hay una respuesta fija. La naturaleza de la empresa es la que determina esto, más que las prácticas contables o los teoremas económicos.

En muchas empresas la más simple y fácil de obtener de las unidades de transacción es el número de facturas enviadas. Cuando el trabajo que requiere el papeleo y los grandes costos que éste implica están organizados en torno a ella, la factura particular puede ser utilizada con bastante confianza como índice de la verdadera participación de un producto en los costos. Algunas veces los embarcos constituyen una unidad más conveniente, en especial cuando en una factura hay muchos productos diferentes.

En las grandes tiendas la compra por cliente ha sido considerada durante mucho tiempo como un buen indicador de la estructura de los costos. Mientras mayor es la compra por cliente, más grande será la eficacia de la operación minorista. El número de clientes que debe entrar en una tienda para movilizar cierta cantidad de una determinada mercadería puede ser una unidad de transacciones más conveniente que otra en las grandes tiendas.

Una compañía mediana que fabrica computadores para ser utilizados en trabajos científicos, utiliza, como unidad de las transacciones, el número de propuestas que debe efectuar para obtener una orden de compra. La propuesta, con el enorme trabajo técnico y de oficina que implica, es el verdadero centro de los costos, y también el sumidero en que desaparecen los recursos más escasos y caros, los mejores talentos de la compañía.

En una compañía laminadora de aluminio se encontró que la mejor unidad de las transacciones era el número de fundiciones de producción en la etapa del laminado en caliente. En la planta de laminado a presión de la misma compañía (que fabrica productos como enrejados para radiadores de automóviles y manijas para puertas de heladeras), la unidad de transacción apropiada resultó ser el número de horas requerido

por los matriceros capacitados para preparar las prensas para una forma determinada.

En una empresa de aviación comercial, la unidad de costo más significativa es la cantidad de asientos-millas disponibles, pero no vendidos, en una ruta o vuelo determinado; esto es: un “costo de no hacer”. Pero para una compañía fabricante de bienes de consumo, que produce mercaderías que se distribuyen a través de muchos minoristas independientes, la unidad de transacción bien puede ser el número de visitas que se hacen a cada intermediario por cada millón de dólares de ventas de un producto. También puede ser el número de intermediarios necesarios para vender el volumen. Asentar a un minorista en los libros cuesta casi lo mismo y resulta alto. Si hay alguna diferencia, ésta está en favor del intermediario mayor, que usualmente requiere menos visitas vendedoras y menos servicios, además de tener mejor crédito y pagar con más rapidez.

Para industrias procesadoras con una gran inversión de capital, por ejemplo, papeleras o petroquímicas, la unidad de costo más significativa para los cálculos puede ser el tiempo: el tiempo que se necesita para producir el mismo valor de ventas (menos materia prima comprada) de diferentes productos. En esas industrias los costos tienden a estar en función de las horas requeridas para la fabricación.

Pero determinar la transacción apropiada para una empresa determinada es parte del análisis de la empresa. En sí misma, constituye un gran paso hacia la comprensión de la empresa y su economía. También es una genuina decisión empresaria de gran impacto y considerable riesgo. Los analistas o técnicos pueden señalar las selecciones posibles y sus consecuencias. La decisión final es responsabilidad de la dirección.

CASILLA II

Un cálculo de muestra puede servir para indicar cómo se pueden utilizar estos conceptos. Muestra tres productos diferentes, tres tipos diferentes de envases metálicos fabricados en una planta de fabricación de envases.

Las *ventas totales de la compañía* sumaron \$ 150 millones. Las *materias primas* compradas se elevaron a \$ 50 millones, siendo las *ventas netas* de \$ 100 millones. Las *cargas fijas totales* sumaron \$ 30 millones por año, siendo los *ingresos totales de producción* de \$ 70 millones. Las ventas del producto X sumaron \$ 50 millones; el

contenido en materias primas —algo más bajo que lo normal— fue de \$ 10 millones, produciendo ingresos de \$ 30 millones, o un 30 por ciento de los *ingresos totales de la compañía*. Sus *ingresos* —30 por ciento de las ventas de la compañía menos las materias primas y gastos fijos— se calcularon entonces en \$ 21 millones (30 por ciento de \$ 70 millones).

Los *costos totales de la compañía* fueron de \$ 135 millones. Restando las *materias primas compradas y los gastos fijos*, quedaron \$ 55 millones como *costos totales atribuibles a los productos*. La unidad de transacción que se consideró más representativa fueron los fletes, con un total de \$ 250.000 por año. De éstos, el producto X insumió —como lo estableció un estudio de muestreo— \$ 60.000, o sea el 24 por ciento. Esto lo dejó con una *participación en la carga de los costos* de \$ 12,1 millones (24 por ciento de \$ 55 millones), y con una *contribución neta a los ingresos* de \$ 7,8 millones (que, como se verá, era más de la mitad de los beneficios totales de la compañía; \$ 15 millones: \$ 150 millones de ventas menos \$ 135 millones de costos). Su coeficiente de contribución sería entonces \$ 185.000 por cada millón adicional de ventas.

El poder del análisis transaccional de los costos de una empresa fue recientemente demostrado en un estudio de los beneficios y costos de las empresas alimentarias, realizado en 1963 por la firma consultora de empresarios de Nueva York “McKinsey & Co.” para la “General Foods Corporation”, el más grande productor norteamericano de alimentos procesados. Tradicionalmente, el almacenero —como la mayoría de los minoristas— ha computado una cifra de costo “promedio” al “margen bruto de beneficios”. Por lo tanto, ha considerado como más beneficioso el ítem que produjera el mayor margen bruto de beneficios, si bien las cadenas de supermercados bien dirigidas están tomando cada vez más en cuenta la velocidad de la rotación. El estudio de McKinsey demostró que los costos reales dependen de las transacciones que requiere cada mercadería y que la participación de diferentes mercaderías en los costos varía mucho. El margen de beneficios de una caja de cereales secos, por ejemplo, es casi igual al de una caja de sopa envasada: \$ 1,26 para el cereal y \$ 1,21 para la sopa. Por lo tanto, el almacenero siempre consideró que las dos mercaderías le producían idénticos beneficios. Pero el estudio transaccional indicó que el beneficio real del cereal es de sólo 25 centavos por caja contra un beneficio de 71 centavos por la sopa. A pesar de que los

alimentos para bebés dejan un margen alto y circulan velozmente, requieren tanto manipuleo que en realidad producen pérdidas al almacenero.

CASILLA II (*continuación*)

El producto Y respondía similarmente por el 22 por ciento de *los ingresos totales de la producción*, con un *ingreso* de \$ 15,4 millones. Pero respondía por el 30 por ciento de las transacciones, o sea una *participación en los costos* de \$ 16,5 millones; y una *contribución negativa a los ingresos* de \$ 1,1 millones. Asimismo el producto Z aparecía con una *contribución negativa* a los ingresos de \$ 3,4 millones, con 18 por ciento del *ingreso total* (\$ 12,6 millones), pero con una participación del 29 por ciento en los *costos totales* (\$ 16 millones).

Los costos fijos en esta empresa son, empero, algo altos. Las cifras mostradas aquí son cifras de *después de la absorción de los costos fijos*. Esto significa que cada uno de los tres productos ya había hecho su contribución a los costos fijos antes de la *contribución al ingreso neto* calculado aquí. El no fabricar los productos Y y Z sería, por lo tanto, más costoso que producirlos sin recuperar sus costos totales, esto es desde luego lo que significa una *contribución negativa*: si (a) sus *contribuciones negativas* son menores que su participación en los *costos fijos*; y si (b) no se puede fabricar un producto más rendidor para sustituirlos en el total de la producción y las ventas. (La última es una suposición crucial. Siempre está implícita; pero raramente se prueba. Por lo tanto, el argumento de la absorción de los costos fijos tiende a convertirse en una coartada insignificante en muchos casos.) En lo que respecta a la proporción de *gastos fijos* asignables a un producto, se puede utilizar un monto proporcional a sus *ingresos* o a su *participación en los costos*. Prefiero el último, no porque sea más lógico, sino debido a que constituye una prueba más severa para los productos débiles. Bajo cualquiera de estos dos métodos se encontraría que Y y Z han absorbido suficientes *gastos fijos* como para contribuir a los *beneficios netos* disponibles para la compañía, aunque el producto Z resulta marginal, incluso con esta prueba.

Los ejecutivos pueden no haber considerado nunca a sus empresas como un “sistema de transacciones”. Pero apenas comprenden la idea (en especial si se la presentan

mediante ejemplos más que mediante sesudas disertaciones), generalmente pueden aplicarla a la empresa que conocen. Por lo menos, la intuición del ejecutivo se inclinará hacia las respuestas correctas.

Las diferencias de opinión entre los ejecutivos experimentados de una compañía son reveladoras y valiosas. En una empresa determinada bien pueden existir diferentes transacciones capaces de servir como unidad de costo. Conozco una gran empresa química en la que las facturas, el número de visitas realizadas para ayudar a un cliente a utilizar un producto y las modificaciones de los productos para usos específicos pueden, por separado, ser considerados como unidades representativas de las transacciones y la verdadera medida del costo. Si el enfoque de los costos de un producto difiere grandemente al utilizar diferentes medidas, esto, en sí, constituye una revelación importante. Al menos, explica a los componentes de una empresa las razones por las cuales se producen diferencias de opinión respecto a los méritos y comportamiento de un producto.

En las empresas donde es posible aislar operaciones diferentes y separadas, el costo de cada operación, basado en sus transacciones típicas, se puede y debe determinar. La suma de los costos de las operaciones proporciona el monto total de los costos.

Éste es el procedimiento correcto cuando los costos de operación son altos y casi fijos. No se puede hacer navegar una parte de un barco, por lo tanto, los costos de fletar la totalidad del barco se producen siempre, aunque el barco esté lleno o vacío. En forma similar, la prensadora de pulpa de una fábrica de papel puede utilizarse o cerrarse; no puede utilizarse a media velocidad. Sus costos de operación son fijos y se producen en forma total cada vez que se procesa alguna pulpa.

A modo de ilustración: se pueden identificar tres operaciones diferentes en todo embarque de carga por mar. Hay una operación administrativa que se relaciona al número de embarques. El costo administrativo es igual aunque el embarque sea grande o pequeño, valioso o de bajo costo, abultado o compacto y requiera que en las facturas figuren 25 o un solo ítem. Es fijo por ley; los documentos legalmente exigibles deben ser emitidos y manipulados. Por lo tanto, el costo administrativo de cada flete es la participación de los costos administrativos totales divididos por el número total de embarques en la ruta marítima utilizada. Luego está la operación de carga. En este caso la unidad de costo es la hora del tiempo de carga y descarga. La red cargadora sólo

puede efectuar un número determinado de viajes por hora, sin tener en cuenta si la carga es grande o pequeña. Además siempre tiene que haber un grupo de cargadores en el barco y otro en el muelle. La unidad de costo es el tiempo. La participación del costo de cargar es el total de los costos de carga dividido por la participación del embarque en el tiempo total de la carga. Esto implica, que un bulto grande es mucho más económico para la flota que uno pequeño.

Por último, están los costos de operación del barco que son prácticamente fijos sea cual fuere la carga del barco. Los costos de capital, mantenimiento, salarios de la tripulación, seguros e incluso el combustible, son igualmente altos cuando el barco navega vacío que cuando navega lleno. Por lo tanto, la carga de operación del barco de un embarque es la participación del costo total de operación del barco que corresponde al porcentaje del espacio de carga del barco utilizado por carga útil en el viaje típico que requiere un embarque. La participación total en el costo de un embarque es la suma de estas tres participaciones en los costos diferentes.

Hasta aquí el análisis habrá producido importantes resultados. Habrá presentado nuevos hechos y arrojado luz sobre aspectos que han preocupado a los empresarios durante mucho tiempo. Habrá elevado muchas preguntas nuevas, con frecuencia problemáticas, especialmente cuando se analizan áreas de resultados que no son las de los productos. En dos etapas, por lo menos, tendrán que tomarse importantes decisiones ejecutivas: en la definición de un producto y de la unidad de transacción apropiada.

Todavía sabemos poco sobre un producto hasta no examinar su posición de liderazgo y sus perspectivas: lo externo y lo futuro. El cuadro II proporciona una muestra.

II

¿CÓMO ESTÁ CONSTITUIDO EL LIDERAZGO?

Los empresarios experimentados saben que las afirmaciones, en apariencia simples, respecto a la posición y perspectivas de cada producto del cuadro II representan el broche final de pesados trabajos y prolongados debates. En estas áreas hasta los hombres calmos se enojarán y los razonables se negarán a aceptar los hechos diciendo, en forma cortante: “No lo creo”. Aquí es necesario un trabajo profundo y penoso. Pero el trabajo en sí, sus herramientas y técnicas derivadas del análisis del valor del producto en investigaciones de mercado, es bien conocido, habiendo sido cosa de rutina durante años, incluso en empresas pequeñas. Los resultados pueden ser polémicos y difíciles de aceptar, pero el trabajo en sí es conocido.

Desde luego, la presentación en una compañía grande y compleja será mucho más detallada que en empresas pequeñas. Una gran cantidad será dividida, etc. Pero no es mi intención indicar las complicaciones que pueden surgir: esto nadie lo ignora. Sólo intento expresar un concepto, un concepto que es simple.

El liderazgo no es un término cuantitativo. La empresa de más participación en el mercado puede ser líder en un solo fragmento. El monopolista, el único proveedor de un producto o de un mercado, nunca es líder ni puede serlo.

Un producto, para ejercer el liderazgo, debe ser el mejor acondicionado al o a los genuinos deseos del mercado y del cliente. Debe constituir una verdadera necesidad. El cliente debe estar deseoso de pagar por él. Por más deseable que parezca al productor una determinada cualidad del producto, éste únicamente será líder si el cliente la acepta. Su aceptación es su deseo de honrar, en forma tangible, esta cualidad prefiriéndolo al producto de los competidores y estando deseoso de pagarlo.

El monopolista no puede ejercer el liderazgo debido a que el cliente no puede elegir. Los clientes de un monopolista siempre desean un segundo proveedor y se vuelcan a él tan pronto aparece. Pueden haber estado ampliamente satisfechos con las mercaderías o servicios del monopolista, pero es rara la empresa o el producto que después de haber ejercido un monopolio, retiene las preferencias del cliente.⁶

De modo que el monopolista siempre está en peligro de tornarse marginal apenas se presente un segundo proveedor. La mayoría de los empresarios lo saben, pero les resulta

difícil aceptarlo. Empero, al analizar una empresa es mejor considerar a un producto sin rivales como en estado de peligro.

El examen corriente del liderazgo por “participación en el mercado” también es engañoso. Abundan ejemplos de compañías que tienen la mayor participación del mercado, pero sus beneficios son mucho menores que los de competidores en apariencia menos sólidos. Esto significa que no reciben un pago por el liderazgo, sino que tienen que pagar por ejercerlo. Pues en tanto la compañía grande debe mantenerse activa en todas las áreas, por regla general ninguna compañía puede distinguirse realmente en todo.

CUADRO II.
ANÁLISIS DE LIDERAZGO DE LOS PRODUCTOS DE LA “COMPAÑÍA DE
PRODUCTOS UNIVERSALES”
(en millones de dólares)

Producto	Ingresos	Posición de liderazgo	Perspectivas a corto plazo		
			<i>Sin cambios</i>	<i>Con cambios</i>	<i>Estáticas</i>
A	\$ 19,0	Marginal. Ahora tiene 5 años. Nuestro ingreso en el mercado de calidad. Las ventas deberían estar en primer lugar.		Merma	
B	14,0	Marginal. Ahora tiene 5 años. Nuestro ingreso en el mercado de calidad. Las ventas deberían ser el doble. Se rebajó varias veces de precio, pero las compras no subieron.	Merma	¿Merma?	X
C	14,0	Líder. Éxito sorprendente. Introducido como apoyo de otras ventas en un pequeño sector del mercado. Promociona a A. Es de más fácil aplicación.	Merma	Arriba	
D	11,0	Líder. Línea de bajo precio con márgenes de beneficios reducidos. No tiene la calidad de B, pero tiene gran demanda en el mercado correspondiente a B. Dura dos veces más que los modelos de los competidores y cuesta 20% menos que el más barato.	Arriba	Muy arriba	

E	7,0	Marginal. Mercado preciso, tamaño medio. Crecimiento pequeño. Clientes prefieren productos de precio más alto de la competencia.	Abajo	Arriba
F	4,0	Marginal, pero líder en mercado especial. Preferido por un uso industrial específico.		X
G	4,0	Similar a F. Mismo comentario.	Arriba	
H	3,5	Marginal. Se esperaba que fuera el producto principal de la compañía en nuevo mercado industrial que no se ha desarrollado hasta ahora. Los procesos de fabricación del competidor técnicamente inferiores, pero mucho más baratos.	(limitado)	X
I	2,0	Inactivo. Producto principal hace 10-15 años. Comprado ahora para un proceso obsoleto utilizado sólo en las compañías más pequeñas.		X
J	-1,0	Se espera que sea líder. Acaba de producirse. Permitirá al cliente hacer funcionar sus equipos con más rapidez y durante períodos más largos.	Arriba	Muy arriba

En toda la industria norteamericana hay un solo ejemplo de una compañía que combine el primer puesto en todas las áreas con el primer puesto en rentabilidad en todas las áreas.

Esta compañía es la “General Motors” en el mercado automovilístico norteamericano. La “Du Pont de Nemours”, aunque es la mayor y más rentable de las empresas químicas norteamericanas, sólo trabaja algunos sectores de la industria química, especialmente materiales químicos y fibras para el mercado textil. Existen, con seguridad, algunas situaciones comparables a la de la “U. S. Steel”, líder en precio y volumen en la mayoría de los mercados de acero durante muchos años, pero, hasta hace poco tiempo, la menos rentable de las compañías fabricantes de acero de Estados Unidos. Aquí, la mayor participación en el mercado parece haber sido ejercida por un productor cuya situación era marginal en las áreas principales de productos. Pero en la mayoría de las industrias, la compañía más grande sólo ejerce el liderazgo en unas pocas áreas, en tanto que su tamaño e importancia la obligan a mostrarse activa en muchas otras.

Únicamente una empresa muy pequeña especializada puede ejercer el liderazgo con todos sus productos o servicios, en todos sus mercados y usos finales, con todos sus

clientes y en todos sus canales de distribución. Ninguna compañía, sea grande o chica, puede permitirse ser marginal en todos los aspectos. Especialmente no puede permitirse ser otra cosa que un líder en las áreas que sustentan a la empresa, producen el grueso de las ventas, generan el grueso de los costos y absorben los recursos más valiosos e importantes. Un producto marginal genera retribuciones inadecuadas. Siempre corre peligro de ser eliminado.

Mientras más grande es el mercado, más peligroso resulta ser marginal y menos lugar hay para productos que no ejerzan una genuina posición de liderazgo.

Contrariamente a lo que han estado predicando los economistas desde hace doscientos años, la disyuntiva del monopolio en un mercado grande y desarrollado no es la libre empresa, es decir, un número ilimitado de participantes por industria, sino el oligopolio, esto es, la competencia entre un número bastante reducido de fabricantes o proveedores. Al crecer el mercado, el dinero requerido para ingresar en la industria puede ser tanto que el intento sólo se puede efectuar muy de vez en cuando, ya que habrá que vender en forma nacional o abstenerse (como en la industria automovilística norteamericana). Mientras más grande sea el mercado, más se concentrarán los canales distribuidores en algunas marcas bien conocidas suficientes para proporcionar al cliente una elección sustancial, pero no en tantas como para confundirlo o requerir existencias excesivas.

Por esta razón la concentración de la industria norteamericana de artículos para cocinas (heladeras, hornos, lavaplatos, lavadoras de ropa, etc.) en no más de media docena de marcas principales tendrá lugar tarde o temprano, diga lo que dijere en contrario la ley antimonopolista. Cinco o seis marcas principales es todo lo que necesita un comerciante importante de artículos de ese tipo (ya sea un centro de descuentos, una gran tienda, o un centro comercial) a fin de tener una línea completa que permita al cliente las elecciones necesarias.

Más marcas sólo confundirían al cliente tornándolo reticente a comprar. Ocupan dinero, espacio en la tienda y en el depósito. Hacen que el servicio de reparaciones resulte dificultoso: el mecánico tendrá que conocer más artículos y contar con más repuestos. También requieren más dinero para la propaganda o desbaratan el impacto, etc. La primera reacción del comerciante ante esta situación es exigir a los fabricantes de las líneas menos vendibles una serie de “extras”. Durante la última década los intermediarios han solicitado y obtenido precios más bajos, mayores descuentos,

financiaciones especiales, mayor propaganda y garantías de recompra de los artículos usados a un precio estipulado superior al del mercado. Cada demanda implicaba una disminución de los beneficios del fabricante.

Cuando se produzca un receso en el mercado de estos artículos, las marcas marginales serán eliminadas totalmente, ya que los intermediarios tienen que reducir sus existencias y concentrarse en las pocas marcas vendibles, rechazando las otras.

La razón principal por la cual aumenta la concentración mientras más grande y desarrollado es el mercado, es que éste provoca una diferenciación significativa de los productos. Mientras más grande es el mercado, menos lugar hay para productos que son “igualmente buenos” y para los productos y fabricantes marginales.

Esto puede ser de particular importancia en la actualidad para Europa y Japón, donde el mercado masivo se desarrolla velozmente. Una empresa o producto que ejercía el liderazgo en el restringido mercado alemán o francés de ayer puede tornarse marginal rápidamente en el mercado masivo del continente europeo unificado. Por cierto, ésta es la causa principal de las crecientes uniones y asociaciones entre compañías medianas — en particular las pertenecientes a familias— entre los límites nacionales del Mercado Común. A menos que traten de establecer monopolios que restrinjan el mercado, esas combinaciones de empresas medianas en un gran grupo o asociación son convenientes y, por cierto, necesarias para explotar el potencial económico del Mercado Común o la nueva economía de consumo masivo en el Japón. La expansión de un mercado también crea oportunidades para una cantidad de productos o servicios con características especiales para lograr una posición de liderazgo en un determinado sector del mercado o uso final que, aunque significativamente más pequeño que el mercado nacional o masivo, es mayor de lo que pasaba por ser el gran mercado no hace mucho tiempo.

Tomemos por ejemplo el mercado de los polímeros petroquímicos de fórmula especial. Los fabricantes de los productos polímeros de gran volumen —por ejemplo, los principales plásticos— son los clientes más importantes; y las oportunidades, ventas y beneficios para el fabricante experimentado de polímeros son altos. La “Cummins Engine Company” de Columbus, Indiana —una empresa mediana—, ha disfrutado de una posición de liderazgo altamente beneficiosa como fabricante de motores para camiones pesados. Si las grandes compañías industriales (en especial la “General

Motors”) no hubieran ofrecido una amplia gama de motores Diesel para todos los usos en barcos, autobuses y locomotoras, la “Cummins” no habría logrado confinarse a la especialización en una línea estrecha que motiva su éxito. Un diseño de motor se utiliza ampliamente o de lo contrario es tan difícil su instalación y mantenimiento que no se usa para nada. Algunos pequeños fabricantes, especializados en una o dos aplicaciones especiales de motores eléctricos de pocos caballos, han estado operando proporcionalmente mejor que la “General Motors” o la “Westinghouse”, cuya gran participación en el mercado las obliga a ofrecer todo tipo de motores a todos los clientes y para todos los usos finales y que, en consecuencia, necesariamente deben ser marginales o perder dinero en algunas líneas.

Una posición de liderazgo puede estar basada en el precio o en la confianza. La facilidad de mantenimiento puede ser crucial para un producto con un fin; la promesa de que no requerirá mantenimiento puede significar el liderazgo para un producto similar con otro uso (por ejemplo, para un cable telefónico depositado en el fondo del océano o para una estación reguladora de microonda para señales de teléfono y televisión construida en la cumbre de una montaña en Idaho, a varios kilómetros de la ciudad más cercana). El aspecto, estilo, diseño, la aceptación y consideración del cliente, el menor costo de un artículo acabado que surge de un producto, el tamaño, el mantenimiento y rápido envío, la asesoría técnica, constituyen, entre otras, las bases de una posición de liderazgo.

Pero lo que el fabricante considera como “calidad” no forma parte de ellas, siendo con frecuencia insignificante, o constituyendo la coartada de un fabricante para confeccionar un producto marginal que cuesta más, pero no proporciona algo diferente o mejor. El liderazgo no existe si el mercado no está dispuesto a reconocer lo que se afirma. Eso siempre implica el deseo de comprar y de pagar. La posición de liderazgo de un producto o una empresa es un término económico y no un término moral o estético.

El precio bajo puede no tener importancia. (Por cierto, las quejas de los fabricantes de que el “comercio” sólo se fija en el precio y no presta atención a la calidad, son con frecuencia infundadas; el comercio tiene preferencias definidas y está dispuesto a pagar por ellas; lo que pasa es que el fabricante no las satisface.) Pero la disposición para pagar del cliente y sus compras, que descartan a los productos de los competidores, son criterios válidos de logro económico en un mercado de economía competitiva. Si esto no

se puede demostrar claramente, hay que sospechar que un producto es, o está por ser, marginal.

Al analizar los productos respecto a su posición de liderazgo hay que formular siempre las mismas preguntas: “¿Se compra el producto descartando los restantes productos del mercado o, por lo menos, con la misma vehemencia?” “¿Tenemos que dar algo a cambio de la compra del cliente? (por ejemplo, la extraordinaria cantidad de servicios que, como lo demuestra el cuadro III [página 63], requieren los productos F y G)” “¿Recibimos el pago que corresponde por lo que entregamos según lo indica la contribución a los ingresos?” “¿Recibimos un pago por lo que consideramos que constituye la característica especial del producto?” “¿Tenemos algún producto con una posición de liderazgo y que se distingue, sin saberlo nosotros? (como puede ser el caso de los productos C y D de los cuadros)”.

Si los principales productos de una compañía no muestran signos de ocupar una posición de liderazgo o poseer alguna distinción —como puede ser el caso de los productos de la Compañía de Productos Universales—, es necesario hacer algo rápidamente, en especial si las ventas y beneficios andan bien. Tanto las ventas como los beneficios pueden decaer repentinamente y, sin embargo, nadie está preparado, nadie lo prevé, nadie trabaja para restaurar la posición de liderazgo de los productos, ni desarrolla otros nuevos para reemplazar los que se tornan marginales.

Pasando a las perspectivas, el cuadro II (página 57) resume una cantidad de trabajo y muchos desacuerdos internos. Los juicios sobre las perspectivas, es decir, lo que razonablemente se puede esperar de un producto en los próximos años, son tan controvertibles como los referentes a la posición de liderazgo. Con un vistazo al cuadro, el ejecutivo experimentado comprende que la apreciación de las perspectivas del producto A será grandemente discutida, especialmente por el departamento de ingeniería, y que la apreciación desconsoladora respecto al producto B tal vez es demasiado optimista. Sabe que el contralor se opondrá a la excelente apreciación de las perspectivas del producto D, en tanto que el departamento de ventas deseará calificarlo aún mejor. Las perspectivas de ventas continuas del producto 1, aunque en un nivel muy bajo, tal vez sean un anhelo. Los antiguos empleados que hicieron sus carreras diseñándolo, fabricándolo y vendiéndolo todavía tienen esperanzas de que se recupere.

CUADRO III. ANÁLISIS DE PRODUCTOS DE LA COMPAÑÍA DE PRODUCTOS
UNIVERSALES: PERSONAL
(en millones de dólares)

Producto	Ingresos	Cantidad y calidad del personal clave		
		Ejecutivos	Técnicos	Ventas y servicios
A	\$ 19,0	Excelente	Excelente suficiente	y Excelente y suficiente
B	14,0	Excelente ⁷	Excelente ⁷	Excelente ⁷
C	14,0	Bueno	Bajo	Mediano en números y calidad
D	11,0	Distinguido	Mediocre	Mediano en números y calidad
E	7,0	Inexistente	Muchos, pero mediocres	Gran demanda de service
F	4,0	} Excelente calificación técnica	Buena calidad	Buenos vendedores mucho service
G	4,0			
H	3,5	Tareas especiales	El mejor personal	Grandes esfuerzos de los vendedores
I	2,0	Bajo	Bajo	Bajo en ventas; mucho service para antiguos productos en plantas de clientes
J	-1,0	Distinguido	Excelente	Nada

Lo que el análisis trata de lograr y la causa por la cual hay que realizarlo apenas necesitan explicación.

Lo que resulta sorprendente es que se lo lleve a cabo tan pocas veces. Con frecuencia se estudian productos determinados y se calculan sus perspectivas. También suelen estudiarse los principales mercados —por ejemplo, el mercado de materiales de construcción— por parte de compañías grandes. Pero todavía es rara una investigación de las perspectivas de todos los productos al mismo tiempo y, mucho menos, de las áreas de resultados de una empresa; esto sucede en compañías que dicen ser adeptas a la planificación a largo plazo. Sin embargo, es fácil de lograr —aunque no tan fácil en lo que respecta a la corrección—, y es el enfoque más revelador y lleno de interrogantes

sobre la marcha de la empresa y su capacidad para llevar a cabo y producir resultados.

III

SITUACIÓN DE LOS RECURSOS

En realidad, me he adelantado un poco. Al designar como “marginal” a este o aquel producto, o al preguntarme si un producto puede verse obligado a proporcionar algo “extra” (por ejemplo, muchos servicios de reparación) a fin de retener su posición, he anticipado los resultados de la siguiente etapa del análisis: el emplazamiento de los recursos clave.

Hasta ahora, en gran medida, el análisis ha girado sobre las cosas que suceden a la empresa y sus productos. Ahora nos preguntamos qué hace la empresa para que sucedan las cosas. La empresa sólo posee dos tipos de recursos clave: recursos de conocimiento —es decir, personal especializado— en compras, ventas, reparaciones trabajo técnico y administración, y dinero.

¿En qué se utilizan estos escasos y costosos recursos? ¿En qué áreas de resultados se desarrollan? ¿Se aplican a las oportunidades o a los problemas? ¿Se aplican a las oportunidades más importantes y prometedoras?

Los cuadros III y IV muestran un análisis del emplazamiento de los recursos en la Compañía de Productos Universales, aunque, desde luego, en forma fragmentaria y muy simplificada.

Estos recursos poseen, o deben poseer, el mayor impacto. Lo que realmente diferencia a una compañía fuerte de una débil es, más que nada, su personal técnico y profesional; sus grupos de ventas y reparaciones y sus ejecutivos, con sus conocimientos, motivaciones y directivas.

El conocimiento-gente, el capital operativo y los gastos de funcionamiento, como el dinero para la propaganda, son también los únicos recursos de una empresa que pueden ser pasados de un sector a otro dentro de un tiempo razonable. Esencialmente son los únicos recursos “manejables”. Los capitales de inversión, en cambio, son más o menos inamovibles una vez que se ha tomado la decisión original de inversión.

Pero, precisamente a causa de que estos recursos son tan manejables, deben ser administrados, o de lo contrario, serán mal usados. Su movilidad los hace particularmente sensibles a las presiones y urgencias, como también a los cambios.

No se da el caso de que alguien diga: “Tomemos nuestra mejor planta, la que produce el producto más rentable y asignémosla por seis meses a un producto problemático; finalmente, el producto rentable seguirá en su lugar dentro de seis meses.” Pero los ejecutivos pueden decir, y lo hacen todo el tiempo: “Tomemos a nuestros mejores diseñadores, aquellos que están trabajando en un importante producto nuevo del porvenir, y asignémoslos durante seis meses a la tarea de mejorar un modelo viejo y obsoleto.” También pueden decir: “Tomemos parte del dinero de propaganda asignado al nuevo producto, que en cualquier forma marcha bien, y utilicémoslo en una campaña especial para el viejo producto, que de otra manera sería eliminado por el nuevo.”

**CUADRO IV. ANÁLISIS DE PRODUCTOS DE LA COMPAÑÍA DE PRODUCTOS
UNIVERSALES: DINERO**
(en millones de dólares)

Producto	Ingresos	Distribución del dinero como porcentaje de los totales de la compañía	
		Capital operativo (existencias y cuentas a cobrar	Gastos de propaganda
A	\$ 19,0	15%	Juntos representan 80% de las cuentas al cobro } 25%
B	14,0	45%	
C	14,0	5%	existencias en su mayor parte -del 5%
D	11,0	3%	en su mayor parte mercaderías en tránsito Nada
E	7,0	10%	repuestos en su mayoría 5%
F	4,0	} contado	Casi nada, fabricado a pedido y vendido al contado 10%: Literatura técnica en especial
G	4,0		
H	3,5	15%-20% de todas las cuentas al cobro 10%: ofertas especiales en particular	
I	2,0	5%: repuestos para modelos en desuso especialmente 5% a 7%: asignaciones para negociar	
J	-1,0	Nada A presupuestarse	

El peligro de una mala asignación también se aplica al capital operativo y a los gastos “manejables”, en especial los correspondientes a todo tipo de gastos de propaganda, desde descuentos en los precios y literatura técnica hasta envases y publicidad.

Una compañía norteamericana de bienes de consumo, que fabrica y distribuye una línea de marca conocida en todo el país para uso doméstico, descubrió, por ejemplo, que más de tres cuartos del presupuesto de propaganda iba a parar a cuatro productos que eran cuando mucho casi fracasos. Los cuatro o cinco productos responsables por el grueso de los ingresos de la compañía y que poseían el mejor mercado, el mejor potencial de crecimiento y una posición de liderazgo, tenían que contentarse con una mención ocasional. En realidad, deberían ocupar el centro de los esfuerzos publicitarios.

La cantidad casi no tiene importancia en relación al conocimiento-gente. Su calidad es mucho más importante. Sus montos son tan importantes como la forma en que se utiliza el capital operativo o los gustos de propaganda. Las medidas de cantidad, como las cifras presupuestarias o cuadros de personal, sólo cuentan parte de la historia. Se requiere un análisis profundo para conocer la calidad de los recursos asignados y el uso o propósito que tienen.

El director de investigaciones industriales más efectivo que conozco dice: “El número de personal de investigaciones competente crece sólo de acuerdo con la raíz cuadrada del total de los componentes del grupo de investigación; el número de personal capaz de desempeñarse en forma superior aumenta de acuerdo con la raíz cúbica del total.” Para aumentar el número de investigadores superiores de tres a diez, sería necesario aumentar el número total de componentes del grupo de treinta a cien. La mayoría de los hombres experimentados aceptarían la proposición general de que el número de personal superior en cualquier grupo —ya se trate de mecánicos experimentados, de médicos en un hospital o de profesores en una universidad— no crece de manera alguna tan rápidamente como el grupo total. Cualquier gerente de ventas o de diseño, cualquier contralor o decano de la facultad, sabe que es necesario emplear y entrenar muchos “muchachos” antes de obtener un “hombre”.

Es muy importante saber en qué se invierte o gasta cada dólar de los gastos manejables. En los libros, una gran existencia de repuestos, debida a que el producto persiste en descomponerse y requiere constantes reparaciones, puede dar la misma impresión que una gran existencia de productos terminados necesaria a causa de la gran demanda. En forma similar, al calcular el comportamiento de una pieza de un equipo

nuevo en el mercado, es importante saber si los dólares de promoción sirven para satisfacer las demandas de compradores interesados que necesitan que se entrene a su personal para utilizar producto, o si sirven para ocultar una rebaja en los precios a fin de superar las resistencias y críticas de los clientes.

Un análisis de estos recursos y su asignación es esencial para la comprensión de las áreas de resultados.

Por ejemplo, en el análisis del cuadro III, los datos sobre el producto E y su funcionamiento cobran significación por lo que muestra el análisis de la asignación de recursos: el producto resulta “manejado” por los reparadores más que por un ejecutivo. El desempeño del producto H tendría que interpretarse en forma diferente si el análisis de asignación de recursos hubiera indicado que le faltaba el apoyo del personal y el dinero necesario.

Este análisis también es un paso esencial hacia la comprensión, la previsión y la acción-decisión.⁸

Son mucho más importantes el conocimiento y los recursos monetarios que su asignación a las áreas de resultados. Pero, antes que nada, es necesario descubrir dónde se encuentran realmente estos recursos y en qué forma se relacionan con los resultados empresarios.

¹ Entre la amplia y creciente literatura sobre estas dos técnicas analíticas, los libros norteamericanos que me han resultado más valiosos —tanto por la explicación de los conceptos como por el desarrollo de las técnicas para los empresarios— son: *The Economics of Industrial Managements*, de Rautenstrauch & Villiers, 2ª ed. (Nueva York, 1957), especialmente en lo que concierne a puntos de iguales ganancias y pérdidas (*break-even points*); y *Managerial Economics*, de Joel Dean (Nueva York, 1951), en lo que respecta a análisis financieros. Muchas de las publicaciones recientes utilizan técnicas más avanzadas, de naturaleza matemática. Hay situaciones en que las técnicas avanzadas sirven de ayuda material, por ejemplo, para el análisis de problemas de asociación de productos y tiempos de los productos en una corriente continua de materiales como la de una refinería de petróleo. También se requieren métodos mucho más avanzados para análisis de sistemas, por ejemplo, en el programa de desarrollo de un gran vehículo espacial. Pero en la mayoría de las situaciones empresarias bastan métodos menos complejos; los refinamientos ahora disponibles pueden mejorar los resultados, pero no cambiarlos fundamentalmente.

² Obtenido mediante la división de la cuota de ingresos netos, como porcentaje del beneficio neto antes de los

impuestos (columna anterior), por el valor del ingreso del producto (primera columna).

3 “El valor añadido en la fabricación” es el término comúnmente utilizado. Sería mejor hablar de “costo añadido”, ya sea en fabricación o distribución. En primer lugar, sólo el cliente agrega valor. Todo lo que pueden hacer el fabricante y el distribuidor es aumentar los costos. En segundo lugar, lo que uno desea averiguar es qué parte de este costo añadido se transforma en valor y qué parte se desperdicia. Pero, en general, el término “valor añadido” es tan aceptado que sería pedante cambiarlo.

4 Si los “beneficios”, en tanto corresponden a la tasa mínima que debe pagarse por el capital en el mercado, son un “costo sumergido”, no nos preocupa aquí; aunque constituye un importante problema en la economía empresaria. Como lo muestra la Casilla 11 de la página 50, de todas formas, se toma de las cifras.

5 La contribución a los ingresos netos se aproxima, como lo señala la ilustración de la Casilla 11 de la página 50, a los beneficios o pérdidas de un producto sólo cuando los costos fijos constituyen una porción relativamente pequeña del total: menos del 20 por ciento del total de los costos aproximadamente.

6 A propósito, el proveedor único, en general, tiene menos ventas de las que tendría si hubiera competidores. Las ventas de una línea de productos de importancia no se amplían ni alcanzan la cumbre de su potencial mientras los venda una sola compañía. La historia de la industria del aluminio en los Estados Unidos es un ejemplo. Aunque la “Aluminum Company of America” era el modelo del “monopolista iluminado” que constantemente baja los precios y busca nuevos usos para su producto, sin embargo, la expansión del consumo del aluminio en ese país comenzó después de que el gobierno norteamericano, durante la Segunda Guerra Mundial, estableció dos nuevas empresas en la industria del aluminio. En parte, la razón de este fracaso del monopolio para beneficiar incluso al monopolista es que una compañía, por más grande que sea, rara vez es lo suficientemente grande para desarrollar por sí misma un nuevo mercado; para ello se requieren por lo menos dos. Es raro que exista una sola “forma correcta” en un nuevo mercado. Sin embargo, las posibilidades no se considerarán ni explorarán eficazmente a menos que exista el peligro de la competencia. Otra razón es que probablemente incluso el “monopolista iluminado” tiende a descuidar los mercados y clientes que no pueden dirigirse a otra parte. Pero, por cierto, la principal razón es que fabricantes, mayoristas, minoristas y clientes rechazan depender de una sola fuente de aprovisionamiento y, por lo tanto, disminuyen sus compras al vendedor que controla el mercado.

7 Dos tercios del personal técnico calificaron el trabajo en este producto como “superior o mejor”.

8 Desde luego, el análisis sería aún más útil si el capital total empleado pudiera relacionarse con las áreas de resultados. En general, esto sólo es posible en la compañía dedicada a un solo producto o en una empresa que, como la “General Motors”, tiene el grueso de su producción en lo que es más o menos un solo producto, en un pequeño número de estilos y tamaños. Empero, el capital total empleado puede ser aislado, siempre que una empresa grande abarque a empresas descentralizadas más pequeñas, identificables y administradas por separado. Allí, desde luego, la asignación total de capital debe ser analizada considerando el retorno sobre el capital total como la clave de la estimación de la empresa (como en la fórmula de Du Pont).

IV ¿CÓMO NOS VA?

I

En el mercado hay innumerables productos y servicios con diferentes propiedades y funciones. Hay cientos de mercados diferentes y diversos usos finales; todo tipo de maneras de agrupar a los clientes y muchos canales para alcanzar el producto o servicio a sus mercados y clientes.

Sin embargo, casi todos los productos, mercados y canales distribuidores pueden ser clasificados en un pequeño número de categorías principales. He descubierto once categorías adecuadas para clasificar todos los casos, menos los más excepcionales.

Las primeras cinco son fáciles de diagnosticar. La decisión sobre su tratamiento carece de complicaciones. Éstas son:

1. Los ganapanes de hoy.
2. Los ganapanes de mañana.
3. Las especialidades productivas.
4. Los productos en desarrollo.
5. Los fracasos.

El segundo grupo, de seis categorías, comprende los casos problemáticos. Éstas son:

6. Los ganapanes de ayer.
7. Las reparaciones.
8. Las especialidades innecesarias.

9. Las especialidades injustificadas.
10. Las inversiones en el orgullo ejecutivo.
11. Las Cenicientas (o durmientes).

La forma en que estos productos pueden entrar en estas categorías se indica en el cuadro V, que sirve de continuación a la presentación esquemática de la radiografía empresarial de “Productos Universales”.

CUADRO V. ANÁLISIS DE PRODUCTOS DE LA COMPAÑÍA DE PRODUCTOS UNIVERSALES: DIAGNÓSTICO PROVISORIO
(en millones de dólares)

Producto	Ingresos	Diagnóstico
A	\$ 19,0	El ganapán de hoy se transforma en el ganapán de ayer. En declinación. Apoyado en demasía.
B	14,0	Inversión en el orgullo ejecutivo. ¿Retirar todo el apoyo?
C	14,0	Ganapán de hoy. Le falta apoyo para transformarse en el “ganapán de mañana” y en líder.
D	11,0	“Ganapán de mañana ¿Pero el Príncipe Azul llegará antes de que la Cenicienta envejezca? Tal vez es una verdadera Cenicienta.” CARECE DE APOYO. Se necesita una reparación tanto en el producto como en la administración para
E	7,0	eliminar un service excesivo. Entonces podría transformarse en una “especialidad productiva”, incluso en un “ganapán”. Actualmente es marginal.
F	4,0	} ¿Son necesarios? Carecen de producto, de liderazgo y de perspectivas. Pueden ser el núcleo de un nuevo producto-principal o “especialidades injustificadas”.
G	4,0	
H	3,5	Otra inversión en el orgullo ejecutivo.
I	2,0	Pertenece al pasado. Es el ganapán de anteayer. Desarrollo. Todavía no es un producto. Es un líder en potencia cuando los nuevos
J	-1,0	equipos altamente veloces lleguen a las plantas de los clientes. ¿Conocemos el mercado?

Desde luego, el número once carece de magia (y menos aún los términos elegidos). Algunos pueden preferir más categorías y otros podrán arreglarse con menos. (Por ejemplo, se pueden combinar las reparaciones, las especialidades innecesarias y las

injustificadas.)

Pero yo creo que los análisis han demostrado que las áreas de resultados pueden clasificarse en esta forma y que la clasificación, en gran parte, decide lo que hay que hacer con un producto, un mercado o un canal distribuidor.

Estas pocas categorías, en otras palabras, nos proporcionan un diagnóstico experimental de todas las áreas de resultados y de la empresa en general.

1. *Los ganapanes de hoy.* Los productos de esta categoría siempre se dan en un volumen sustancial. También colaboran con una contribución a los ingresos adecuada y con frecuencia grande. Su participación en los costos, como mucho, no debe ser mayor que su participación en los ingresos. Su coeficiente de contribución es bueno, aunque no siempre el más alto. Todavía pueden crecer más aunque por lo general después de una modificación o cambio considerable en el diseño, los precios, la propaganda, los métodos de venta o el service. Pero, pese a las modificaciones, no es probable que crezcan mucho. Están en el cenit o cerca de él.

La mayoría de los análisis empresarios señalan, por lo menos un producto, como ganapán de hoy. En este aspecto, la Compañía de Productos Universales es algo desacostumbrado por no tener un producto que aparezca claramente como el ganapán de hoy. El producto A está peligrosamente cerca de tornarse en el ganapán de ayer. Por su falta de recursos, de apoyo adecuado, y a pesar de su potencial de crecimiento, el producto C se parece, más que nada, al ganapán de ayer.

En general, el ganapán de hoy está ampliamente apoyado por los recursos clave. En realidad, debe utilizar menos recursos clave que lo que parecen justificar sus contribuciones a los ingresos y beneficios del *presente*. Casi siempre emplea más (en este aspecto, el producto A es demasiado típico).

Una de las razones de esta superasignación común de recursos clave al ganapán de hoy es la creencia de que se lo puede transformar nuevamente en un producto susceptible de crecimiento, mediante dinero y esfuerzos, si bien todos saben que no puede crecer mucho más. Existe una tendencia a considerar como ganapán de hoy al producto que ya es el ganapán de ayer. El coeficiente de contribución es el mejor comprobante (que el producto A adularía).

2. *Los ganapanes de mañana.* Éstos son, desde luego, lo que todo el mundo espera que sean sus productos. Una compañía debe poseer como mínimo uno de éstos. Desgraciadamente no son tan comunes como lo dan a entender los informativos empresarios y las cartas bursátiles. (El cuadro IV muestra dos candidatos a esta categoría —los productos C y D— entre sólo diez productos, siendo esto de lo más común.)

El ganapán de mañana es una realidad concreta y una promesa. Posee ya un mercado grande y rentable, y su aceptación es amplia. Sin embargo, su crecimiento no está completo y tendrá lugar en el futuro sin mayores cambios en el producto.

La contribución a los ingresos y el coeficiente de contribución son típicamente altos, más de lo que deberían ser. Debido a que el producto se comporta bien, todos creen que no necesita apoyo. En consecuencia, los recursos clave necesarios para lograr el máximo de él van a parar a otra parte, especialmente a problemas como el ganapán de ayer y, más que nada, a inversiones en el orgullo ejecutivo. Éste es uno de los peores ejemplos de la forma en que se cortan los víveres a las oportunidades a fin de alimentar a los problemas. El ganapán de mañana es el producto que proporciona el mayor retorno sobre los esfuerzos y recursos adicionales en el presente.

Algunas veces, los ganapanes de mañana se mueren de hambre. También, con demasiada frecuencia, se emplean suficientes esfuerzos en ellos como para ponerlos en marcha, pero no para explotarlos. De esta forma se prepara el mercado para que los competidores se apoderen de él y levanten la cosecha sin realizar ningún esfuerzo. (Esto puede suceder al producto D del cuadro IV si no recibe con celeridad el apoyo de los recursos que le faltan.)

3. *Las especialidades productivas* tienen un mercado limitado y determinado. Sin embargo, deben poseer una función genuina y ser líderes en sus mercados. La contribución neta a los ingresos debe ser más alta que sus volúmenes, y su participación en los costos bastante menor. Deben utilizar recursos limitados y constituir casi derivados del volumen de productos.

El producto E, de Universales, podría volverse en una especialidad productiva, aún no lo ha hecho.

4. *Productos en desarrollo.* El producto J, del cuadro IV, puede servir como ejemplo. Todavía no es realmente un “producto”. Todavía está en proceso de ser lanzado, si no de ser desarrollado. Todavía tiene que demostrar su valía. Sin embargo, su potencial está bien considerado y las esperanzas son grandes.

Los productos en desarrollo merecen los mejores recursos de la compañía en lo que se refiere a administración, trabajo técnico, ventas y service. Empero, el número de personas asignadas a ellos debe ser pequeño, aunque mayor de lo que estaría justificado por los ingresos generados hasta el momento.

El verdadero problema de los productos en desarrollo no está dado por lo que hacen y son en la actualidad. Consiste en asegurarse de que no se conviertan en la peor de las categorías de productos: las inversiones en el orgullo ejecutivo.

5. *Los fracasos.* En general, no es difícil determinarlos y tratarlos. Se acusan por sí solos y se liquidan ellos mismos.

Por cierto, las empresas fuertes no sucumben, ni siquiera ante los fracasos serios, como lo demuestra la recuperación de Ford después del lanzamiento del automóvil Edsel en 1957-1958 (el mayor fiasco que fuera publicitado en la historia empresarial norteamericana). En alguna forma, los fracasos son muy parecidos a los dolores que experimentan los niños pequeños cuando comen demasiadas manzanas verdes. Los dolores son fuertes. Desde luego, hay peligro. Pero si un muchacho sano sobrevive a las primeras treinta y seis horas, es casi seguro que se recuperará. Para ese entonces, el veneno se ha liquidado por sí mismo.

II

Ahora pasamos a un segundo y más dificultoso grupo.

6. *Los ganapanes de ayer.* Como los ganapanes de hoy, los productos de este grupo suelen tener un gran volumen de ventas. Empero, su contribución a los beneficios ya no es importante. Se mantienen en el mercado mediante rebajas en los precios, grandes esfuerzos publicitarios y promocionales y servicios especiales, en particular hacia clientes pequeños y dispersos. En otras palabras, sus ingresos brutos tienden a ser bajos en relación al volumen, en tanto que el número de transacciones necesario para mantenerlos vivos crece constantemente.

El producto A del cuadro V está en situación, como ya lo dijimos, de clasificarse entre los ganapanes de ayer. La concentración de los recursos clave en el producto A, tal como lo indica el cuadro, es bien típica. Todo el personal “ama” al ganapán de ayer; es “el producto que construyó a la compañía”. Es un artículo de fe de la misma el que “siempre habrá demanda para el excelente y antiguo A”. Sin embargo, los ganapanes de ayer carecen de eficacia. Pronto se tornarán obsoletos y en seguida serán tan seniles como el producto I del cuadro V. Nada puede impedir la declinación. El mismo hecho de demorarla consume esfuerzos que no devengarán beneficios.

7. *Reparaciones.* Para clasificarse en esta categoría un producto debe satisfacer un número de requerimientos. Debe tener:

- Un volumen sustancial.
- Considerables oportunidades de crecimiento.
- Una buena posición de liderazgo.
- Altas probabilidades de proporcionar resultados excepcionales si tiene éxito.

Pero sufre de un *único* defecto importante, que es:

- Fácil de definir.
- Fácil de corregir.
- Impide al producto gozar de todos los beneficios de sus ingresos y potencial de crecimiento.

El producto E del cuadro V semeja necesitar una reparación; si el service pudiera entregarse dentro del producto en lugar de ser otorgado como un “extra” y un incentivo para las compras, el producto podría convertirse en una especialidad productiva beneficiosa y rentable. Lo que le falta es evidente: carece de administración.

Los productos que requieren reparaciones suelen venderse a clientes que no corresponde, o no se les ofrece a los que convienen, o se lanzan a través de canales distribuidores equivocados. Por lo tanto, aparecerían más si analizáramos estas otras áreas de resultados.

En la Compañía de Productos Universales, por ejemplo, una necesidad de reparación, identificada en el análisis de mercado, hizo revivir al que fuera el producto I. La característica que lo tornó obsoleto en el mercado norteamericano, lo hizo ser casi ideal para los negocios de la compañía en América latina. Necesitaban un producto de aplicación simple y adecuado para plantas pequeñas y equipos lentos. Las tres subsidiarias manufactureras de la compañía perdían rápidamente su rentabilidad, a pesar de su liderazgo en el mercado; carecían de un producto barato para hacer frente a la competencia de un producto europeo, diseñado para plantas pequeñas compuestas de técnicos altamente especializados y maquinarias simples.

Allí la reparación tomó la forma de una discontinuidad de la manufactura local del producto I y el comienzo de su producción en las tres subsidiarias latinoamericanas. Los pocos clientes que todavía lo requieren en los Estados Unidos lo reciben directamente de la subsidiaria mexicana; mas nadie trata de venderlo en el mercado norteamericano. En Latinoamérica este producto se ha convertido en el ganapán de hoy para tres subsidiarias, y la compañía mexicana lo exporta, además, a toda el área del Caribe. Estas ventas de exportación, a los pocos años del comienzo de la producción en México, eran mayores que las ventas de la casa matriz cuando se lo fabricaba sólo en los Estados Unidos.

Aquí damos un ejemplo de reparación en un canal distribuidor.

Al poco tiempo de comenzar a vender de puerta en puerta, un productor de equipos para la limpieza doméstica se encontró satisfecho con los resultados. En comparación a las otras compañías sus vendedores poseían un promedio excepcionalmente favorable de

clientes compradores en relación a las visitas, vendiendo tres veces más cada vez. Un mayor análisis, sin embargo, descubrió que la operación producía una pérdida sustancial. En tanto que los vendedores vendían más en cada visita que los otros vendedores a domicilio, sólo realizaban una fracción de las visitas. En vez de completar una visita en pocos minutos, se quedaban durante horas demostrando el uso de sus productos, dando consejos sobre reparaciones domésticas y problemas de mantenimiento, etc. Cuando, por orden de la oficina matriz, disminuyeron el tiempo de sus visitas, desaparecieron las ventas.

La reparación necesaria consistía en entregar a los vendedores mayor cantidad de productos a fin de obtener una venta mucho mayor por cada visita. La compañía fabricaba esos productos, incluyendo algunos bastante caros. Sin embargo, intencionalmente los excluyó de las ventas domiciliarias por creer que sólo las mercaderías baratas (pocas a la vez) podían venderse así. Cuando proporcionó a los vendedores domiciliarios la línea completa, junto con un pequeño camión para transportarla, las ventas por visita aumentaron grandemente en pocos meses.

Pero ¡cuidado!, no todo problema se soluciona con una reparación; esto es poco frecuente. Los requerimientos necesarios deben considerarse plenamente. Si un producto no cumple con uno de ellos, no debe ser clasificado como un caso de reparación. De otra forma, todo ganapán de ayer, toda especialidad injustificada y, en particular, toda inversión en el orgullo ejecutivo, lo reclamará.

En ninguna circunstancia la reparación debe estar compuesta de más de una operación. Si la reparación no da resultado la primera vez, no se debe admitir que alguien diga: “Ahora sabemos lo que *verdaderamente* anda mal aquí”. Una reparación es bastante complicada, pero una inversión en el orgullo ejecutivo es mucho peor. Sin embargo, eso es lo que producirá una segunda “oportunidad”, otorgada a una reparación, en la mayoría de los casos.

8. *Especialidades innecesarias.* A no ser por su fealdad, el nombre correcto sería: “La especialidad que no necesita serlo.” Lo que es innecesario aquí es la existencia de especialidades, en vez de un producto principal exitoso con suficiente volumen como para producir resultados.

Durante años se desarrolló un enorme número de diseños especiales para motores de

pocos caballos, cada uno de los cuales —parecía entonces— servía a una necesidad específica y levemente diferente. En consecuencia, en esta industria había una diversidad interminable. En realidad, la clasificación tradicional de los pequeños motores se había tornado obsoleta. Empero, no se había intentado una nueva estandarización. Cuando finalmente se llevó a cabo, en los últimos diez años, la aparentemente infinita diversidad se redujo a cinco, seis o siete categorías, cada una comprendiendo un producto de gran volumen.

Un síntoma común de las especialidades innecesarias es que, para cada cliente o requerimiento del mercado, hay una docena disponible de carácter diferente. Siempre que las necesidades del cliente puedan satisfacerse igualmente bien con cualquiera de media docena de variaciones —todas las especialidades—, es posible que un nuevo producto de volumen “ordinario” quede oculto. Otro signo es que las ventajas de la tecnología pueden aplicarse a una gama completa de productos, aunque cada cual pretende constituir una especialidad para un fin “determinado”.

Los productos F y G del cuadro V pueden ser especialidades innecesarias.

No obstante, el solo hecho de producir resultados poco satisfactorios no basta para calificar a un producto como especialidad innecesaria. También debe existir una oportunidad real —respecto a ventas, beneficios, crecimiento— para el futuro nuevo producto principal que ha de reemplazar al conjunto de especialidades.

En caso contrario, nos encontramos frente a otra especialidad injustificada.

9. *Especialidades injustificadas.* Una especialidad injustificada es aquella que no cumple realmente una función económica en el mercado. Es una diferencia que carece de significado y que el cliente no está dispuesto a pagar.

El producto que constituía el orgullo de un fabricante de equipos de laboratorio era una especialidad injustificada: un microscopio que se diferenciaba poco de los instrumentos standard, pero costaba mucho más porque su producción y terminación eran diferentes. Pero no era lo suficientemente diferente como para justificar un precio especial. En cambio, generaba casi tres cuartas partes de las quejas y necesitaba mucho service. Era lo suficientemente diferente como para requerir un manipuleo especial y gente entrenada para corregir sus contratiempos. No obstante, debido a que era caro y difícil de fabricar, se lo consideraba como un producto de calidad. Claro que los clientes

no compartían esa ilusión.

En realidad, es fácil descubrir una especialidad injustificada. Puesto que el cliente no paga por ella, los beneficios que produce son reducidos. Como tampoco está interesado en ella, las quejas y pedidos de service son grandes. Sin embargo, la especialidad injustificada siempre será defendida con el siguiente argumento: “Si no la tuviéramos no recibiríamos órdenes de compra para los productos de mucho volumen.” Algunas veces la justificación es válida, pero en ese caso la especialidad no constituye un producto, sino la propaganda de un “conjunto”. Con más frecuencia, la defensa carece de validez. Los vendedores, a menudo, obligan al cliente que solicita un producto standard a comprar uno “especial” diciendo: “Observe todas las extras que recibe.”

En el caso de un productor de objetos metálicos en Gran Bretaña, las especialidades constituían el 20 por ciento del volumen, y cerca del 70 por ciento del costo. Los vendedores las defendían empeinadamente diciendo que eran necesarias para atraer y retener a los compradores de los productos principales. No obstante, cuando desde Europa continental llegó una cantidad de los productos principales a un precio algo menor, los clientes del producto principal, de inmediato, se cambiaron a la nueva y algo más barata fuente de provisiones. La compañía británica se quedó con sus especialidades. Lo que resulta irónico es que la compañía británica, a pesar de los mayores precios de sus productos principales, perdía dinero a causa de los costos requeridos por las transacciones de las especialidades; en tanto que el fabricante europeo, a pesar de los precios más bajos y de los altos costos de capital, obtenía grandes ganancias.

La mejor prueba consiste en saber si los compradores de los productos principales compran realmente la especialidad; claro que esta prueba debe realizarse antes de que dejen de comprar las líneas principales. Es común que una especialidad tenga sus propios clientes, reducidos y dispersos, en tanto que los grandes clientes la esquivan.

Las especialidades injustificadas siempre disminuyen los resultados de una compañía. Absorben un monto desproporcionado de recursos clave. En general, requieren un trabajo técnico constante para modificarlas y diversificarlas aún más. Es que sólo pueden ser mantenidas en el mercado si se las hace parecer “nuevas” y diferentes. Como no

constituyen productos standard, la producción es baja y cara, la calidad no se puede determinar con mucha certeza y el desempeño es difícil de controlar. En consecuencia, las especialidades injustificadas producen siempre una cantidad de quejas y constantes pedidos de service.

Mucho más peligrosa, común y difícil de eliminar es la siguiente categoría.

10. *Inversiones en el orgullo ejecutivo.* (Ejemplificadas por los productos B y II del cuadro V.)

Éste es el producto que debería ser un éxito... pero no lo es. La dirección ha invertido tanto orgullo y habilidad en el producto que se niega a enfrentar la realidad. La dirección está convencida de que el producto triunfará mañana... pero mañana nunca llega. Mientras más tarda el producto en adecuarse a las esperanzas, más adicta a él se torna la dirección y más recursos se invierten en él.

Anteriormente mencioné la aventura de Ford con el Edsel como el fracaso más publicitado de un producto norteamericano. En realidad, el fracaso del Edsel era de los que, por lo general, no se pueden prever ni prevenir. Lo que lo constituyó en un gran fracaso fue simplemente que la Ford es una compañía muy grande y también lo es el mercado de los automóviles. Ford eliminó rápidamente el Edsel y se recuperó con celeridad, sin sufrir las consecuencias por mucho tiempo.

Poca gente fuera de la industria automovilística sabe que otra compañía similar resultó casi destruida por aferrarse, durante aproximadamente un cuarto de siglo, a una inversión en el orgullo ejecutivo. Este auto fue lanzado con esperanzas tan grandes como las que determinaron el lanzamiento del Edsel. Sin embargo, el fracaso no fue tan completo. Fue más bien un semifracaso. Durante un cuarto de siglo todas las investigaciones indicaron que el automóvil era el mejor diseñado, estaba construido y valuado según las necesidades de la mayor porción del mercado y el público norteamericano lo idolatraba.

Lo único malo era que el público norteamericano no lo compraba. Año tras año este auto fracasaba en el mercado. Empero, los pronósticos para el año siguiente siempre decían que al fin se afianzaría y se tornaría en el líder que sus cualidades lo hacían merecer. Con este propósito en mente la compañía invirtió más y más dinero en él. Es más, sus recursos clave —ejecutivos, técnicos y comerciales— fueron todos sacrificados a este semifracaso. Tan pronto como algún miembro de la compañía mostraba alguna capacidad, era sacado del trabajo que estuviera realizando — especialmente si éste

consistía en promover a los autos exitosos fabricados por la compañía— y asignado a este “niño enfermo”. Pasados seis meses o un año, una vez que también él había fracasado en convertir el auto en un éxito, por lo general dejaba de ser empleado de la compañía.

Cuando, por último, se lo eliminó después de veinticinco años el auto había logrado desbaratar la que fuera una poderosa, exitosa y creciente compañía.

Este ejemplo trae al caso las actitudes que crean las inversiones en el orgullo ejecutivo: la idea de que el producto “merece” el éxito (o ser vendido al “precio que corresponde”) y la certeza de que el producto, ante todo si es nuevo, “debe” tener éxito porque “sabemos que es de la mejor calidad”.

Desde luego, ambas creencias son antieconómicas. Es más, violan las probabilidades más elementales. Las posibilidades de que un producto nuevo resulte de éxito, incluso moderado, son de apenas cinco a una, y las posibilidades de que logre un gran éxito son una en cien.

Sabemos que uno de cada cien productos o servicios nuevos resulta verdaderamente exitoso y constituye la base de un negocio importante y beneficioso. Unos diecinueve se transforman en ganapanes respetables o en especialidades productivas, sin llegar a la espectacularidad.

También sabemos que uno de cada cien productos o servicios nuevos constituye un fracaso espectacular como el Edsel. En otras palabras, uno se liquida de inmediato. Otros diecinueve se desvanecen antes de ocasionar daños serios.

De modo que quedan sesenta productos y servicios nuevos que, según todas las probabilidades, ni se tornarán en éxitos capaces de ganar su sustento ni pasarán a ser fracasos tan evidentes como para ser abandonados. Es así como sesenta de cada cien productos o servicios nuevos deben ser expurgados so pena de convertirse en inversiones en el orgullo ejecutivo.

El mayor engaño está dado por la creencia de que las perspectivas de un producto mejoran mientras más recursos se le asignan.

Pocas máximas populares son tan erradas como ésta: “Si no se tiene éxito en el primer intento, hay que insistir, insistir e insistir otra vez.” “Si no se tiene éxito hay que insistir

una vez más y luego pasar a otra cosa”, es más cierto. Las probabilidades de éxito de los intentos repetidos son cada vez menores con cada insistencia.

A todo nuevo producto se le debe dar un tiempo limitado para cumplir las expectativas. Sólo debe recibir una prórroga si ha logrado grandes progresos. Si después de la prórroga no logra ponerse al día, no se le debe dar otra posibilidad. De no ser así, la empresa se llenará de inversiones en el orgullo ejecutivo, que absorben recursos clave, insumen un enorme monto del tiempo de los ejecutivos y, sin embargo, nunca mejoran.

La única industria que parece comprender esto es la editorial. Si una nueva novela no tiene éxito en poco tiempo, los editores dejan de publicarla y promoverla. Pasados seis meses venden el stock restante y asumen las pérdidas. En contra de lo que opinan las creencias populares, ninguna obra maestra se traspapeló a causa de esta práctica.

El orgullo ejecutivo también tiene su parte en la siguiente y última categoría.

11. *Las Cenicientas* o, menos poéticamente, *durmientes*. Estos productos podrían desempeñarse bien si se les diera una oportunidad. En lugar de ello no reciben el apoyo y los recursos clave que merecen ya.

El producto D del cuadro V parece una Cenicienta. El comentario sobre su posición de liderazgo también revela por qué no se explotan sus oportunidades.

Una de las razones está dada por el error, común entre los ejecutivos, de identificar el margen de beneficios con el beneficio, que siempre es el margen de beneficios multiplicado por la rotación. Un margen de beneficios necesita ajustarse a las transacciones que genera un producto, en reemplazo del promedio de los costos, común en las cifras contables. Los márgenes de beneficios también pueden provocar errores cuando las materias primas de los productos son diferentes. Un margen de beneficios de \$ 1,00 en un producto A de \$ 10,00, proporciona un beneficio cinco veces mayor que el margen de \$ 2,00 del producto B, de \$ 10,00, si A se vende diez veces más que B en el mismo tiempo. Todo empresario sabe esto, pero sólo lo recuerda (como en la fórmula de retornos sobre las inversiones de Du Pont y “General Motors”) cuando la rotación y el margen están siempre asomados y aparecen juntos (o, como en las cifras de ingresos utilizadas en nuestro análisis, se expresan juntos en una cifra resultante).

La segunda razón por la cual no se aprecia el producto D puede ser más importante. Obtiene las ventas para las que fuera “diseñado” el producto B. Su éxito amenaza al

favorito de la administración. Otras Cenicientas pueden inmiscuirse con el ganapán de hoy o acelerar la declinación del ganapán de ayer. Como los ejecutivos son seres humanos, tienen la esperanza de que esta desagradable amenaza desaparecerá si nadie le presta atención. Lo que sucede con más frecuencia, en cambio, es que un competidor — muchas veces extraño a la industria— descubre a la Cenicienta y se fuga con ella, dejando atrás al ganapán de hoy y a su fabricante.

Quienes desarrollaron el transistor, cerca de 1950, eran compañías norteamericanas con excelentes y grandes inversiones en tubos electrónicos, en especial en lo que respecta a la provisión de tubos de repuesto para aparatos de radio y televisión. El nuevo transistor ocupó el lugar del tubo electrónico a una fracción del costo, pesaba poco y no requería ni energía ni espacio. Mientras que constituía una amenaza grave para el tubo, no ocasionaba transacciones de repuesto. Es comprensible que en esta situación, las grandes compañías norteamericanas pensaran que el transistor “no estaba todavía listo” para el uso general. Los japoneses, a su vez, nada tenían que ver con este *statu quo*. Comprendieron que el bajo costo, la liviandad y la poca energía y espacio requeridos por el transistor tornaban posible una radio portátil verdaderamente pequeña. Se apoderaron del transistor norteamericano, el mismo transistor que todavía no estaba listo, y fundaron con él sus grandes negocios de radios en el mercado norteamericano.

No todo producto nuevo carente de apoyo es una Cenicienta. Pero, si un producto se desempeña mucho mejor de lo que se esperaba, a pesar de la falta de apoyo, puede ser una Cenicienta. Esto, *prima facie*, es un motivo para aumentar el apoyo de los recursos clave y, en especial, para mejorar la calidad de los recursos clave asignados al producto. Por lo menos, el producto ha demostrado tener un potencial mayor del previsto.

III

DESCUBRIENDO EL PRODUCTO CAMBIANTE

Clasificar a los productos, como a las otras áreas de resultados, no es difícil, mas no basta para un diagnóstico válido.

También necesitamos estar en condiciones de prever un cambio en el carácter de un producto, sobre todo si es malo. ¿Cómo podemos saber cuándo el ganapán de mañana se transforma en el ganapán de hoy y prosigue hasta convertirse en el ganapán de ayer? ¿Cómo podemos saber cuándo el producto en desarrollo de ayer está en camino de convertirse en una inversión en el orgullo ejecutivo, etc.?

Dos reglas simples se aplican a todas las clasificaciones en todas las áreas de resultados (excepto los fracasos evidentes que se eliminan solos).

1. Toda desviación importante del comportamiento respecto a las predicciones es susceptible de señalar un cambio en la clasificación; en todo caso, requiere un nuevo análisis.

2. Todo producto tiene un “ciclo de vida” (mercado, uso final, canal distribuidor). El análisis del costo de incrementos adicionales del crecimiento indica la posición de un producto en su ciclo de vida y prevé su duración.

La primera regla indica que las previsiones deben ser escritas antes de que se produzcan los eventos.

La memoria humana es singularmente elástica. Pasados tres años nadie recuerda que un producto debía revolucionar la industria y que, en cambio, apenas salva sus gastos operativos. Lo que todos recordarán es lo siguiente: “Iniciamos esta fabricación como un agregado menor a nuestra línea de producción; marcha muy bien”.

Sólo la insistencia en escribir las previsiones respecto a un producto puede proporcionar un registro de confianza.

Al comparar el curso real de los eventos con las previsiones podemos identificar, en particular, dos áreas principales de problemas: la enfermedad degenerativa de las inversiones en el orgullo ejecutivo y la oportunidad perdida de la Cenicienta. Comparar

el desempeño con las previsiones también es la mejor forma de localizar a la especialidad injustificada. Pues, casi sin excepción, la previsión dice que producirá beneficios excepcionalmente altos, o se convertirá en un producto principal, o creará un nuevo mercado principal o que, por lo menos, atraerá a nuevos clientes importantes para los productos voluminosos.

ANÁLISIS INCREMENTAL

La idea de que el ciclo de vida de un producto pueda hacer posible el análisis incremental es, a diferencia de la comparación de previsiones y resultados, una idea nueva para la mayoría de los empresarios. Por lo tanto, merece alguna explicación.

El lapso de vida de los productos difiere tanto, que hace imposible toda generalización. Algunos productos sólo duran unos pocos meses o años. Por otra parte, la industria de la aspirina, notable por sus rápidos cambios y alta tasa de innovaciones, ha permanecido, con pocos cambios, durante setenta años y muestra pocos signos de senilidad y cansancio.

Sin embargo, ningún producto dura eternamente. El molde del ciclo de vida es siempre igual. En su infancia, un producto requiere grandes inversiones de recursos sin producir ingresos. Ésta es la etapa previa a su conversión en “producto”. Entonces es sólo un producto en “desarrollo”.

Cuando alcanza su juventud, cada dólar adicional invertido debe producir muchos dólares en cambio, ya sea que la inversión adicional revista la forma de capital, mejoras técnicas o recursos clave. Cuando el producto alcanza la madurez y se transforma en el ganapán de hoy, la adquisición incremental que se ganará por la inversión adicional baja agudamente; cuando el costo de la adquisición incremental alcanza o excede al ingreso adicional que se puede adquirir, el producto se torna en el ganapán de ayer. Las inversiones en el orgullo ejecutivo pasan directamente de la primera juventud a la declinación senil, en que los esfuerzos adicionales cuestan más de lo que producen.

En este caso hay un simple teorema matemático conocido por todos los ingenieros. En un momento dado, que el ingeniero denomina “rodilla de la curva”, los incrementos del producto comienzan a disminuir rápidamente. Hasta ese momento, por ejemplo, el incremento de producto que se puede obtener por cada unidad adicional de insumo ha estado declinando en progresión aritmética de diez a nueve, de nueve a ocho, de ocho a siete, etc. De pronto, estos incrementos comienzan a disminuir en progresión geométrica. Por ejemplo, por cada unidad adicional de insumo sólo se obtiene la mitad, o menos, de producto adicional en comparación al incremento producido anteriormente. En este momento las nuevas inversiones ya no son productivas. Los ingresos disminuyen con demasiada rapidez. Por lo tanto, en esa etapa se eliminan las nuevas inversiones.¹

En realidad, se deben detener las nuevas inversiones antes de que los beneficios derivados de cada unidad de insumo incremental comiencen a bajar. Éste, en términos del ciclo de vida, es el momento en que un producto se transforma en el ganapán de hoy. Es el punto óptimo. Corresponde a la velocidad óptima de un automóvil o a la velocidad óptima de vuelo de un aeroplano; el momento en que se obtienen el mayor rendimiento del combustible y los máximos resultados de los recursos.

El concepto del costo de la adquisición incremental no se aplica sólo a los productos o servicios determinados, o a los mercados o clientes. Una elevación aguda del costo de las adquisiciones incrementales es, en general, el primer y más importante signo de peligro para una empresa o industria.

El que las revistas de circulación masiva norteamericana tomaban un rumbo peligroso fue señalado, por ejemplo, a principios de 1950, por una aguda elevación en el costo de adquisiciones incrementales de las nuevas suscripciones. Para aumentar su circulación, las revistas se veían obligadas a gastar más de lo que recibían por las tarifas adicionales de suscripción. En ese momento, las revistas de circulación masiva parecían estar en camino de lograr mayores ingresos y mejores transacciones. Sin embargo, la crisis que un breve lapso barrió a muchas de ellas y amenaza aún a otras tantas, ya era previsible. Al ser incapaces de invertir el rumbo del costo de las adiciones incrementales de la circulación, las revistas masivas tenían que verse en peligro.

Los gastos de propaganda, ventas y promoción son particularmente aptos para este análisis. ¿Cuántas transacciones adicionales genera cada millón de dólares adicional invertido en propaganda? En realidad, la propaganda que no reditúa resultados incrementales en la misma proporción en que aumentan los gastos de propaganda, es con seguridad una propaganda antieconómica. No es suficiente que los incrementos se mantengan estables, deben aumentar; ésta es otra forma de decir lo que todo experto en publicidad sabe: la publicidad puede ser de una eficacia extrema, o de lo contrario, no sirve para nada.

Aplicado a la situación actual en los Estados Unidos, esto provocaría serias dudas respecto al medio publicitario más importante: la televisión. Allí, durante los últimos diez años, sólo ha sido posible aumentar el dinero gastado. Pero, de acuerdo con las

cifras disponibles, parece que no se han obtenido resultados adicionales.

La importancia y practicidad del concepto del costo de las adquisiciones incrementales sobrepasa el ámbito de este capítulo. Este concepto se aplica a muchas tareas empresarias, además de la de dar efectividad a los negocios presentes. Constituye, por cierto, uno de los instrumentos de diagnóstico más importantes de que disponemos. El motivo de que la contabilidad moderna reconozca cada vez más este hecho y organice su sistema en forma de poder proporcionar las cifras necesarias para el análisis incremental, es un gran adelanto en la capacidad de desempeño de los ejecutivos. El análisis incremental hace del diagnóstico experimental, ya no una auditoría del pasado, sino un instrumento de anticipación y previsión.

¹ Una aplicación de este teorema, conocido por muchos ejecutivos, es el muestreo estadístico. Una muestra es óptima cuando al ser aumentada no hace crecer la fidelidad de los resultados en un monto estadísticamente importante.

V

CENTROS DE COSTO Y ESTRUCTURA DE LOS COSTOS

I

Los costos, su identificación, medición y control, son las áreas empresarias más profundamente trabajadas, hasta en demasía. En este sector trabaja la profesión empresaria mayor, más ocupada y mejor equipada: los contadores, ingenieros industriales, analistas de métodos, investigadores de operaciones, etc. El economista angloamericano, en su “teoría de la firma”, está principalmente interesado en los costos, su carácter y control. También lo está el alemán con su *Betriebswirtschaftslehre*. El control de costos insume gran cantidad de trabajo y el análisis de costos requiere un enorme monto de tiempo. No hay escasez de herramientas, técnicas, o libros sobre la materia.

La campaña anual de reducción de costos, por ejemplo, es tan previsible en la mayoría de las empresas como un resfrío de cabeza en la primavera. Se la puede disfrutar en la misma forma. Pero seis meses más tarde los costos están donde antes y la empresa se prepara para la siguiente campaña de reducción de costos.

La única excepción importante es el “milagro” de reducción de costos por parte de una nueva administración en una compañía venida a menos. En general, la compañía ha disfrutado de una posición de liderazgo o de monopolio bajo la anterior y severa

administración. Los sucesores, más débiles, la han dejado derivar sin dirección hasta enfrentarse con la ruina total.

Entonces, los costos pueden reducirse a un tercio, o a la mitad, haciendo lo que resulta obvio: por ejemplo, cerrar una vieja planta que durante años no ha presentado ni productos ni beneficios. Pero esto también significa el milagro de la reducción de los costos, cuando mucho, proporciona un respiro durante el cual la nueva administración puede comenzar a reconstruir la empresa.

El proyectar los recursos sobre los resultados es el mejor y más efectivo control de los costos. Después de todo, los costos no existen por sí solos. Siempre se los hace con el fin de un resultado, al menos en lo que respecta a las intenciones. Por lo tanto, lo que interesa no es el nivel absoluto de costos, sino la relación entre los esfuerzos y sus resultados. Por muy barato o eficaz que sea un esfuerzo, es más un desperdicio que un costo si carece de resultados. Si desde el comienzo era incapaz de lograr resultados, fue un desperdicio injustificado desde el principio. En consecuencia, la maximización de las oportunidades es el principal medio de lograr una relación aceptable entre esfuerzos y resultados, y con ello, de llegar al control de costos y a los costos bajos. Esto es lo principal; los otros esfuerzos de control de costos son secundarios, más que centrales.

No obstante, una empresa que se ocupe sistemáticamente de dirigir sus esfuerzos y recursos hacia las oportunidades y los resultados, requiere un análisis y un control de costos. Ninguna empresa puede marchar sin desperdiciar esfuerzos, en la misma forma que ninguna máquina del mundo puede funcionar sin pérdidas por fricción. Pero una empresa, y su desempeño en los costos, puede mejorar grandemente en la misma forma en que se puede reducir la fricción.

Hay varios requisitos previos para un control de costos eficaz:

1. La concentración debe estar centrada en controlar los costos donde éstos se hallen. Reducir un diez por ciento en el costo de un ítem de \$ 50.000 requiere casi tantos esfuerzos como reducir el diez por ciento del costo de un ítem de \$ 5 millones. También los costos son un fenómeno social y, aproximadamente el 90 por ciento de los costos, se refieren a un diez por ciento, más o menos, de las actividades.

2. Los costos diferentes deben ser tratados en forma diferente. El carácter de los costos, como el de los productos, varía enormemente.

3. La única forma verdaderamente efectiva de disminuir los costos está en suprimir

por completo una actividad. Es una tontería tratar de hacer a bajo costo aquello que no debería ser hecho en ninguna forma.

Casi siempre, sin embargo, la campaña de reducción de costos comienza por una declaración de la administración que afirma que no se debe abolir ninguna actividad ni departamento. Esto condena a la tarea a resultar ineficaz. Sólo puede lograr dañar a las actividades esenciales, asegurando que las innecesarias, en pocos meses, retornarán al nivel de costos original.

4. El control de costos efectivo requiere una revisión de toda la empresa, en la misma forma que todas las áreas de resultados de una empresa deben ser observadas a fin de llegar a conocerlas.

En otra forma, los costos se reducirán en un lugar, para ser asignados a otro. Esto podrá parecer un gran logro en la reducción de costos, hasta que los resultados finales, meses más tarde, indican que los costos son más altos que nunca.

Por ejemplo, tenemos la reducción de costos en la fabricación, que se logra derivando el peso del ajuste al sector de envíos y al depósito. Existe la reducción de costos de las existencias, que deriva los costos de una corriente ascendente de fluctuación incontrolada a la fabricación. Con frecuencia se reduce grandemente el costo en el precio de algún material comprado, lo que, sin embargo, tiene como resultado un trabajo en las máquinas más largo, lento y costoso, a fin de manejar un material de sustitución inferior. Todo ejecutivo sabe que estos ejemplos pueden continuar hasta el infinito.

5. El “costo” es un término económico. Por lo tanto, el sistema de costos que deba analizarse está dado por toda la actividad *económica* que produce resultados económicos.

El “costo” debe ser definido como lo que paga el cliente para obtener ciertos bienes o servicios y lograr una plena utilidad de ellos. No obstante, casi siempre se lo define en términos legales y no económicos; es decir, como los gastos que tienen lugar dentro de una determinada, y puramente arbitraria, entidad legal: la empresa particular. Esto elimina el grueso de los costos verdaderos. Dos tercios del costo de todo producto o servicio se dan fuera de toda empresa determinada. El productor es responsable por casi un cuarto de los costos del cliente, el resto se debe a la materia prima que compra el

fabricante, a los gastos de un convertidor o fabricante y, por supuesto, a los costos de distribución, que generalmente se acumulan al pasar a través del mayorista y el minorista, cuyos negocios son legalmente independientes y diferentes. El minorista — por ejemplo, la gran tienda— es responsable, a su vez, de sólo una pequeña parte de los costos totales; los principales costos corresponden a las mercaderías que compra para vender, etc. Lo que en realidad importa al cliente, y lo determina a realizar o no su compra, es el desembolso total. A él no le interesa para nada en qué forma está dividido el desembolso entre un número de empresas legalmente independientes en la cadena económica, que va desde las materias primas al artículo acabado. Sólo le preocupa cuánto paga por lo que obtiene.

El “control de costos” que se limita a los costos efectuados dentro de cualquiera de las entidades legales de la cadena económica nunca puede llegar a controlar los costos. Por lo menos, el control de costos requiere que se conozcan y comprendan todos los costos.

Por cierto, la definición de “costos” puede ir más allá de las compras del cliente. Nadie compra una cosa. Compra la satisfacción y utilidad que obtiene de ella. Por consiguiente, los costos verdaderamente económicos deben incluir todo lo que tiene que gastar el cliente para lograr un uso pleno de su compra en lo que respecta a mantenimiento, reparaciones, costos de funcionamiento, etc.

Esto no implica que un artículo pueda venderse por más dinero si se bajan los costos de mantenimiento. Es posible que la propia situación del cliente lo obligue a definir el “precio” como un desembolso inicial, sin tener en cuenta los costos de mantenimiento. En Estados Unidos e Inglaterra, por ejemplo, las municipalidades están sujetas a reglas estrictas en lo que respecta a sus poderes para pedir préstamos, pero disfrutan de amplios poderes en lo que concierne a los impuestos. Es así como pueden permitirse pagar mayores costos de operación, que se costean con los impuestos, siempre que los costos de capital, que en general se obtienen mediante préstamos, se mantengan bajos. En consecuencia, las municipalidades de estos dos países se han mostrado reacias a comprar postes de aluminio para la iluminación de las calles, que en su período de vida de veinte años resultan más baratos que los postes de acero, pero cuestan más en lo que se refiere a la compra inicial. No importa cuáles sean las realidades económicas, éstas serán pasadas por alto mientras las normas legales, bajo las cuales operan estos clientes, les impongan lo que, económicamente hablando, puede constituir un comportamiento irracional.

Por lo tanto, un análisis de costo carece de exactitud hasta tanto se examine y revise de acuerdo con los datos de un análisis de “marketing” que observe los negocios desde afuera; por sí mismo constituye una visión parcial. En algunas de las empresas más exitosas, el trabajo realizado en torno a los costos externos es la clave real del triunfo.

Los dos gigantes minoristas que constituyen los “éxitos de distribución” de Norteamérica e Inglaterra, respectivamente, que son: “Sears Roebuck” en Estados Unidos y “Marks & Spencer” en Inglaterra, constituyen ejemplos. Ambos deben su éxito, más que nada, al descubrimiento de fabricantes, al desarrollo de nuevos e importantes procesos de manufactura para sus proveedores y a la especificación de los costos de los productos acabados de los fabricantes. Ambos se han responsabilizado activamente de los costos de fabricación, productos y procesos, mucho más allá, y fuera del control legal que les corresponde.

En forma similar, el éxito de “General Motors” reposa en gran medida en el trabajo de la compañía en torno a la estructura de los costos del intermediario independiente de automóviles. La IBM debe sus éxitos al diseño del material de trabajo de los clientes, a fin de tornar más productivo el equipo.

De manera que, para poder controlar los costos, una empresa necesita un *análisis de costos* que:

- Identifique los *centros de costos*, es decir, las áreas donde se encuentran los costos importantes y donde una efectiva reducción de costos puede tener verdaderos resultados.
- Descubra cuáles son los *puntos de costos* importantes en cada centro principal de costos.
- Considere a todo el negocio como una *corriente de costos*.
- Defina el “costo” como lo que paga el cliente, más que por lo que determine la unidad contable legal o impositiva.
- Clasifique a los costos de acuerdo con sus características básicas, produciendo así un *diagnóstico de costos*.

II

CENTROS DE COSTOS TÍPICOS

¿Cuáles son los centros de costos en la empresa y sus procesos económicos? ¿Dónde vale la pena trabajar en el control de costos? ¿Dónde, en otras palabras, una mejora relativamente insignificante en los costos puede producir resultados de verdadera importancia respecto a los costos totales de la empresa? ¿Cuáles son las áreas en las que una mejora, incluso importante, no tendría mucha trascendencia en términos de los costos totales del desempeño económico?

En el cuadro VI se muestra un análisis por centros de costos para la Compañía de Productos Universales. Estas cifras son burdas, claro está. Sólo desean indicar las futuras investigaciones.

CUADRO VI. COMPAÑÍA DE PRODUCTOS UNIVERSALES: COSTOS TOTALES Y ESTRUCTURA DE LOS COSTOS ¹

EL DÓLAR DEL CONSUMIDOR	100 %
I. Movimiento físico de materiales y mercaderías	
a) Desde el proveedor de materiales a la fábrica, desde el depósito a las máquinas y a la fábrica	6%
b) Desde las máquinas, como bienes acabados, a través del empaque, embalaje, flete y almacenamiento al mayorista	6%
c) Distribuidores (mayorista y minorista)	5%
II. Ventas y propaganda de ventas (fabricante, mayorista y minorista)	8%
III. Costo del dinero en la empresa del fabricante, incluyendo capital operativo, tasas de interés, depreciación y mantenimiento del equipo (fabricante solamente)	13%
IV. Costo del dinero para los distribuidores (cálculo aproximado)	6%
V. Manufactura: transformación de los materiales en productos vendibles	9%
VI. Materiales y provisiones comprados	25%
VII. Dirección, administración y teneduría de libros (fabricante, mayorista y minorista)	10%
VIII. Inversiones para el futuro: investigaciones, desarrollo del mercado y de los	

ejecutivos, etc.

IX. BENEFICIOS —antes de los impuestos— del fabricante, mayorista y minorista 10%
(excluyendo, como desconocidos, los beneficios de proveedores de material)

El dinero (en la empresa del fabricante, como también en las de los distribuidores) y el movimiento físico de materiales y mercaderías responden por 36 por ciento del total, o por más de la mitad, de todos los costos después de las materias primas. Esto es muy común. Sin embargo, se tiende a descuidar estas dos áreas como centros de costos.

Un análisis financiero podría argüir que el costo del dinero en la empresa es, en realidad, más alto que lo indicado. Probablemente incluye mucho de lo que aparece como beneficios que, en realidad, son costos de capital necesarios para mantenerse en los negocios. Esta posición tiene su mérito; de aceptarla, el costo del dinero constituiría el principal centro de costo.

En una empresa, el dinero siempre constituye un centro de costo principal. También es el área de costos en que los esfuerzos resultan más fáciles y más aptos para producir resultados importantes. En general, resulta más fácil acelerar la rotación del dinero que hacer algo respecto a márgenes de beneficios insatisfactorios. Sin embargo, sólo en los últimos años los ejecutivos norteamericanos han considerado con seriedad el manejo del dinero en la empresa. Por cierto, hace poco tiempo que este trabajo ha sido aceptado como una función importante de la administración, del que debe encargarse un miembro del grupo superior y en el que alguien debe trabajar constantemente.

Es más, las empresas fracasan en determinar la estructura financiera más apropiada para sus economías y que les permita la mejor utilización de esa “materia prima” que es la más importante: el dinero. En general, por lo menos en las empresas norteamericanas, se utiliza el dinero accionario para financiar préstamos depositables, aunque es imposible obtener un retorno accionario sobre un préstamo depositable.

Hasta hace pocos años, una de las principales compañías productoras de alimentos en los Estados Unidos, que envasaba productos estacionales como tomates, arvejas y choclo, se financiaba por completo mediante el capital accionario. Pero las verduras deben ser envasadas cuando maduran y guardadas en estantes por el resto del año. El capital accionario, en otras palabras, se invirtió en mercaderías, quedando inmovilizado

capital accionario, en otras palabras, se invirtió en mercaderías, quedando inmovilizado durante muchos meses; en cambio, se podían obtener con facilidad préstamos bancarios a las más bajas tasas de interés del momento. A raíz de esto la compañía se tornó menos rentable mientras crecía, hasta que casi quedó eliminada a causa de su gran éxito.

En la misma forma, es usual encontrar empresas que utilizan préstamos permanentes para demandas puramente estacionarias; por ejemplo, pagarés a largo plazo para existencias fluctuantes. En esta forma, pagan intereses durante todo el año por un dinero que sólo utilizan durante dos o tres meses.

Es fácil encontrar compañías que son “inmobiliariamente pobres”, que han invertido grandes montos de capital accionario en inmuebles de productividad marginal, inmuebles que no deberían tener, o tendrían que financiar mediante amortizaciones convencionales o dinero de compañías de seguros.

Se puede decir que toda política financiera dogmática tiende a ser errónea. Es tan equivocado decir: “No creemos en las deudas”, como decir: “Pedimos prestado todo lo que podemos.” La forma correcta de administrar el dinero es pensar de acuerdo con la economía de la empresa y financiar según ello. Pocas cosas son tan caras como una estructura financiera errónea. Sin embargo, pocas están tan ocultas en el enfoque tradicional de los costos y tan fuera del alcance de la campaña convencional de reducción de costos.

También, con frecuencia, los costos del dinero en una empresa están aumentados por convenciones antieconómicas, especialmente los de las regulaciones impositivas. La distinción impositiva entre inversiones de capital y gastos operativos crea costos ocultos. Es más una diferenciación legal que una económica. Económicamente, la inversión de capital puede ser considerada como el valor presente de futuros ingresos previstos, en tanto que el mantenimiento y la depreciación no son más que plazos a través de los cuales se paga el capital de inversión. De manera que el centro de costos siempre constituye el costo total del capital, sin tener en cuenta si aparece como gastos operativos—por ejemplo, de mantenimiento— en la declaración de pérdidas y ganancias, o como capital de inversión en el balance; es decir, sin tener en cuenta si aparece como un costo o como un activo. Lo que cuesta menor cantidad de dinero (incluyendo impuestos) es el único criterio apropiado.

Nada de esto puede deducirse al mirar las cifras del cuadro VI.

La única sospecha que provocan de inmediato es que la compañía financia ampliamente a sus distribuidores; aunque no se puede decir si ello es así o sirve a un propósito.

La *distribución* es siempre un importante centro de costos; generalmente pasado por alto. Una de las razones es que los costos de distribución están repartidos entre todas las empresas en el conjunto del proceso económico. Muchos costos de distribución son realizados entre dos componentes del proceso y son ignorados por ambos. Otra razón es que los costos de distribución dentro de una empresa tienden a quedar ocultos en muchos lugares y no aparecen juntos como el costo de la actividad económica principal. La movilización y almacenamiento de las mercaderías forman parte de la misma actividad distribuidora. Sus costos pueden aparecer en la “miscelánea” bajo muchos encabezamientos.

Dentro de la planta manufacturera se realizan muchos costos entre la producción acabada, es decir, la etapa en que el producto sale de la máquina y su envío al cliente. Estos costos incluyen los cortes, etiquetación, empaquetamiento, asiento en los inventarios, almacenaje, movilización, etc.; y nadie puede ser contabilizado por la actividad. Pero las existencias fuera de la planta, en general, se consideran como “capital operativo” y sus costos como un “costo del dinero”, etc.

Los costos de la distribución física suelen ceder a los esfuerzos de reducción y control de costos con más facilidad que los costos de manufactura, debido a que en ello se han empleado menos esfuerzos.

El almacenaje, por ejemplo, constituye un punto de costo apreciable en muchas empresas (como también en los sistemas de distribución similares a los del ejército). En algunas industrias constituye 8 por ciento, o más, del costo total para el cliente. En todos los almacenes, excepto en los más modernos, el trabajo insume la mayoría de los costos de almacenaje. Sin embargo, en muchos almacenes, manejados por compañías que se enorgullecen de su eficiencia industrial en la planta, los costos de trabajo son el doble de lo que deberían ser. Todavía utilizan el sistema de grupos, en los que tres o cuatro

personas trabajan juntas en una tarea que un solo hombre puede realizar: por ejemplo, en la carga de un vagón o camión. En el vagón sólo hay lugar para un hombre: los otros miembros del grupo quedan afuera esperando. Bajo el sistema de los grupos, entre el 40 y el 60 por ciento del tiempo de los trabajadores se pierde en espera.

Tal desperdicio hubiera sido observado y corregido con premura en la planta.

Las *materias primas* en la empresa manufacturera casi siempre constituyen un centro de costos de primera magnitud. Necesitan ser tratadas en la misma forma en que un minorista descubre, selecciona y compra las mercaderías que revende. No basta con comprar un material determinado de buena calidad a bajo precio. El impacto del costo de las materias primas es tal, que su selección debe formar parte del diseño de un producto. En lo que concierne al material o a las partes, el fabricante es el canal distribuidor. El material debe servir a su producto, pero el producto debe estar diseñado para dar cabida a los materiales disponibles. Ambos tienen que integrarse a fin de obtener el mejor desempeño del producto con el material que, en el proceso total de fabricación y distribución, cueste menos.

Esto es lo que la gente tiene en cuenta cuando habla de “administración de los materiales” en vez de “compras”. Hay muchas técnicas disponibles en la actualidad. Por ejemplo: la ingeniería de valuación, que considera cada parte del producto e inquiriere: “¿Cuál es la forma más simple y menos cara para ejecutar este trabajo?” Algunos de los grandes compradores —por ejemplo, las compañías automovilísticas— se han convertido en sofisticadas administradoras de materiales e integran por completo el diseño con las compras. Pero la mayoría de los fabricantes todavía tiene que aprender lo que algunos grandes minoristas descubrieron hace treinta o cuarenta años: comprar es tan importante como vender; las mejores ventas no pueden sufrir una mediocre regulación de las compras.

En cambio, el costo de fabricación —esto es, el costo de hacer algo físico para cambiar la composición, forma, configuración o apariencia de sustancias físicas— no constituye un centro de costos principal.

La *manufactura* es el área en la cual se ha venido realizando por largo tiempo un trabajo de control de costos sistemático y continuo: el del ingeniero industrial. En la

mayoría de las industrias los costos genuinos de fabricación han llegado a constituir una porción tan pequeña de los costos totales, que una reducción significativa de los costos requiere un verdadero cambio en la técnica manufacturera.

Este cambio puede surgir de un gran cambio en todo el proceso de fabricación, como lo es la automatización; es decir, un grado mucho mayor de mecanización en la realización del trabajo mismo, en el manipuleo del material y del trabajo y en el proceso de información y control.

También puede estar en realizar lo contrario, tendiendo a una menor integración del proceso y a una mayor flexibilidad. En muchas industrias de procesamientos —por ejemplo, de laminación de aluminio o fabricación de papel— se han logrado grandes cambios separando la manufactura del acabado. En una planta de laminación de aluminio, por ejemplo, se separó físicamente la laminación del aluminio, del corte, teñido y modelado. En forma similar, en una gran papelera, se logró un cambio significativo separando la producción del stock básico del papel, del proceso de acabado: enrollado, corte, etc. En ambos casos, las existencias, que revestían la forma de bienes acabados, se mantienen ahora como materiales semiacabados, entre la manufactura y la terminación, con grandes reducciones en las existencias requeridas y con una significativa mejora en la capacidad para satisfacer las órdenes y los fletes requeridos por los clientes.

Algunas veces, el cambio más importante consiste en cerrar una planta, aunque esté “tan buena como si fuera nueva”. La planta puede ser de tamaño incorrecto o estar mal ubicada; pudiendo también no ser ya apropiada.

La más importante contribución a los costos de manufactura puede estar en organizar el proceso de acuerdo con su carácter económico, más que de acuerdo con la tradición. Una fábrica de papel tiende a ser organizada a fin de aprovechar al máximo la pulpa. Pero la pulpa es sólo uno de los materiales básicos en la fabricación de papel. La temperatura también es cara. También lo son las drogas que blanquean el papel o lo tornan opaco, que proporcionan la superficie necesaria para la impresión, etc. Organizar el proceso de fabricación de papel en torno a la utilización del calor y de los productos químicos, más que como un proceso para convertir la pulpa al más bajo costo y a la mayor velocidad, puede cambiar significativamente la economía de la fabricación del papel. La misma remodelación del equilibrio de los materiales que sirve para organizar

una manufactura se puede aplicar a otras industrias y procesos.

Aparte de ese cambio, poco se puede ganar reduciendo los costos de manufactura, tanto en compañías como en plantas bien administradas. Sin embargo, es aquí donde se concentra la fuerza de los bien entrenados ingenieros industriales. Muchas administraciones creen que controlan los costos al observar las fluctuaciones diarias en los promedios de costo de manufactura.

III

PUNTOS DE COSTOS

Los puntos de costos son simplemente las pocas actividades que, dentro de un centro de costos, son responsables por el grueso de sus costos. Una vez más, se supone que unas pocas actividades responden por el grueso de los costos. Los principales puntos de costos son, desde luego, aquellas actividades responsables de las transacciones, en que se basa el análisis de cálculos de costos en cualquier área de resultados (ver capítulos II y III).

El cuadro VII muestra un análisis de los principales centros de costos (ver página siguiente).

Algunos de estos resultados estaban previstos por la administración. Entre ellos se encontraban:

<i>Ítem</i>	<i>Porcentaje del dólar del cliente</i>
4. Empaque y embalaje	3
7. Bienes acabados en existencias del fabricante	3
11. Material A	5
12. Material B	5

Pero la mayoría de los resultados fueron sorprendidos. Por ser mayores de lo que se esperaba, los más molestos fueron:

<i>Ítem</i>	<i>Porcentaje del dólar del cliente</i>
3. Manipuleo en almacenes	4
4. Existencias en almacenes	3
8. Al cobro	2 1/2
10. Existencia en manos de los intermediarios	1 1/2
13. Materiales de empaque	5
14. Manipuleo de las compras	3
15. Créditos y cobros	2

CUADRO VII. COMPAÑÍA DE PRODUCTOS UNIVERSALES: PUNTOS DE COSTOS

Centro principal de costos	Puntos de costos	Porcentaje de costo de los centros de costos	Porcentaje del dólar del cliente
I. Movimiento físico de materiales y bienes	1. Transporte dentro y entre las plantas	15	2,5
	2. Transporte hasta y desde fuera de las plantas	26	4
	3. Manipuleo en oficinas de flete y depósitos	24	4
	4. Empaque y embalaje	20	3
II. Venta (fabricante, mayorista, minorista)	5. Vendedores	2	5
	6. Publicidad Existencias de bienes	25	2
III. Costo del dinero	7. acabados, particularmente en depósitos	23	3
	8. Al cobro	20	2,5
	9. Interés	9	1
IV. Costos del dinero (distribuidores)	10. Existencias	25	1,5
V. Materiales	11. Material A	20	5
	12. Material B	20	5
	13. Materiales de empaque	20	5
VI. Administración	14. Manipuleo de las compras	33	3
	15. Créditos-cobros	20	2
Total	Costos contabilizados		48,5 ²

Por otra parte, se pensaba que la publicidad—ítem 6— sería mucho mayor; los intermediarios de la compañía dejaron la publicidad a cargo del fabricante, cuando se esperaba que igualaran sus esfuerzos. A pesar de que se conocía el monto de las cuentas al cobro, su relación con las existencias confirmó la sospecha de que la compañía no sólo

financiaba la distribución de sus propios productos, sino también al mismo distribuidor, sin recibir, aparentemente, pago alguno. El alto costo del manipuleo de las compras y los créditos (ítem 14 y 15) también señalaban que algo andaba mal en el sistema de distribución de la compañía.

El ítem 13 —materiales de empaque— resultó ser un verdadero shock. Aquí había un elemento de costo importante que no se previó para nada. En tanto que los otros materiales fueron comprados por el agente de compras, los materiales de embalaje fueron encargados a los diseñadores de envases del sector de “marketing”. Evidentemente, éstos no prestaron atención a los costos de empaque ni, como lo indicaron los gastos de manipuleo de bienes acabados, se preocuparon de diseñar envases para un transporte barato y fácil; tampoco respecto a cargas y almacenamiento de los mismos.

En algunas áreas importantes este análisis posibilitó una acción inmediata. Por ejemplo:

Evidentemente se necesitaba un estudio de los transportes. Éste redujo, en casi un tercio, los costos totales de transporte y casi eliminó el transporte entre las plantas.

Los costos de almacenaje y existencias —aproximadamente 10 por ciento del total— se redujeron drásticamente. Se descubrió que un pequeño número de almacenes modernos podían proporcionar servicios más rápidos y baratos que un gran número de almacenes pequeños y antiguos. Las existencias en manos de los distribuidores no fueron reducidas, pues el almacén podía proporcionar servicios nocturnos.

Las cuentas al cobro, al igual que el manipuleo de las compras, los créditos y cobros, fueron drásticamente reducidos. Al mismo tiempo, se aumentó grandemente la eficacia de los esfuerzos de ventas. La compañía ya sabía —a través de los análisis de las áreas de resultados— que en tanto una fuerza de intermediarios constituida por diez mil intermediarios particulares comerciaba los productos de la compañía, dos mil intermediarios principales respondían por un ochenta por ciento de las ventas de la compañía, mientras que los restantes ocho mil eran causantes del ochenta por ciento del costo real de proveer al mercado. Por lo tanto, un control efectivo de los costos implicaba tomar medidas respecto a los tres mil intermediarios que, vendiendo cuando mucho productos de la compañía por un valor de \$ 3.000 por año, eran responsables de no más del 5 o 6 por ciento de las ventas totales de la compañía. Los estudios

provocados por este análisis y dirigidos a los principales puntos de costo, como el transporte, las existencias, las cuentas al cobro y la administración, indicaron que estos pequeños intermediarios insumían casi 40 por ciento de los costos en estas áreas. Eran responsables del grueso de las cuentas al cobro, es decir, eran los financiados por la compañía. También contaban con una participación desproporcionada en los costos de transporte y manipuleo de las compras, debido a que sólo hacían pedidos pequeños. Desde luego, ellos eran responsables de los costos de créditos y cobros.

Estos pequeños intermediarios fueron ubicados bajo un sistema de pagos al contado. Los vendedores dejaron de visitarlos. En cambio, se utilizó el correo para mantenerlos en contacto; sólo se les aceptaron compras por correo por cantidades mínimas y se les enviaron, con los gastos de envío pagos por ellos, desde el depósito más cercano. En tres años, esto redujo los costos totales de los productos enviados en un nueve por ciento; tanto como el costo total de manufactura. Las cuentas al cobro, por ejemplo, desaparecieron, al igual que los costos de créditos y cobros. Pero las compras de los pequeños distribuidores sólo disminuyeron en un tercio, o cerca del dos por ciento de las ventas totales. En realidad, las ventas subieron, ya que los vendedores dejaron de gastar un tercio de su tiempo en visitar a clientes mínimos y concentraron sus energías y tiempo en los lugares en que se encontraban las oportunidades de ventas, es decir, en el intermediario importante.

Pero sigue siendo inadecuado tratar a cada punto principal de costo como si fuera un problema separado. Un análisis de los puntos de costos siempre demostrará que los costos constituyen un sistema. Los esfuerzos necesarios y los gastos correspondientes pueden tratarse en más de un sector, aunque con resultados muy diferentes.

Por ejemplo, en la Compañía de Productos Universales se pudieron obtener costos generales bajos manteniendo las existencias en proporción alta. Esto puede tornar eficiente a la manufactura, permitiendo, entre otras cosas, programar la producción a un nivel parejo durante todo el año, evitando así el costo de las fluctuaciones y, tal vez, hasta los costos —fijos y de operación— de una planta lo suficientemente grande como para abastecer las máximas demandas. Pero las existencias mayores pueden costar tanto más que la producción desapareja, como para tornarse en un verdadero desperdicio.

Solamente un estudio que considere el flujo físico total y el almacenamiento de los materiales como un solo sistema (estudio que está al alcance de las posibilidades de un investigador de operaciones o de un ingeniero de sistemas) puede decir si es posible y, hasta qué punto, si los costos menores de manufactura compensan mayores costos de las existencias.

En forma similar, una compañía puede utilizar mayores existencias, envíos rápidos, y sobre todo una política liberal de créditos y cobros con el intermediario, como “publicidad”, en lugar de hacer grandes propagandas de sus productos entre los consumidores. En lo que concierne al pequeño intermediario, cliente de Productos Universales, no es productivo, como lo demuestra el análisis. Las pequeñas partidas no producían ventas proporcionales a lo que se invertía en ellas ¿Qué se puede decir de las partidas mayores? Tal vez, para lograr resultados publicitarios mejores y más baratos, deberían estar mejor servidas y financiadas.

Para las mercaderías que el consumidor elige por sí mismo de los estantes —por ejemplo, mercaderías envasadas— evidentemente es importante la propaganda dirigida en forma directa al cliente, si bien esto no es decisivo. El estudiante que ingresa a la universidad y compra una máquina de escribir portátil depende ampliamente de los consejos del “experto”: el intermediario y su vendedor. Siempre que el cliente haya escuchado alguna vez la mención de la marca, aceptará la decisión del intermediario. La propaganda destinada al intermediario —mediante mayores descuentos o financiaciones— puede ser el medio más efectivo de publicitar tales mercaderías. Puede explicar, por ejemplo, el gran éxito de una máquina de escribir alemana, poco publicitada, durante los últimos años en los Estados Unidos.

De modo que cada punto de costo principal debe ser analizado como un sector de la corriente de costos. Cada curso de acción propuesto en torno a un punto de costo debe ser considerado a la luz de la siguiente pregunta: ¿Qué efecto tendrá sobre el costo del trabajo en otras áreas? No existe una manufactura que sea “barata” o “eficiente” como tal. Sólo hay manufacturas que tienen como resultado un producto barato o eficiente para el cliente. La relación de los costos entre sí debe ser comprendida; se debe evitar todo aquello que controle y reduzca los costos en un área, provocando costos y disminuyendo la eficacia de otras áreas. Sin embargo, es conveniente hacer intercambios, es decir,

poder subvencionar ventajas de costo en un área (hasta el punto de aceptar costos mayores) a fin de obtener mayores ventajas de costo en otras áreas disminuyendo así, en forma significativa, los costos totales del proceso en su integridad.³

IV

LAS CATEGORÍAS DE LOS COSTOS

Los principales puntos de costos están ínsitos en cuatro categorías:

1. Los *costos productivos* son los costos de los esfuerzos destinados a proporcionar aquello que el cliente solicita y desea pagar. Los verdaderos costos de fabricación están aquí, al igual que los costos de publicidad. También están aquí los costos del conocimiento-trabajo y del dinero-trabajo; lo mismo se puede decir del costo de vender. También debe estar aquí el empaquetamiento, siempre que haga del producto algo diferente.

2. Los *costos de subvención* no producen ningún valor pero es imposible excluirlos del proceso. Un costo de este tipo es el transporte; también pertenecen a esta categoría los costos del manipuleo de las compras como las inspecciones o trabajo del personal, la contabilidad, etc. En una “teoría ideal” de los negocios, estas actividades se pueden pasar por alto o se pueden tratar como gastos generales. En el mundo real, consumen tanto esfuerzo como energía consume la fricción en las máquinas verdaderas.

3. Los *costos de la política* son los costos de aquellas actividades que no están destinadas a lograr algo, sino a prevenir que tengan lugar eventos equívocos. Toda empresa necesita sistemas rápidos de alarma para informar, por ejemplo, si un producto no se vende de acuerdo con lo previsto, o si la tecnología de la compañía ya no le proporciona un nivel competitivo. También pertenecen a esta categoría los costos de la política en relación a otros, como ser, proveedores y distribuidores.

4. El *desperdicio* es el costo de los esfuerzos que no pueden producir resultados.

El desperdicio más costoso es el de “no hacer”, esto es por ejemplo, el tiempo en que no se utilizan las máquinas. Todo el mundo espera la llegada del mecánico o el momento en que comience la nueva serie de producción. Todos esperan mientras los hornos, después de fundir una carga de aluminio, se enfrían lo suficiente para ser limpiados y preparados para una nueva fundición. También el no hacer está presente en el tanque petrolero que retorna vacío, desde la costa este de Estados Unidos hasta el golfo de Arabia, o el igualmente especializado barco bananero que regresa vacío, desde Rotterdam al Ecuador. El jet de 150 asientos que permanece en el hangar o vuela con sólo quince clientes que pagan, y también el carguero que permanece cinco días en

puerto cargando o descargando, siendo que sólo produce beneficios cuando navega, transportando carga, constituyen ejemplos de no hacer.

Estos términos no son morales sino económicos. Es cierto que no caen dentro de la precisión científica. Pero la clasificación que señala los principales puntos de costo al relacionarlos con los resultados es esencial. Cada clasificación necesita un análisis diferente y requiere un enfoque distinto para el control de los costos

Al analizar los *costos productivos* hay que hacer la siguiente pregunta: ¿Qué es lo más efectivo? ¿Qué produce los mayores resultados con el menor insumo de esfuerzos y gastos?

El concepto del costo de la adquisición incremental descrito en el capítulo IV se aplica aquí. Los costos productivos deben ser aumentados hasta el punto en que la unidad de adquisición incremental por cada unidad adicional de producto desciende agudamente, pero no hay que ir más allá.

Esto significa que los costos productivos no se pueden controlar como “costos”. Se controlan mediante la concentración de recursos y oportunidades. Requieren un “control de resultados”, más que un “control de costos”.

La medida de los mismos es siempre la productividad de los recursos empleados. Los costos productivos necesitan ser medidos en términos de los resultados obtenidos por los tres recursos clave: hombres, tiempo y dinero. Son medidas de productividad: lo que el control de costo añade al análisis previo de las áreas de resultados y a la asignación de recursos a las mismas; es decir, productividad y beneficios por dólar de salario, como medida del costo de la productividad del personal; productividad y beneficios por horas-hombre y horas-máquina, como medida del costo de la productividad del tiempo, y producción, productividad y beneficios por cada dólar del dinero total invertido como medición del costo de la productividad del capital.⁴ La concentración de los recursos en las oportunidades es la única manera efectiva de controlar los costos productivos.

Los *costos de subvención* tienen que demostrar que son necesarios. Siempre se pregunta: “¿Cuánto tenemos que perder si no hacemos nada?” Si la respuesta es: “Menos que el mínimo del costo de la subvención”, es siempre mejor correr el riesgo de una pérdida ocasional y ahorrar los costos de subvención. Nunca hay que gastar más de 99 centavos para ganar un dólar; cuando la ganancia es apenas posible, incluso si fuera probable, gastar 99 centavos para obtenerla es demasiado.

Un buen ejemplo de la forma en que no hay que administrar los costos de subvención es la historia, relatada páginas atrás, de la manera en que Productos Universales administró sus costos de distribución. Al colocar a tres mil de sus intermediarios más pequeños en una base de compras por correo al contado, disminuyó grandemente los costos. Sin embargo, mantuvo costos que eran mayores de lo que podían producir. Pues, incluso en esas circunstancias, un pequeño intermediario resulta caro; el costo total de mantener esas partidas resultaba mayor que los posibles beneficios derivados de sus ventas. La exclusión total de estas partidas submarginales tal vez ni siquiera hubiera reducido las ventas, siendo probable que los pedidos de los grandes intermediarios cubrieran la pérdida rápidamente.

Si los costos de subvención no pueden ser eliminados por completo, hay que preguntar: “¿Cuál es el menor costo y esfuerzo que puede lograrse?”

En los costos de subvención este principio del “mínimo esfuerzo” siempre conduce a un nuevo diseño y reorganización de las actividades.

El manipuleo físico y el movimiento de los objetos en empresas manufactureras y distribuidoras puede ser el principal costo de subvención. Incluso en los casos en que no hay bienes físicos que mover —esto es, en empresas financieras y de servicios— el costo del movimiento físico, manipuleo, almacenamiento, envío por correo, etc., de cosas tales como documentos, pólizas, cheques, facturas, etc., constituye el principal centro de costo. Sin embargo, pocas empresas tienen idea del costo del manipuleo y de los movimientos físicos. Muchas ni siquiera conocen el monto de sus facturas de flete que, después de todo, constituye un pago al contado absoluto.

El control de los costos de transporte y el flujo de los materiales debe ser considerado tanto un sistema físico como uno económico, en el cual el mayor monto de desempeño físico debe ser logrado con el mínimo esfuerzo económico. El trabajo total —desde el momento en que los objetos surgen de la máquina y son embalados, empaquetados, etiquetados, almacenados, depositados, etc., hasta la entrega final de la mercadería en el domicilio o empresa del cliente— debe ser considerado y analizado como un proceso integrado.

Debe ser llevado a cabo al menor costo posible y proporcionar el máximo valor económico a todos los interesados: fabricante, mayorista, minorista y cliente.

Es innecesario decir que esto no puede lograrse en una noche. Empero, actualmente poseemos los instrumentos necesarios para realizar el trabajo —en las ciencias administrativas en especial— y hemos logrado notables resultados cada vez que nos lo hemos impuesto seriamente.

Lo mejor que se puede hacer con los costos de la *política* es no adoptar ninguna política. Una vez más la pregunta es: “¿Es posible que perdamos un monto mayor del que nos cuesta seguir la política?” Si la respuesta es “No”, es mejor no seguir ninguna política. Si esto no es posible, se aplica el principio del mínimo esfuerzo. Éste usualmente consiste en utilizar una política y evitar actividades mediante una muestra pequeña, pero de valor estadístico, más que mediante la inspección y control de cada evento o transacción.

Los controles de existencias y controles de calidad ya se manejan de esta forma en muchas empresas. Se establecen límites aceptables de no desempeño. ¿Cuán pobre puede ser la aceptación del producto por parte del cliente y el cumplimiento mínimo de las promesas de envío, o de los programas de fabricación, antes de que peligren los resultados empresarios deseados? El control puede ser llevado a cabo mediante una pequeña muestra que, desde luego, rebaja grandemente los costos y el trabajo.

Tal vez la forma más elegante de administrar los costos de la política mediante un método estadístico que utilice una pequeña muestra, consiste en encontrar una actividad que deba ser realizada de todas formas y que, además, controle y sirva de auditora para muchas áreas que, en otro caso, tendrían que ser controladas mediante una política.

Una de las principales flotas de barcos, por ejemplo, utiliza el manipuleo de las quejas como control de calidad para el conjunto de operaciones de carga, para sus muelles y terminales y para el trato de los pasajeros.

Las quejas tienen lugar cuando se dañan las mercaderías, se entregan tarde o se entregan en un domicilio equivocado, etc. También pueden surgir por molestias de los pasajeros o por daños acaecidos a sus pertenencias. Si el propósito fuera de solucionar las quejas al mínimo costo, éstas se considerarían sobre una base estadística simple. Entonces, un noventa y cinco por ciento de las quejas no requeriría investigación.

Sin embargo, en esta flota de barcos, la investigación de las quejas se utiliza como

control de calidad para todas las actividades operativas. La teoría (ampliamente confirmada por experiencias anteriores) consistía en que las deficiencias en el tratamiento de las cargas o pasajeros, en cualquier sector de la flota, aparecen rápidamente bajo la forma de quejas. Por lo tanto, la investigación de todas las quejas proporciona un control completo de todas las fallas operativas. No obstante, el conjunto de todas las quejas resulta una muestra más pequeña de la necesaria para el control estadístico de calidad de todas las operaciones.

Este ejemplo también demuestra que un control realmente efectivo de los costos de la política requiere estudio y mucho trabajo. El enfoque ordinario del control de costos no sirve aquí. Por el contrario, bien puede aumentar estos costos. Lo primero que trata de hacer una administración cuando considera una campaña de reducción de costos es aplicar más políticas y prevenir más cosas.

EL ALTO COSTO DE NO HACER

El *desperdicio* rara vez requiere análisis. En general, es bien claro que este o aquel costo no pueden producir resultados; si es posible hacer algo al respecto, es otra pregunta.

Con frecuencia es difícil determinar el desperdicio. Los costos de no hacer tienden a quedar ocultos en las cifras.

Desde luego, esto no se aplica a un no hacer tan evidente como el del petrolero que retorna sin carga o el del jet que vuela vacío. Pero durante muchos años, las compañías navieras no comprendieron que sus principales costos yacían en el tiempo perdido en los puertos, más que en el costo de transportar mercaderías por mar. El tiempo empleado en el puerto era simplemente un “gasto general”. En consecuencia, tanto el diseño del barco como la administración hacían hincapié en que los viajes fueran rápidos, y bajos los costos operativos en el mar. Pero, al disminuir los ya bajos costos de navegación, se aumentaron aún más los costos portuarios, se hicieron más lentas la carga y la descarga y se alargó el tiempo de permanencia en el puerto.

Esos intentos de atar cabos con los costos de no hacer, como el “mínimo funcionamiento económico” para un modelo dado (es decir, el número de piezas, o de horas, requeridas en una operación para utilizar adecuadamente la máquina) resultan inadecuados. Siguen siendo cifras de hacer más que de no hacer. Raramente incluyen el con frecuencia alto precio que se paga por la interrupción del trabajo y la disminución de la productividad, que tiene lugar cada vez que se pasa de un modelo o variedad a otro: el enfriamiento y limpieza de los hornos pulidores para el aluminio, por ejemplo; tiempo en que el caro conjunto de equipos de laminado y todo el personal empleado esperan sin hacer nada. También raramente incluyen diferenciales de equipo-utilización.

Es así como una fundición de aluminio puede utilizar el equipo de laminado tan bien como otra, pero no emplea casi ningún componente del equipo de acabado. Debido a ello, la contabilidad puede establecer el costo de la fundición en un treinta por ciento menos, fijándole el precio según ello. Sin embargo, el equipo de acabado está paralizado mientras se lamina esta fundición. Aunque el equipo no trabaje, sus costos corren, y es en el departamento de acabado donde se encuentra el grueso del personal y, por lo tanto, donde se dan los costos más altos. Las cifras normalmente disponibles no revelan esto.

Los desperdicios son altos en cualquier empresa. El hombre, después de todo, no es muy eficiente. Siempre son necesarios esfuerzos especiales para detectar los desperdicios.

Una indicación de que los costos de no hacer son altos, con frecuencia es proporcionada por las propias cifras contables. Cada vez que los “gastos asignados de manufactura”, o su equivalente, son de una magnitud de un tercio o más del costo total de manufactura, considero que puede haber grandes costos de desperdicio ocultos. Otra señal de peligro está dada por una gran discrepancia entre la participación en los costos de un producto en las cifras contables y su participación en la carga de los costos, como se la calcula en base a las transacciones que determina.

Pero la mejor forma de detectar el desperdicio consiste en buscarlo y, especialmente, en preguntar: “¿En qué lugar estamos gastando tiempo, dinero y personal en no hacer o en producir resultados negativos?”

Con las actividades que crean desperdicios sólo es posible hacer una cosa: eliminarlas.

Algunas veces esto no requiere mucho trabajo, como lo demuestra el ejemplo mencionado antes, en el que se pudieron eliminar tres mil intermediarios pequeños, de un total de diez mil, más o menos, evitando así un alto costo de no hacer (en este caso, de no vender).

Algunas actividades improductivas son de difícil eliminación. Algunas veces requieren un replanteamiento de toda la empresa, con gran frecuencia requieren cambios básicos en las prácticas operativas, en el equipo y en la política.

Para llenar los asientos vacíos de un avión con clientes que pagan, puede ser necesario, por ejemplo, reformar las rutas o las estructuras tarifarias, o llevar a cabo grandes esfuerzos publicitarios para atraer a nuevas y diferentes clases de clientes. La eliminación del tiempo en que no se utilizan las máquinas puede requerir la adopción de un mantenimiento preventivo, o de un sistema nuevo y diferente de programación, como también nuevas medidas respecto a las existencias. La eliminación del tiempo perdido por los cargueros en los puertos puede requerir una remodelación del carguero general para transformarlo en una planta naviera de manipuleo de materiales, etc.

Sin embargo, tales esfuerzos están completamente fuera del enfoque convencional del

control y reducción de costos. Requieren esfuerzos prolongados e importantes; por cierto, una gran parte de los desperdicios más caros aparece en las “restricciones” de una empresa, constituyendo un potencial importante que necesita ser convertido en oportunidad.

Muchas reducciones de costos, sin hablar de las superficiales, ni siquiera tocan los desperdicios. Sin embargo, en toda empresa, el desperdicio es un verdadero centro de costo.

La administración de los costos requiere el mismo tipo de enfoque, sistemático y organizado, que el que fuera desarrollado en capítulos anteriores para la administración de recursos y áreas de resultados. La conclusión derivada del análisis de las corrientes de costos —lo que hay que perseguir, dónde hay que trabajar, qué objetivos buscar— debe llegar a ser parte de la comprensión general de la empresa y del programa totalizador utilizado para darle el máximo de efectividad.

1 El análisis real —reproducido aquí en forma simplificada— indicó escalas más que cifras absolutas: es decir, la cifra correspondiente a Movimientos Físicos fue de 13%-19%, más que de 17%.

2 Quince actividades —entre muchos cientos— responden así por cincuenta centavos de cada dólar del consumidor.

3 Los muy publicitados sistemas de EPTR y EPTR/Costos (donde EPTR significa Evaluación de Programas y Técnicas de Revisión) son herramientas que sirven para dilucidar, visual y matemáticamente, tales relaciones en un sistema muy complejo, como el de un gran cohete o nave espacial, especialmente en lo referente a las relaciones de tiempo y costos.

4 Éstos deben proyectarse en cifras de “valor añadido” de la producción más que en cifras de ventas brutas. Cuando la utilización de las materias primas es un elemento importante, se puede añadir una cifra de la productividad de las materias primas que indique las ventas y beneficios por unidad de material.

VI EL CLIENTE ES LA EMPRESA

I

El análisis de la empresa, de las áreas de resultados, de los ingresos, de la asignación de recursos, de su posición de liderazgo y de sus centros y estructuras de costos, responde a las preguntas: ¿Cómo nos va? ¿Cómo sabemos si hacemos lo que corresponde? En otras palabras, ¿en qué consiste nuestra empresa y cómo debería ser? Estas preguntas requieren un análisis diferente; un análisis que considere a la empresa desde afuera.

La empresa es un proceso que convierte a un recurso, el conocimiento especial, en una contribución de valor económico en el mercado. El propósito de una empresa¹ es crear un cliente. El fin es el de proporcionar algo que alguien de afuera, que puede elegir no comprar, desee cambiar por su poder adquisitivo. Sólo el conocimiento (excepto en el caso de un monopolio completo) proporciona a los productos de cualquier empresa la posición de liderazgo que determina, en última instancia, el éxito y la supervivencia.

Desde adentro no resulta fácil descubrir la causa por la cual la empresa recibe una paga. Se requieren intentos organizados para observar a la propia empresa desde afuera.

Una compañía tan experimentada como la “Radio Corporation of America (RCA)” estaba convencida de que el cliente reconocería y aceptaría la marca RCA en heladeras y cocinas, cuando encaró la empresa de implementos domésticos en 1940. Desde luego RCA es una de las marcas más conocidas entre los clientes de radios y televisores. Para

el fabricante, éstos constituyen implementos domésticos semejantes a las cocinas. Para el cliente constituyen una categoría completamente diferente de mercaderías, de un valor muy diferente. La aceptación de la marca en el mercado no se extendió desde las radios a las cocinas y la RCA tuvo que retirarse del negocio de implementos domésticos. Es muy posible que la marca RCA hubiera tenido aceptación entre los clientes en aparatos como grabadores y máquinas de fotos. Para un fabricante, sin embargo, las radios y las máquinas de fotos constituyen mercaderías completamente diferentes.

Hay muchos ejemplos similares. Lo que para el fabricante constituye una mercadería o categoría de productos, para el cliente reviste la forma de un número de mercados sin relación y un número de diferentes satisfacciones y valores.

El personal de la empresa rara vez reconoce su propio conocimiento especializado; lo da por sentado. Lo que uno sabe hacer resulta fácil. En consecuencia, el personal de la empresa tiende a considerar, sin pensar, que su conocimiento no responde a una capacidad especial y que todos lo poseen. Lo que oscurece el horizonte para ellos son las cosas que les resultan difíciles, es decir, aquellas para las que no tienen una gran capacidad.

Una gran compañía, altamente diversificada, que fabrica especialidades químicas, farmacéuticas y cosméticas, tiene gran capacidad para detectar, desarrollar y agrupar a un conjunto de jefes de división muy individualistas y agresivos. Todos son gerentes profesionales de alta jerarquía. Cada cual maneja su división como si fuera su propia empresa. Todos se cuidan de los entrometimientos de otras divisiones y las consideran como competidores directos y peligrosos. Sin embargo, todos trabajan en estrecha unión con un pequeño grupo de personal superior muy capaz y, en todos los otros aspectos que conciernen a la compañía, trabajan juntos y en armonía. Los problemas que molestan a las otras compañías de este tipo, donde, por ejemplo, ningún jefe de división renunciará voluntariamente a un buen miembro de su personal para prestarlo a otra división, no existen entre estos hombres. Sin embargo, nadie ha sido capaz de convencer a la superioridad de esta compañía de que está realizando algo notable.

“Sears Roebuck” también constituye un buen ejemplo, especialmente debido a que pocas compañías norteamericanas se han analizado con tanto cuidado.

Para el extraño parece evidente que el área que más conoce Sears es el de las compras: el diseño de la mercadería ideal, la selección del surtido apropiado, la selección de la fuente proveedora y, si es necesario, la fabricación en una planta propia o asociada. No es menos importante la elección del emplazamiento de la tienda, su arquitectura y diseño. Sin embargo, éstas son áreas de conocimiento que el personal de Sears no considera importantes. Dentro del grupo y al hablar con el público, destaca la importancia de las ventas. Para el observador de afuera resulta difícil ver algo especial en el método de venta de Sears; no difiere notablemente de las ventas de otros vendedores masivos. Pero el héroe de la organización Sears siempre es un jefe de ventas de algún departamento de la tienda. La mayor parte de los puestos clave van a parar a manos de empleados que fueron jefes de venta, y no al personal especializado en compras o planificación.

Esto no significa que el personal de la empresa deba estar equivocado en la apreciación de lo que realiza el negocio y de las causas por las cuales recibe un pago. Sin embargo, no debe dar por sentado que tiene razón. Lo menos que puede hacer es someter a prueba su juicio.

II

REALIDADES DEL MERCADO

Todo esto ya no es una novedad para los empresarios. Desde hace una década la “idea del marketing” ha sido ampliamente publicitada. Incluso ha adquirido un título especial: enfoque del marketing completo.

No todo lo que se atribuye a este término corresponde a él. La palabra “marketing” se ha convertido en un término de moda. Sin embargo, un excavador sigue siendo un excavador aunque se lo denomine “sepulturero”. Lo único que sube es el costo del entierro. Muchos jefes de ventas han sido rebautizados “vicepresidente de marketing” y lo único que se logró fue elevar los costos y los sueldos.

Una gran parte de lo que actualmente se denomina “marketing” es, cuando mucho, una venta sistemática organizada, en la cual las principales tareas —desde el pronóstico de ventas al almacenamiento y publicidad— están agrupadas y coordinadas. Esto está bien. Pero el punto de partida sigue siendo: nuestros productos, nuestros clientes, nuestra tecnología. El punto de partida sigue estando adentro.

Sin embargo, hemos realizado esfuerzos lo bastante serios como para saber lo que significa el análisis de “marketing” de una empresa y la forma en que se realiza.

Aquí, en primer lugar, están las realidades del “marketing” que se encontrarán con más probabilidad:

1. Lo que los empresarios creen saber acerca del cliente y del mercado será con más frecuencia erróneo que correcto. Sólo hay una persona que sabe realmente: el cliente. Únicamente interrogando al cliente, observándolo y tratando de comprender su comportamiento, es posible descubrir quién es, qué hace, cómo compra, cómo utiliza lo que compra, qué espera, qué valoriza, etc.

2. El cliente raramente compra lo que la empresa cree venderle. Una de las razones por la cual sucede esto es que nadie paga por un “producto”. Lo que se paga son las satisfacciones. Pero nadie puede fabricar o proporcionar satisfacciones en sí; cuando mucho se pueden vender y proporcionar los medios para lograrlas.

De tiempo en tiempo este axioma es redescubierto por un recién llegado al negocio

publicitario, que se transforma en una sensación inmediata en la Avenida Madison. Durante unos pocos meses deja de lado lo que los ejecutivos de la compañía le dicen sobre el producto y sus virtudes; en cambio, se dirige al cliente y le pregunta: “¿Qué es lo que usted busca? Tal vez este producto lo posea”. La fórmula nunca ha fallado desde que fue utilizada, años atrás, para publicitar un automóvil con el siguiente eslogan: “Pregunte al hombre que posea uno”; es decir, prometiendo la satisfacción del cliente. Pero es muy difícil para aquellos que fabrican el producto aceptar que lo que fabrican y venden es un vehículo para la satisfacción del cliente y no la satisfacción misma; esa lección se olvida de inmediato hasta que la nueva sensación de la Avenida Madison la redescubre.

3. Un corolario de esto es que los bienes o servicios que el fabricante ve como competidores directos raramente concuerdan con los que verdaderamente están compitiendo. Abarcan demasiado y muy poco al mismo tiempo.

Los autos de lujo —por ejemplo, los Rolls Royce y Cadillac— evidentemente no compiten con los automóviles económicos. Por muy buenos medios de transporte que sean los Rolls Royce y Cadillac, sólo se los compra por la satisfacción que confieren al prestigio.

Debido a que el cliente compra satisfacciones, todos los bienes y servicios compiten intensamente con bienes y servicios que parecen muy diferentes y dan la impresión de servir a funciones completamente diferentes; por otra parte, se distribuyen y venden en otra forma; pero para el cliente significan la obtención de la misma satisfacción.

El hecho de que el Cadillac compita, en lo que respecta al dinero del cliente, con abrigos de visón, joyas, vacaciones para esquiar en un hotel de lujo y otras satisfacciones del prestigio, constituye un ejemplo entre pocos, que tanto el público en general como los empresarios comprenden.

El fabricante de equipos de “bowling” no compite, en primer lugar, con otros fabricantes de equipos semejantes. Él fabrica un equipo físico, pero el cliente compra una actividad. Compra algo que hacer, más que una posesión. Por lo tanto, la competencia está en todas las otras actividades que compiten por el cada vez mayor “tiempo libre” de una población urbana afluente, por ejemplo: la navegación y el

cuidado de los jardines; pero también la educación de posgraduados y las escuelas para adultos (que durante los últimos 20 años han constituido la verdadera industria en expansión en los Estados Unidos). El hecho de que los fabricantes de equipos de “bowling” fueron los primeros en comprender el potencial y el crecimiento del mercado del tiempo libre y los primeros en publicitar una nueva actividad familiar, explica el gran éxito que tuvieron hace unos años. El hecho de que ellos aparentemente definieran la competencia como basada en los fabricantes de otros equipos de “bowling”, en vez de en todos los que proporcionan satisfacciones de actividad, es en gran parte responsable de la gran declinación de sus fortunas en los últimos tiempos. Al parecer, ni siquiera comprendieron que otras actividades estaban invadiendo el mercado del tiempo libre, y no pensaron en desarrollar una nueva actividad para reemplazar a un producto que, en el mercado de actividades, se estaba convirtiendo claramente en un producto del ayer.

Con frecuencia, hasta se pasa por alto a los competidores directos. Las grandes compañías químicas, a pesar de la gran habilidad industrial que poseen, son capaces de actuar como si no existieran competidores.

Cuando a principios de 1950, el primero de los grandes productos plásticos, el polietileno, se estableció en el mercado, todas las grandes compañías químicas de Estados Unidos vieron su gran potencial de crecimiento. Todas, al parecer, produjeron los mismos pronósticos de crecimiento, de inmensa magnitud.

Pero, en apariencia, nadie comprendió que lo que le resultaba tan evidente a él, tal vez no fuera completamente ignorado por las otras compañías químicas. Todas las grandes compañías químicas parecen haber basado sus planes de expansión en el polietileno, dando por sentado que nadie más lo haría. En realidad, la demanda de polietileno creció más rápidamente de lo que suponían las predicciones más optimistas. Pero debido a que todos se expandieron dando por sentado que sus nuevas plantas obtendrían el grueso de los nuevos pedidos, en la actualidad hay una supercapacidad tal que el precio ha bajado y las plantas están medio vacías.

4. Otro corolario importante es que lo que el productor o proveedor considera que es el aspecto más importante de un producto —lo que mencionan cuando hablan de su “calidad”— puede constituir algo poco importante para el cliente. Esto puede ser algo

que resulte difícil y caro de fabricar. Pero el cliente no se conmueve por los problemas del fabricante. Su única pregunta es, y debe ser: “¿Qué beneficios obtengo yo con esto?”

La propaganda demuestra lo difícil que es esto para la comprensión y aceptación del empresario. Uno tras otro destacan las complicaciones y trabajos derivados de la fabricación de este o aquel producto. “Nuestros ingenieros tuvieron que suspender las leyes físicas para posibilitar esto”, es el tema constante. Si ello causa alguna impresión al cliente, por lo general es opuesta a la que se busca: “Si fabricarlo cuesta tanto”, dirá él, “probablemente no funciona”.

5. Hay que suponer que los clientes son racionales. Pero sus razones no son las mismas que las del fabricante; son las de su propia situación.

Suponer que los clientes son irracionales —como es la moda— es tan peligroso como suponer que las razones del cliente son las mismas que las del fabricante o proveedor.

Se han dicho una cantidad de tonterías pseudopsicológicas debido a que el ama de casa norteamericana se comporta de una forma al comprar sus provisiones y de otra al comprar su lápiz labial. Como compradora semanal de la comida para su familia, se muestra muy preocupada por los precios; abandona la marca más familiar tan pronto como otra ofrece una reducción especial en el precio. Es lógico. Ella compra los alimentos como un “profesional” en su calidad de administradora general de la casa. Pero, ¿quién quisiera estar casado con una mujer que compre el lápiz labial en esa forma? El único comportamiento posible para un ser racional es no aplicar el mismo criterio para dos cosas absolutamente diferentes, aunque reales.

Es tarea del fabricante o proveedor el descubrir la causa por la cual el cliente se comporta en una forma que parece ser irracional. Es su tarea adaptarse a la mente del cliente o tratar de cambiarla. Pero antes que nada debe comprenderla y respetarla.

6. Ningún producto o compañía es muy importante para el mercado. Incluso el producto más caro y deseado es una pequeña parte de toda la variedad disponible de productos, servicios y satisfacciones. Constituye un interés menor para el cliente; si es que piensa en ello. Al cliente le es igual cualquier industria o compañía. En el mercado no hay ventajas sociales, ni antigüedades, ni jubilaciones. El mercado es un empleador exigente, capaz de despedir al sirviente más fiel sin un centavo de compensación. La desintegración repentina de una gran compañía agitaría grandemente a los empleados,

proveedores, bancos, sindicatos, ciudades fabriles y gobiernos. Pero apenas tocaría al mercado.

Para el empresario, éste es un trago difícil. Lo que uno hace y produce es importante para uno. El empresario debe considerar a su compañía y productos como el centro de todo. El cliente, por regla general, no los considera en absoluto.

¿Cuántas amas de casa han hablado a través de la verja de la blancura de sus ropas lavadas? Entre todos los temas posibles de conversación entre las amas de casa, éste figura entre los últimos. Sin embargo, no sólo la propaganda insiste repetidamente en ello, sino que los ejecutivos de las fábricas de jabón creen que la forma en que lava el jabón que fabrican es un tema de gran interés y constante comparación para las amas de casa, por la simple razón de que constituye algo realmente importante e interesante para ellos (y así debe ser).

7. Todo lo dicho hasta el momento implica que nosotros sabemos quién es el cliente. No obstante, un análisis de “marketing” tiene que basarse en la suposición de que una empresa no lo sabe y necesita descubrirlo.

El “cliente” no es el que “compra”, sino el que “determina la decisión de comprar”.

El cliente de la industria farmacéutica solía ser el droguista que fabricaba medicinas según la receta del doctor, o de acuerdo con su propia fórmula. Actualmente, la determinación de la decisión de compra respecto a remedios recetados está en el médico. Pero, ¿es el paciente alguien pasivo, alguien que paga las cuentas de aquello que el médico compra por él?, o ¿es el paciente, o por lo menos el público, un cliente principal derivado del interés y la publicidad en las drogas milagrosas? ¿Ha perdido el farmacéutico por completo su carácter de cliente? Las compañías de productos farmacéuticos no concuerdan en sus respuestas; sin embargo, diferentes contestaciones conducen a medidas muy diferentes.

El número mínimo de clientes, con un impacto decisivo en la decisión de comprar, es siempre dos: el comprador final y el canal distribuidor.

El fabricante de alimentos envasados, por ejemplo, tiene dos clientes principales: el ama de casa y el almacén. A menos que el almacenero proporcione a sus productos un

espacio adecuado en los estantes, ellos no podrán ser comprados por el ama de casa. Es un engaño por parte del fabricante creer que el ama de casa será tan leal a su marca que preferirá comprar en otra parte antes que decidirse a comprar otra marca conocida a su alcance.

Es imposible determinar cuál es el cliente más importante: si el comprador final o el canal de distribución. Hay pruebas de que la publicidad a nivel nacional, aunque evidentemente dirigida al cliente, resulta más efectiva con el intermediario y es la mejor forma de inducirlo a ofrecer una marca. También hay pruebas que contradicen todo lo dicho respecto a la “persuasión oculta”, de que los distribuidores no pueden vender un producto, por muy publicitado que sea, si el cliente por alguna razón no lo acepta.

Es más difícil y complejo determinar quién es el cliente de los bienes industriales y quién el de los de consumo. ¿Quién es el consumidor final y quién el canal distribuidor, para el fabricante de equipos de energía para máquinas? ¿El agente comprador del fabricante de máquinas que hace el pedido, o el ingeniero que establece las especificaciones? ¿Será el comprador de la máquina acabada? En tanto que el último, en general, carece de poder para decidir a qué fabricante se comprarán las partes de la máquina (por ejemplo, el arrancador y los controles del motor), casi siempre puede vetar a un proveedor determinado. Los tres, cuando no más, son clientes.

Cada tipo de cliente tiene diferentes necesidades, deseos, hábitos, expectativas, conceptos de valor, etc. Sin embargo, todos tienen que estar satisfechos para no vetar la compra.

8. ¿Qué sucede si no es posible identificar al cliente de una empresa o industria? Muchas empresas carecen de una persona o grupo de personas que puedan considerar como cliente.

Por ejemplo, ¿quién es el cliente de una gran fábrica de vidrio que produce multitud de objetos de vidrio? Puede vender a cualquiera, desde el comprador de luces para los tableros de automóviles hasta el coleccionista de recipientes hechos a mano. No tiene un cliente especial; ningún deseo particular que satisfacer; ninguna expectativa que cumplir.

En forma similar, al comprar papel para empaquetar, el impresor, el diseñador de empaques, el convertidor, la agencia de publicidad del cliente, y el personal de ventas y diseño del cliente, pueden decidir, y lo hacen, qué papel no comprarán. Empero, ninguno

de ellos toma la decisión de comprar. Ninguno de ellos compra sólo papel. La decisión es indirecta; responde a la forma, costo, resistencia, aspecto gráfico, etc. ¿Quién es el cliente?

Hay dos grupos de industrias grandes e importantes en las que resulta difícil y a veces imposible identificar al cliente: fábricas de materiales y productores de objetos de uso final (o equipos).

Las fábricas de materiales están organizadas en torno a la explotación de una materia prima, como el petróleo o el cobre, o en torno a un proceso, como la fabricación del vidrio, la fundición de acero o el papel. Sus productos están determinados por el material, más que por el mercado. Los fabricantes de objetos de uso final, como el productor de adhesivos, almidones, materiales de unión, colas, etc., no tienen un proceso o material que explotar. Los adhesivos pueden fabricarse con materias vegetales, como el maíz y las papas; con grasas animales o con polímeros sintéticos provistos por la industria petroquímica. Sin embargo, no hay un cliente fácilmente identificable y diferenciado. Los adhesivos se utilizan en casi todos los procesos industriales. Decir — como habría que hacerlo en el caso de la acería o de la fábrica de adhesivos— que todos son clientes es aceptar que no existe un cliente identificable.

Esto no quiere decir que tales empresas no puedan someterse a un análisis de “marketing”. Los mercados o usos finales, en vez del cliente, son el punto de partida para los análisis en fábricas de materiales y objeto de uso final.

Las fábricas de materiales —por ejemplo, de acero o cobre— pueden comprenderse mejor en términos de los mercados. Es importante decir que un porcentaje de todos los productos de cobre va a parar al mercado de la construcción, aunque los clientes son tan variados y es tal la cantidad de usos finales, que estas dos dimensiones bien pueden desafiar el análisis. Todos los adhesivos sirven para un uso final: unir las superficies de diferentes materiales; si bien ni el análisis del cliente ni el del mercado tienen mucho que decir.

El enfoque externo tiene tres dimensiones en lugar de una. No sólo pregunta: “¿Quién compra?”, sino también, “¿dónde se compra?” y “¿para qué se compra?” En esta forma

toda empresa puede definirse como dedicada a servir a clientes, fabricantes o usos finales. Sin estudio no se puede decir cuál es la dimensión apropiada para una empresa determinada. Todo análisis de “marketing” de una empresa debe considerar a las tres dimensiones para descubrir la que se adapta mejor. Ésta es la razón por la cual los términos “clientes, mercados y usos finales” han aparecido con tanta frecuencia en los capítulos precedentes.

Una y otra vez encontramos: 1) que aquella dimensión que el personal de una empresa considera muy inapropiada —los clientes o usos finales en una compañía papelera, por ejemplo— es, en realidad, muy importante, y 2) que la superposición de los resultados del análisis de una dimensión con otra —por ejemplo, los análisis de una compañía papelera en términos de los usos finales del papel, de los mercados y clientes del mismo— proporciona enfoques poderosos y productivos.

Incluso cuando existe un cliente duramente identificable, es necesario examinar a la empresa en relación a sus mercados o a los usos finales de sus productos o servicios. Ésta es la única forma de definir adecuadamente la satisfacción a la cual sirve; para quién y cómo. Con frecuencia es el único modo de determinar de qué factores y desarrollos dependerá su futuro.

Estas realidades del mercado conducen a una conclusión: los interrogantes más *importantes* respecto a una empresa son aquellos que tratan de aprehender el mundo real del consumidor; el mundo en el que el fabricante y sus productos apenas existen.

III

CÓMO VER LO INESPERADO

Desde luego, se deben formular todas las preguntas correspondientes a un estudio de mercado: ¿Quién es el cliente? ¿Dónde está el cliente? ¿Cómo compra? ¿A qué atribuye un valor? ¿Qué fines del cliente satisfacen nuestros productos? ¿Qué papel desempeña en la vida y trabajo del cliente nuestro producto? ¿Qué importancia tiene para él? ¿En qué circunstancias —por ejemplo, edad o estructura de la familia— tiene más importancia este fin para el cliente? ¿En qué circunstancias es menos importante para él? ¿Cuáles son los competidores directos e indirectos? ¿Qué hacen? ¿Qué harán mañana?

Pero hay que destacar diferentes preguntas que raramente se formulan. Son las preguntas que nos obligan a ver lo inesperado.

1. ¿Quién es el no-cliente, el hombre que no compra nuestros productos, aunque está (o puede estar) en el mercado? ¿Podemos descubrir la causa por la cual no es un cliente?

Esto se puede ilustrar con la experiencia de un exitoso fabricante y distribuidor de equipos y materiales para reparaciones y renovaciones hogareñas hechas por el propio cliente. Un estudio del mercado indicó que su principal cliente era la familia recién constituida, con el primer hogar propio. Ésta sería un gran cliente durante cinco años y luego se alejaría gradualmente. Ello pareció perfectamente lógico al fabricante. Después de todo, ésa es la gente que está más interesada en el hogar y posee energía para realizar trabajos manuales. Como tienen hijos pequeños pasan casi todas las tardes y fines de semana en el hogar.

Cuando se analizaron los no-clientes —familias casadas por más de cinco años— se descubrió que constituían un excelente mercado en potencia. No eran clientes debido a que la compañía había elegido un canal distribuidor, en especial la ferretería de la vecindad, que no les resultaba accesible, a no ser los sábados por la mañana. Para la gente que tiene hijos jóvenes, aunque ya mayores, el sábado por la mañana no se presta para las compras. El exhibir su mercadería en los centros comerciales (que permanecen abiertos por las tardes, cuando la familia sale de compras en grupo) y el instituir ventas por correo doblaron las ventas del fabricante. Es cierto que las familias más antiguas y las que poseen sus casas hace tiempo, compran un poco menos por año. Pero siempre

hay más gente que posee un hogar desde hace más de cinco años, que nuevos propietarios. Un pequeño porcentaje del grupo mayor hace más transacciones que un porcentaje mayor del grupo más joven.

2. La siguiente pregunta es igualmente importante: ¿Qué compra el cliente en realidad? ¿Qué hace con su dinero y con su tiempo?

En general, las compañías desean saber qué porción de los gastos totales del cliente — los ingresos de que dispone, el dinero o el tiempo que le sobra²— va a parar a sus productos; y si esta porción aumenta o disminuye. Desde luego, esto es importante. Pero el tener una idea de la forma en que el cliente utiliza todo su dinero o todo su tiempo puede ser más importante.

Este interrogante, por ejemplo, señaló que ni el precio ni la calidad determinaban las decisiones de compra para los productos de una gran fábrica de materiales de construcción. Lo que determinaba las compras era si debían considerarse como una inversión de capital o como un gasto operativo. Lo que posibilitaba las compras a un grupo de clientes potenciales, especialmente del sector público, es decir, el hecho de que la compra aparecía en sus libros como un gasto, las hacía difíciles para el otro grupo, las empresas privadas, para quienes la inversión de capital aparece como una inversión, y los gastos operativos interfieren con las cifras de beneficios en los libros. Los mismos productos tuvieron que ser “asignados” en forma diferente para los dos tipos de clientes; los sectores públicos recibieron un “alquiler” a diez años con el que se pagaba la inversión inicial como parte de un alquiler anual; las empresas privadas obtuvieron un activo de capital a un precio que incluía el mantenimiento gratis durante diez años.

Esto conduce a varias preguntas que no se formulan de ordinario en las investigaciones del mercado o en los estudios de los clientes:

3. ¿Qué compran a otros los clientes y los no-clientes? ¿Qué valor tienen estas compras para ellos? ¿Qué satisfacciones les proporcionan? ¿Competen ellos, en forma real o potencial, con las satisfacciones que ofrecen nuestros productos o servicios? ¿Proporcionan ellos satisfacciones que nuestros productos o servicios —o los que podríamos ofrecer— también podrían proporcionar, tal vez mejor?

Estas preguntas pueden revelar las preferencias de valores en el mercado. ¿Cuán

importante para la vida del cliente es la satisfacción que obtiene de los otros? ¿Esta importancia aumentará o disminuirá? ¿En qué área de las satisfacciones tiene él deseos nuevos o inadecuadamente satisfechos?

4. Esto, por supuesto, está cerca de la pregunta crucial: ¿Qué producto o servicio se adecuará a las áreas de satisfacción verdaderamente importantes, incluyendo las que servimos ahora y las que podemos servir?

El ejemplo más imaginativo que conozco es el de un embotellador de bebidas suaves en Sudamérica, quien, aunque marchaba bien, notó que se aproximaba rápidamente a una saturación del mercado. Por lo tanto, se preguntó: “¿Qué producto nuevo, en la actual etapa de nuestra economía, se parecería más a la satisfacción que proporcionaban las bebidas suaves a las masas cincuenta años atrás?” La respuesta fue: libros de bolsillo. La población, aunque todavía muy pobre, sabía leer. Sin embargo, en Sudamérica, los libros sólo se venden en pocas tiendas de las ciudades principales y a precios que ni la clase media puede pagar. La conclusión de este hombre fue que los libros de bolsillo, para la población de hoy, constituyen el pequeño lujo que eran las bebidas suaves para los indios descalzos de hace medio siglo. En lo que concierne a la distribución masiva, fabricación, exhibición masiva y a la necesidad de un rápido retorno de la mercadería no vendida, los libros de bolsillo son lo que más se parece a las bebidas suaves embotelladas. En otras palabras, lo que el hombre sabía respecto a su empresa no estaba dado por las “bebidas suaves”, sino por la “comercialización masiva”.

Otras cuatro áreas adicionales requieren investigación.

Primero: ¿Cómo se las arreglarían los clientes para pasarse sin nuestros productos o servicios? ¿Qué los forzaría a ello? ¿De qué factor del mundo del consumidor — económico, comercial, mercantil— dependemos? ¿Dependemos de la economía? ¿Dependemos de tendencias tales como los cambios constantes entre mercaderías y servicios y entre bajos precios y altas conveniencias en una sociedad opulenta? ¿Cuál es el panorama? ¿Estamos preparados para sacar provecho de los factores que nos favorecen?

Segundo: ¿Cuáles son los suplementos importantes para la mente y la economía del cliente? ¿Por qué son suplementos?

Dos ejemplos explicarán este interrogante:

Cuando se desarrolló por primera vez el lavaplatos automático, los fabricantes trabajaron y gastaron mucho para lograr que ese nuevo artefacto resultara idéntico a la máquina de lavar ropa, artefacto que las amas de casa habían aceptado con entusiasmo y conocían a fondo. Puesto que técnicamente los dos artefactos diferían mucho, no fue fácil hacerlos parecer idénticos, en especial, en lo que respecta a las dimensiones externas. Sin embargo, la causa por la cual hasta ahora el lavaplatos ha resultado un fracaso para sus fabricantes, fue el error de hacerlo parecer exactamente igual a su pariente: la máquina de lavar ropa. Es que, aunque parece idéntico, cuesta dos veces más. Para el ama de casa, que ignora la ingeniería y no tiene interés en ella, eso carece de sentido. Si una cosa es idéntica a la máquina de lavar, ¿por qué cuesta el doble? En otras palabras, los fabricantes incluyeron el lavaplatos en un sector de artefactos que determinó el surgimiento de ideas con respecto al precio que no se podían satisfacer. Es posible que el lavaplatos hubiera tenido más éxito si su apariencia hubiera diferido tanto de la de los artefactos domésticos tradicionales, como para aparecer como algo nuevo y diferente al sector familiar de artefactos domésticos.

Otro ejemplo lo constituye una experiencia completamente diferente que tuvo Sears Roebuck con dos tipos de seguros. Cuando en 1930 introdujo los seguros automovilísticos vendidos en las grandes tiendas —como una mercadería cualquiera— tuvo un gran éxito. La compañía de seguros perteneciente a Sears se transformó rápidamente en una de las mayores aseguradoras de ese tipo en los Estados Unidos. Cuando, veinte años más tarde, introdujo los seguros de vida, encontró grandes resistencias en los clientes y no ha logrado repetir el primer éxito. Para el cliente, el seguro automovilístico es un producto, un accesorio del automóvil, una parte más del mismo, como lo son los frenos y el volante. El seguro de vida es diferente, es una finanza y no una mercadería. No pertenece al mismo sector que el seguro automovilístico. El hecho de que ambos se denominen “seguros” no los hace ser suficientemente parecidos.

Otro caso de ubicación inadecuada por parte del fabricante tuvo un final más feliz.

Un fabricante de productos de jardinería introdujo una línea para el cultivador de

rosas: fertilizante, hormiguicidas especiales, etc. Por ser uno de los principales proveedores esperó que su nueva línea fuera aceptada rápidamente. Casi todos los jardineros aficionados cultivan rosas y las cuidan. Como “productos especializados en rosas”, la nueva línea resultó un fracaso. Pero en su carácter de productos para el cuidado de flores y plantas en general, comenzaron a venderse bien en algunos lugares; pese a que el fabricante destacaba en las instrucciones que su aplicación era exclusiva para rosa. Cuando el fabricante aceptó el veredicto de los clientes y ofreció los productos para todas las flores y plantas, la línea, que estaba por ser eliminada por su fracaso, cobró vida. Es evidente que el jardinero aficionado considera que el “cultivador de rosas” es “otra persona”.

Para el psicólogo los “suplementos” son “configuraciones”. Su realidad depende de la visión del sujeto. No dependen de una definición sino de la percepción. Las percepciones difieren y, por consiguiente, también difieren los suplementos del fabricante y del cliente; ambos tienen experiencias diferentes y buscan cosas diversas. Sin embargo, es la percepción que tiene el cliente de los suplementos lo que interesa, lo que determina qué, cuándo y si comprarán.

Otro enfoque de lo inesperado está dado por la tercera pregunta: ¿Quiénes son nuestros no-competidores? ¿Por qué?

Nada hay que cambie tan rápido como las estructuras industriales. No obstante, pocas cosas tienen para los ejecutivos una apariencia tan semejante a las leyes naturales como la estructura industrial del momento. Los miembros actuales de la Asociación de Industrias Eléctricas o del Instituto de Almaceneros Minoristas se consideran “la industria”. Empero, una y otra vez, son los recién llegados los que repentinamente resultan ser los competidores más efectivos, especialmente cuando ofrecen al cliente una forma diferente de satisfacer el mismo deseo. En un momento, la estructura industrial que ayer parecía sólida, se fragmenta. Pero lo nuevo, al estabilizarse después de un tiempo, es tomado nuevamente como fundamental.

Aquí hay dos ejemplos:

Los fabricantes de prensas impresoras, aparentemente, no prestaron atención a los nuevos procesos para reproducciones en oficinas, que ingresaron al mercado después de la Segunda Guerra Mundial. No eran “impresores” y los equipos para el proceso no se

vendían a “imprenteros”. Uno de los mayores fabricantes de prensas de impresión recibió varias ofertas de los inventores de diferentes procesos de reproducción, que rechazó sin estudiarlas. Sólo cuando una gran parte del trabajo tradicional del impresor comenzó a ser realizada por sus antiguos clientes mediante equipos de reproducción para oficinas, la industria impresora comprendió que había surgido un competidor mucho más peligroso que cualquier fabricante de prensas impresoras.

En forma similar, la industria de los fertilizantes en los Estados Unidos se consideraba como una “empresa química”. Las preguntas: ¿Quiénes son los no-competidores? ¿Es posible que sigan así?, habrían demostrado de inmediato que no existían razones que impidieran a las compañías petroleras ser empresas de fertilizantes. Ellas proporcionan la materia prima más importante: el amoníaco (que es un subproducto del gas natural). Son expertas en la distribución masiva y tienen representantes en todos los rincones del país. Hacia 1950 era evidente que las compañías petroleras necesitaban productos adicionales para sus amplios y caros sistemas de distribución. Sin embargo, cuando una de las grandes compañías norteamericanas ingresó al campo de los fertilizantes, en Europa, las compañías norteamericanas de fertilizantes quedaron convencidas de que ello no podía suceder en su país, hasta que un día se encontraron con que el negocio de los fertilizantes mixtos en los Estados Unidos había sido tomado por la industria petrolera.

La pregunta: ¿Quién es nuestro no-competidor?, conduce lógicamente a la cuarta pregunta: ¿De quién no somos competidores nosotros? ¿Dónde están las oportunidades que no vemos ni explotamos porque no las consideramos como partes de nuestra industria?

IV

COMPRENDIENDO AL CLIENTE

Por último, hay que formular la siguiente pregunta: ¿Qué aspecto del comportamiento del cliente resulta totalmente irracional para mí? ¿Qué hay, entonces, en su realidad que yo no soy capaz de ver?

Todavía no he encontrado un fabricante de bienes de consumo que comprenda la causa por la cual todos los minoristas importantes quieren —y deben— tener una marca privada de su propiedad. Mientras más éxito tiene el minorista en la venta de marcas nacionales (como la del fabricante), más insistirá en comerciar y publicitar la propia. Los fabricantes consideran que esta insistencia deriva de un falso interés del minorista en los márgenes de beneficios en lugar de en el beneficio total en dólares. Sin embargo, los minoristas admiten que el mayor margen de beneficios obtenido de la marca particular es eliminado por los mayores costos de las existencias y por el costo de los bienes sobrantes que, siendo propiedad del minorista, no pueden ser devueltos. Esto confirma la creencia del fabricante de que el minorista es irracional.

En realidad, el minorista tiene razón al temer que una completa dependencia en las marcas nacionales sea peligrosa, por mucho beneficio que le deje. ¿Qué razón tendría alguien para comprar en su tienda si todo lo que ve y obtiene allí son las mismas marcas, vendidas y publicitadas a nivel nacional, que puede conseguir en cualquier otro lugar por el mismo precio y calidad? Una tienda cuya reputación descansa exclusivamente en las marcas que venden todos los demás, carece de identidad. Únicamente tiene un domicilio.

El intento de comprender a un cliente en apariencia irracional obliga al fabricante a adoptar el enfoque de “marketing”, más que limitarse a hablar de él. Es más, fuerza al fabricante a adoptar una acción según la lógica del mercado y no según la lógica del proveedor. Debe adaptarse al comportamiento del cliente si no puede lograr que éste lo beneficie. De lo contrario, tiene que emprender la más difícil tarea de transformar los hábitos y enfoques del cliente.

El deseo del minorista de poseer una marca que determine la identidad de su tienda responde a su mejor interés. Por consiguiente, el fabricante debe adaptarse a él, y si es

posible, lograr que lo beneficie. El proveedor principal de una línea de productos también puede convertirse en el proveedor de la marca privada.

Por otra parte, las normas de compras de las grandes compañías norteamericanas de energía eléctrica para los grandes equipos generadores de electricidad —turbinas, por ejemplo— eran, aunque racionales, dañosas para los intereses a largo plazo de los fabricantes y de las compañías de energía. Generaban equipos innecesariamente caros. En general, cada usina generadora se diseña como un proyecto completamente diferente, y el ingeniero de diseño de la compañía de energía trata de añadir aditamentos especiales a cada turbina y generador. Pero dos fabricantes de turbinas norteamericanas —General Electric y Westinghouse— tienen una producción tan grande que sólo los métodos masivos pueden manejarla. Es por ello que los aditamentos especiales para cada turbina provocan grandes costos. Al mismo tiempo, actualmente resultan innecesarios, ya que es posible obtener cualquier tipo de desempeño mediante la adición de partes estándar.

Además, las compañías de energía encargan equipos pesados (lo cual es racional para ellas) no cuando saben que los van a necesitar, sino cuando las tasas de interés a largo plazo son bajas. Cada cinco años, más o menos, se produce una aglomeración de encargos urgentes. Dos o tres años más tarde, las fábricas de turbinas están abarrotadas y trabajan en tres turnos en su desesperación para terminar aquello que ya estaba atrasado cuando fue encargado. Pocas cosas resultan tan caras como una planta abarrotada, en la cual los hombres, los trabajos a medio terminar y los equipos se entorpecen mutuamente.

Los fabricantes de equipos ya han atacado la primera parte del problema. En una larga campaña internacional han tratado de dejar en claro que la compañía de energía podría ahorrar una gran cantidad de dinero si indicara el desempeño del equipo en lugar de presentar su propio diseño detallado. Parece que han logrado grandes progresos. La segunda parte del problema —la determinación de las compras según las tasas de interés— no ha sido atacada, que yo sepa. (De todos modos tiene solución. Las tasas de interés son cíclicas. Si las compañías fabricantes de equipos tomaran a su cargo la diferencia entre la tasa del momento y la menor tasa que pueda presentarse en el siguiente período de cinco años, arriesgarían, cuando mucho, un diez por ciento, ya que podrían refinanciar de acuerdo con la tasa más baja dentro de cinco años. Los costos del método de hartazgo y hambruna en la producción, impuestos por la forma tradicional, resultan mucho más altos.)

Cada vez que el fabricante trata de imponer algo que considera racional sobre algo aparentemente irracional para beneficiar al cliente, se arriesga a perder el cliente.

En general, el cliente rechazará su intento por considerarlo un abuso del poder económico, que en verdad lo es. Sin embargo, por un comportamiento que contradiga los intereses del cliente, a la larga el fabricante paga un alto precio.

La industria farmacéutica norteamericana pronto puede transformarse en una prueba viviente de esto. La preferencia de los médicos por las drogas de marca sobre las genéricas es racional. La farmacología moderna y la bioquímica han superado a la mayoría de los médicos, en especial a los viejos. La forma de combinar diversas drogas para una receta es demasiado compleja para ser aprendida por un practicante ocupado. Por lo tanto, prefiere depender del fabricante. También es racional que el médico no se preocupe por el costo de las medicinas. Después de todo, casi siempre las paga el seguro social, de modo que al paciente no le interesarán los esfuerzos del médico para ahorrarle dinero. En consecuencia, la marca tiene mucha importancia. Puede ser la única forma en que el médico corriente adquiera la capacidad necesaria para utilizar las nuevas y potentes drogas.

Era tarea de las compañías farmacéuticas lograr que esta racionalidad de sus canales distribuidores fuera beneficiosa para el consumidor final, el cliente. En cambio, se resignaron a la ignorancia de los médicos e hicieron que el paciente pagara por ella, estableciendo los precios de los compuestos de marca, muy por encima de los mismos compuestos vendidos como drogas genéricas bajo sus nombres científicos. Con seguridad (esto ya ha sido predicho por más de un consejero de la industria de las drogas) esto conducirá a medidas punitivas que, como siempre, irán más allá de lo que es necesario o deseable.

Como lo muestran estos ejemplos, el obligarse a respetar lo que parece irracional por parte del cliente y el obligarse a descubrir las realidades de la situación del cliente que provocan el comportamiento irracional, puede constituir el medio más efectivo para ver a la propia empresa desde el punto de vista del mercado y del consumidor. En general, es la forma más rápida de situarse fuera de la empresa y ubicarse en una acción enfocada al mercado.

El análisis de “marketing” es más complejo que una investigación ordinaria del

mercado o del cliente. Antes que nada, trata de abarcar a la empresa en conjunto. En segundo lugar, no trata de considerar al cliente, al mercado o a los productos propios, sino al mercado, al cliente y sus compras, satisfacciones, valores, normas adquisitivas, y raciocinio.

¹ Para repetir algo dicho por primera vez en mi libro *Practice of Management* (Nueva York y Londres, 1954). Publicado en castellano por Editorial Sudamericana con el título *La gerencia de empresas*.

² Esto es: el efectivo que queda después de los impuestos y otras deducciones al salario, el efectivo disponible después de pagar las “necesidades”, el tiempo libre de ocupaciones, es decir, el dedicado a la expansión, a la recreación, a la educación, etc.

VII

EL CONOCIMIENTO ES LA EMPRESA

I

El conocimiento es la empresa, en la misma forma en que lo es el cliente. Los bienes o servicios sólo constituyen el vehículo para el intercambio del poder adquisitivo del cliente con el conocimiento empresarial.

La empresa es una organización humana, construida o derrumbada por la calidad de su gente. Algún día el trabajo podrá ser realizado por las máquinas hasta convertirse en totalmente automático. Pero el conocimiento es un recurso específicamente humano. No se encuentra en los libros. Los libros contienen información; el conocimiento es la capacidad para aplicar la información a un trabajo y desempeño específicos. Eso únicamente lo logra el ser humano con su cerebro o la habilidad de sus manos.

Para que la empresa tenga éxito, el conocimiento debe tener un sentido para el cliente en términos de satisfacción y valor. El conocimiento *per se* es inútil en la empresa (y no sólo en la empresa); únicamente es efectivo a través de la contribución que realiza fuera de la empresa: a los clientes, mercados y usos finales.

Tampoco es suficiente el ser capaz de hacer algo tan bien como los otros. Ello no proporciona la posición de liderazgo necesaria a toda empresa. Sólo lo que excede logra un beneficio; el único beneficio genuino es el del innovador. Los resultados económicos provienen de la diferenciación. La fuente de esta diferenciación específica, que determina la supervivencia y crecimiento de la empresa, es un conocimiento específico y

determinado, poseído por un grupo de gente en la empresa.

Aun cuando siempre hay, por lo menos, un área tal de conocimientos en toda empresa exitosa, ninguna se asemeja a otra en su conocimiento determinado. Daremos un ejemplo del conocimiento específico que, a juicio del foráneo, parecerá caracterizar a algunas grandes empresas conocidas.

La General Motors, la más grande compañía manufacturera, excede en el conocimiento del desarrollo empresarial, especialmente de las empresas que fabrican grandes unidades altamente complejas, producidas y distribuidas en forma masiva. Habiendo adquirido este conocimiento en la industria automovilística, la General Motors lo hizo extensivo a las locomotoras Diesel, equipos pesados para remover tierra y artefactos para el consumidor. La General Motors se destaca por su habilidad para transformar un negocio mediocre en uno exitoso. Sin embargo, hay limitaciones; también la General Motors posee un conocimiento específico que no es universal. La compañía no ha logrado convertirse en un productor importante de motores aéreos. Éste es un mercado diferente que requiere un conocimiento diferente, aunque la tecnología es parecida a la que emplea la General Motors en muchas otras áreas con gran éxito. Incluso dentro del campo de los automóviles, la General Motors no constituye un genio administrativo universal. Su subsidiaria inglesa, la Vauxhall, después de pertenecer y ser administrada durante cuarenta años por la General Motors, tiene un lugar secundario en el mercado.

El gran banco comercial norteamericano, para tomar otro ejemplo, tiene que poseer conocimientos en tres áreas. Tiene que conocer la administración del dinero. Tiene que conocer la administración del capital, tanto para sus operaciones crediticias como para las inversoras. Tal vez el conocimiento más importante es el de la sistematización de datos, que todo gran banco comercial tiene que poseer, puesto que opera con cifras y documentos.

La IBM, como lo señala la propia compañía, no es el líder de la industria de los equipos para oficina por sus productos físicos, a pesar de su bondad. Es el líder porque aventaja en la administración de datos e informaciones necesarios a las empresas. Se le paga por un servicio, más que por un producto; se gana la vida con su conocimiento de los procesos empresarios.

Una gran empresa dedicada al espacio y a la defensa —como puede ser la “Martin

Company” o la “North American Aviation”— indudablemente posee una competencia especial en la metalurgia, electrónica, aerodinámica y física. Sin embargo, su conocimiento especial es el del diseño y administración de sistemas — en parte conceptual, en parte administrativo—, en el que muchas capacidades diferentes (algunas en vías de adquisición) se dirigen hacia una tarea que nadie ha realizado antes. Es la capacidad para anticipar lo desconocido, planificar para lo imprevisto y aunar productivamente una cantidad de áreas de ignorancia, lo que constituye la excelencia en la administración de sistemas.

La “Philips” de Holanda posee una gran competencia técnica. También la tienen otros muchos fabricantes de equipos eléctricos. Lo que distingue a la “Philips” es su habilidad para construir y administrar una compañía verdaderamente internacional. Todas las subsidiarias de la “Philips” están completamente integradas a la economía, la sociedad y el mercado del país en que operan. Sin embargo, todas fabrican los mismos productos y todas son miembros de una estrechamente unida “familia”, en la cual todos aceptan la autoridad del “jefe de la casa”, es decir, de la superioridad residente en Holanda.

Lo que una empresa puede hacer en forma destacada puede ser algo bien ordinario, algo que otras muchas empresas pueden hacer bien, pero que ésta hace mucho mejor.

Una división de una compañía grande y conocida obtiene mayores beneficios que el resto. La división no hace otra cosa que estampar, cortar y dar forma a millones de piezas metálicas, con procesos y máquinas utilizadas en cientos de talleres metalúrgicos del mundo. Pero esta división determinada realiza este trabajo ordinario con una excelencia poco común. Se jacta de que puede producir una muestra del producto final antes de que el cliente en potencia haya terminado de explicar lo que busca, de que su precio raramente supera a la mitad de lo que el cliente pensaba pagar y de que puede comenzar a entregar cualquier pieza metálica en cantidades comerciales antes de que el cliente esté de vuelta en su oficina. La división se destaca en la velocidad y simplicidad del diseño. Raramente tiene que pasar por etapas de diseño industrial. Sus superintendentes de fábrica, casi todos hombres poco letrados, pueden tomar un esbozo hecho a grandes rasgos y convertirlo en el prototipo de producción, directamente sobre las máquinas y sin perder un minuto.

Algunas veces, el conocimiento que define a la empresa puede ser puramente técnico.

La “National Distillers”, uno de los principales fabricantes de bebidas alcohólicas en los Estados Unidos, define su conocimiento como dado por la química de la fermentación. Esta definición la condujo, terminada la Segunda Guerra Mundial, a transformarse en una compañía química y farmacéutica importante.

Yo dije “conocimiento” y no “tecnología”. La tecnología, es decir, la aplicación de las ciencias físicas al trabajo, es una forma del conocimiento. En ninguna empresa constituye el único conocimiento necesario. Hay muchas empresas exitosas, en campos altamente tecnológicos, que no se destacan en la tecnología. Desde luego, tienen que ser técnicamente capaces. Pero la fuerza específica que poseen está en otra parte, por ejemplo, en el “marketing” (esto es cierto respecto a, por lo menos, una compañía química conocida y exitosa en los Estados Unidos).

En esta forma, la fábrica de vidrio importante que dice “nuestro negocio es el vidrio”, evidentemente tiene que saber algo más que la sola técnica de fabricar el vidrio, aunque ésta es compleja y difícil. Tiene que poseer conocimientos sobre la aplicación comercial e industrial del vidrio. Su conocimiento reside tanto en el uso final como en la fabricación del vidrio.

Esto se aplica a las fábricas de materiales. Sin embargo, éstas son las empresas más definibles en términos de tecnología y poseen un cuerpo de informaciones organizado y determinado; se las puede utilizar para enseñar y aprender.

II

¿QUÉ PODEMOS HACER BIEN?

La mejor forma de encarar el conocimiento de la propia empresa es considerar las cosas que la empresa ha hecho bien y las que, aparentemente, hace mal. Esto resulta muy importante si otra empresa bien administrada ha tenido experiencias opuestas en tareas similares. “¿Qué es lo que hemos logrado hacer bien, sin mayores esfuerzos, mientras que otro no lo ha logrado?”, es la primera pregunta. El corolario es: “¿Qué es lo que hacemos mal, mientras que otro parece llevarlo a cabo sin dificultades?”

Tomemos, por ejemplo, los desempeños contrastantes de dos exitosas compañías: General Electric y General Motors, en el desarrollo de nuevas empresas. La General Electric ha demostrado una destacada capacidad para tomar una idea nueva y basar en ella una empresa comenzando de la nada. Al parecer, durante la Segunda Guerra Mundial decidió que los Estados Unidos no podían depender de la importación en lo concerniente a diamantes industriales y tenía que fabricarlos. Tardó cinco años en encontrar la forma de fabricar comercialmente los diamantes sintéticos. Diez años más tarde —alrededor de 1960— la empresa de los diamantes sintéticos de General Electric se ha transformado en el mayor proveedor de los mismos.

La General Motors también es igualmente eficiente en lo que concierne al desarrollo de empresas. En general, las compra cuando ya tienen un tamaño considerable y una posición de liderazgo. Una y otra vez se ha hecho cargo de una empresa meramente adecuada y en pocos años la ha transformado en campeona. Ese talento es tan raro, que con frecuencia se dice que la General Motors posee una versión del siglo veinte de la brujería: una violación antitrust impenetrable.

Sin embargo, ninguna de las dos compañías hace bien aquello que es fácil para la otra. Que yo sepa, la General Motors nunca ha iniciado una empresa. La General Electric tiene poca suerte con las empresas que adquiere.

Tres compañías químicas igualmente conocidas ofrecen un contraste aclarador.

Las tres compañías han marchado bien a lo largo de los años. Para el foráneo son muy parecidas. Todas tienen grandes centros de investigaciones, grandes plantas,

organizaciones de ventas, etc. Todas trabajan con las mismas líneas químicas. Sus inversiones de capital y sus ventas son casi iguales. Todas tienen beneficios cuantiosos sobre las inversiones. Una de las compañías marcha bien si puede presentar un producto o línea de productos al mercado consumidor. La segunda compañía se destaca por su capacidad para desarrollar nuevas especialidades químicas para el usuario industrial. Repetidas veces ha tratado de ingresar en el mercado del consumidor, fallando siempre. La tercera compañía no tiene una posición muy brillante, ni en el mercado consumidor ni en el industrial. Los beneficios que derivan de las ventas son bajos en comparación a las otras. Pero tiene enormes beneficios derivados del patentamiento de proyectos provenientes de sus investigaciones, para otras compañías químicas; proyectos que la propia compañía parece no ser capaz de transformar en productos de éxito con grandes ventas.

Evidentemente, la primera y la tercera compañías se destacan en la investigación. La segunda dice un poco despreocupadamente: “Durante los últimos años no hemos producido ninguna idea original”. Sin embargo, posee una capacidad sorprendente para ver el potencial de desarrollo comercial en la idea a medio formular de otros, o en una curiosidad de laboratorio; luego adquiere los derechos de la idea y la convierte en especialidades químicas necesarias para usos industriales.

Cada una de estas tres compañías ha llegado a saber lo que debe y lo que no debe hacer. Cada una establece sus objetivos y mide su desempeño en base a su conocimiento específico: la primera en términos del éxito en el mercado consumidor, la segunda en términos de las nuevas especialidades químicas de éxito que desarrolla, la tercera en términos del promedio del dinero recibido por patentes en relación al presupuesto de investigación.

Desde luego, no es necesario compararse con otro. Uno puede comparar los propios fracasos con los propios éxitos e inquirir: ¿cómo se explica nuestro desempeño?

Una compañía mediana, dedicada a la instrumentación de vehículos espaciales, misiles, aviones superveloces, etc., tenía un desempeño tan desparejo que llamó a un nuevo presidente —no muy versado en tecnología— para enderezar las cosas. Parecía no haber explicación que aclarara la desigualdad del desempeño: se obtenían grandes éxitos en el campo electrónico, al mismo tiempo que grandes fracasos; lo mismo respecto a los

controles de dirección, al campo óptico, etc. El análisis del personal responsable de cada sector tampoco proporcionó la clave: los mismos hombres, trabajando en los mismos campos, producían resultados desparejos. Sólo se encontró la respuesta al estudiar cada proyecto por separado. Cada vez que se trabajaba con apremio de tiempo, la compañía triunfaba. Su capacidad específica estaba en los trabajos apurados; en esos casos, se formaban espontáneamente grupos laborales eficaces. Cuando no estaban apurados, nadie prestaba atención al contrato o proyecto. Resulta irónico que esto se debiera a un bien intencionado intento de la administración para crear una atmósfera universitaria; se habían preocupado de obtener contratos sin prisa por parte del gobierno y lo habían logrado demasiado bien.

Por último, siempre es bueno preguntar a los mejores clientes: “¿Qué hacemos nosotros por ustedes mejor que nadie?” Los clientes no siempre saben. Empero, por muy confusas que sean sus respuestas, siempre proporcionan una pista para buscar la contestación.

REALIDADES DEL CONOCIMIENTO

Estos ejemplos presentan cinco aspectos fundamentales: 1. Parece simple formular una definición válida del conocimiento específico de una empresa; no lo es. Uno siempre excede en hacer algo que considera tan fácil, que piensa que todos los demás también deben poder hacerlo. El viejo refrán que dice que aquel saber del cual el hombre tiene conciencia no es saber sino pedantería, también se aplica al conocimiento específico de una empresa.

2. Hay que tener práctica para hacer un buen análisis del conocimiento.

El primer análisis puede presentar generalidades como éstas: nuestra empresa son las comunicaciones, o los transportes, o la energía. Desde luego, toda empresa está relacionada a las comunicaciones, o a los transportes, o a la energía. Estos términos generales pueden constituir buenos eslóganes para una convención de vendedores, pero resulta imposible darles un significado operativo, es decir, hacer con ellos otra cosa que no sea repetirlos.

También se puede llegar a una enciclopedia de veinticuatro volúmenes sobre las ciencias físicas como definición del conocimiento, más un conjunto completo de manuales sobre las funciones empresarias. Es muy cierto que todo el que desempeña un trabajo administrativo debe conocer las bases de cada función y disciplina empresarial. Todos los ejecutivos deben conocer las bases de aquellas áreas del saber humano, ya sea la ingeniería electrónica, la farmacología o, en una editorial, el oficio del novelista, que son importantes para su empresa. Pero nadie puede destacarse en el conocimiento universal, ni siquiera se puede llegar a un cabal conocimiento de la información universal.

Pero, con la repetición, el intento de definir el conocimiento de la propia empresa pronto se torna fácil y compensador. Pocas preguntas fuerzan a los ejecutivos a estudiarse en forma tan objetiva, inquisidora y productiva como la siguiente: ¿Cuál es nuestro conocimiento específico?

3. Pocas respuestas son tan importantes como la respuesta a esta pregunta. El conocimiento es un bien perecedero. Tiene que ser reafirmado, vuelto a aprender y a practicar constantemente. Hay que trabajar en forma permanente para mantener la

excelencia específica. ¿Pero cómo se puede lograr esto si no es mediante el conocimiento de lo que constituye la excelencia propia?

4. Todo conocimiento pierde su vigencia. Se torna obsoleto. Siempre hay que inquirir: ¿Qué otra cosa necesitamos? ¿Necesitamos algo diferente?

“¿Ha quedado demostrado por nuestras experiencias recientes que nuestras ideas anteriores estaban acertadas al decir que esta capacidad especial nos confería una posición de liderazgo?” Esto es lo que el presidente de una exitosa compañía química japonesa pregunta a sus ejecutivos cada seis meses. Él mismo analiza el desempeño de cada producto en cada mercado y con cada cliente importante para ver si la experiencia real está de acuerdo con las expectativas y pronósticos de su análisis de conocimiento. Solicita a cada uno de sus ejecutivos —desde el director de investigaciones al contralor y jefe de personal— que lleven a cabo el mismo análisis. Utiliza un día, de los tres de que dispone durante las reuniones trimestrales de los ejecutivos, para realizar un análisis del conocimiento. Considera que el crecimiento de la compañía —en una década, la que fuera una pequeña y limitada empresa, se ha tornado en uno de los principales productores mundiales en un campo importante— se debe a la reconsideración de la efectividad y de las necesidades de conocimiento.

5. Por último, ninguna compañía puede destacarse en muchas áreas de conocimiento.

La mayoría de las compañías —como la mayoría de la gente— encuentra que es difícil destacarse en una sola área. Esto significa que la mayoría de las empresas se mantienen en una posición marginal y apenas subsisten. Las cifras lo confirman. De cada cien empresas que se inician, unas setenta y cinco mueren antes del quinto aniversario, siendo el fracaso administrativo la principal causa de ello.

Una empresa puede ser capaz de destacarse en más de un área. Una empresa exitosa tiene que tener competencia en muchas áreas de conocimiento, además de destacarse en una. Muchas empresas tienen que ir más allá de lo común en más de un área. Pero para tener un conocimiento real, como el que el mercado está dispuesto a retribuir económicamente, se requiere estar concentrado en hacer unas pocas cosas asombrosamente bien.

¿HASTA DÓNDE LLEGA NUESTRO CONOCIMIENTO?

El análisis del conocimiento, como el análisis del mercado, conduce a la formulación de preguntas de diagnóstico.

1. ¿Poseemos el conocimiento adecuado? ¿Nos concentramos en el lugar donde se encuentran los resultados? Para obtener las respuestas hay que estudiar el análisis de “marketing” de la empresa. El conocimiento adecuado es el conocimiento necesario para explotar las oportunidades del mercado. ¿Posee la empresa el conocimiento necesario para tener una posición de liderazgo en el mercado y obtener recompensas cuando sobresalga en los valores requeridos por el mercado?

Es rara la empresa que descubre que su conocimiento es completamente inadecuado para el mercado. Una empresa así generalmente muere antes de llegar a analizarse. Pero es muy probable, en cualquier empresa, que el conocimiento específico existente sea inadecuado a las necesidades.

Con frecuencia es necesario aprender nuevas cosas. Los fabricantes de papel, por ejemplo, tuvieron que transformarse en expertos conocedores de polímeros. Cuando aparecieron las computadoras, los antiguos vendedores de tarjetas perforadas de IBM tuvieron que ingresar a un mundo completamente nuevo y aprender un lenguaje totalmente diferente.

Algunas veces es necesario desplazar el equilibrio de conocimientos. Lo que constituía el principal conocimiento de la empresa tiene que pasar a un lugar secundario.

Es así como en la industria del acero, en los últimos veinte años, el centro del conocimiento se ha desplazado de la fabricación del acero a la comercialización del mismo. Con el advenimiento de la metalurgia moderna, la fabricación del acero se ha convertido en una cuestión mecánica y ha dejado de constituir una alquimia misteriosa. Cada día resulta más difícil destacarse en la producción, aunque esto sigue siendo muy importante. La comercialización del acero, con las grandes variaciones que se producen en las características económicas y técnicas, y en los resultados de diferentes mezclas, es cada vez más crucial y supera ampliamente a lo que solía ser cuando la tarea principal consistía en vender mucha cantidad.

El conocimiento tiene que progresar para seguir siendo tal.

El conocimiento se parece mucho a un récord mundial de atletismo. Durante años parece mantenerse inamovible. Entonces, un corredor cubre la milla un poco más rápido, un garrochista salta un poquito más alto, y repentinamente otros atletas repiten la hazaña y el desempeño adquiere una nueva dimensión. Lo que un hombre hace, otro puede repetirlo: esto se aplica, sobre todo, a lo que concierne a la excelencia.

2. El análisis del conocimiento conduce a un conjunto de preguntas sobre la efectividad con que se utiliza el conocimiento adecuado. ¿Nos pagan realmente por el conocimiento que ofrecemos?

Esto no significa que hay que presentar una factura al cliente para cobrar el conocimiento. La IBM factura equipos. Pero tanto el cliente como la IBM saben que el conocimiento es lo principal y que el cliente compra un servicio, más que un producto. Por cierto, es esta conciencia por ambas partes lo que explica la causa por la cual la IBM, que se inició tardía y desgánadamente, se convirtió en el líder del sector de las computadoras, dejando atrás a compañías que comenzaron antes y parecían poseer una mayor competencia técnica.

3. ¿Está nuestro conocimiento adecuadamente ínsito en nuestros bienes y servicios?

Uno de los ejemplos está dado por una compañía cuyo conocimiento básico y, tal vez, primordial, está basado en la química de los polímeros. Sin embargo, el noventa por ciento de sus productos, a pesar de ser polímeros, no se benefician con este conocimiento. Se siguen fabricando según el viejo método de intentos y yerros, sin aplicar los conocimientos científicos y técnicos que posee la compañía y con los que cuenta el cliente al comprar sus productos.

4. ¿Cómo podemos mejorar? ¿Qué nos falta? ¿Cómo podemos obtenerlo?

La mayoría de los bancos comerciales, por ejemplo, todavía no comprende que el conocimiento que poseen sobre la sistematización de datos puede conducir a negocios provechosos. Puede permitirles ofrecer servicios de administración de oficinas a empresas medianas; empresas demasiado pequeñas para poseer sus propios equipos modernos y demasiado grandes para pasarse sin los modernos métodos de mantención de registros y sistematización de datos.

Para dar otro ejemplo: las empresas dedicadas a proyectos espaciales y defensivos, puesto que se esperan disminuciones en los gastos del gobierno norteamericano en esas áreas, pueden aplicar el conocimiento que tienen de la administración de sistemas a campos nuevos, como la exploración del océano o la planificación de nuestro más viejo (pero carente de organización) sistema: el gran hospital.

Las conclusiones del análisis del conocimiento deben ser inyectadas al análisis de “marketing”, a fin de descubrir las oportunidades del mercado que pudieran haber quedado ocultas. Las conclusiones del análisis del mercado se proyectan sobre el análisis del conocimiento para descubrir las necesidades de nuevos o diferentes conocimientos.

VIII

ÉSTA ES NUESTRA EMPRESA

I

El análisis esbozado en los capítulos precedentes debe proporcionar al ejecutivo un conocimiento de la empresa adecuado a los requerimientos de su tarea económica. Ninguno de los cuatro hará el trabajo por sí solo; pero agrupando:

- El análisis de resultados, ingresos y recursos
- El análisis de los centros de costo y estructura de los costos
- El análisis de mercado
- El análisis de conocimiento

una empresa debe ser capaz de comprenderse, diagnosticarse y dirigirse a sí misma.

Queda una etapa esencial: reexaminar el *diagnóstico provisorio* a la luz del análisis de mercado y del análisis de conocimiento. En consecuencia —esto se puede afirmar dogmáticamente—, el mismo tendrá que cambiar en forma sustancial. Aunque los “hechos” hubiesen sido registrados en forma precisa en la etapa experimental, aún no pueden ser realmente comprendidos.

Algunos productos requerirán un cambio de clasificación. Una especialidad injustificada puede volverse un producto altamente promisorio para un mercado o un canal distribuidor diferente. A la inversa, lo que en el diagnóstico provisorio parecía ser un producto fuerte, un ganapán de hoy en su pináculo, o un ganapán del futuro, puede

resultar ser un producto a punto de perecer.

Se descubrirá que algunos productos requieren modificaciones importantes. Lo mismo se aplica a los mercados, a los canales distribuidores y, algunas veces, a toda la empresa.

Una gran fábrica de aluminio había llegado a la conclusión de que el mercado para las láminas de aluminio estaba saturado y que, en consecuencia, las láminas de poca venta se comportaban lo mejor que podían. Pero la compañía administraba el negocio de las láminas en la misma forma que a los otros productos de aluminio, es decir, como a una empresa productora de bienes, dedicada a proveer a ingenieros de diseño y agentes industriales compradores. Un análisis de mercado obligó a la administración a aceptar que éste era un negocio de bienes de consumo en el cual el minorista —en especial el supermercado— constituía el verdadero cliente. La compañía separó el negocio de las láminas de sus otros negocios, y lo puso en manos de gente que desconocía todo lo relacionado a la fabricación del aluminio, pero sabía comercializar los bienes de consumo. Años más tarde, el negocio del laminado había excedido las esperanzas originales y la compañía, aunque bastante nueva en lo que respecta a las láminas de aluminio, está cerca de la cumbre en su mercado nacional.

La experiencia de una compañía pequeña y altamente especializada en la química, ilustra la reclasificación de los mercados y del conocimiento, y el cambio que provoca en el diagnóstico de un producto y en la estrategia de un negocio. Durante muchos años la compañía, cuyos dueños y administradores eran la misma familia, produjo una línea de productos intermedios para la manufactura de tinturas textiles, especialmente para el algodón. Los principales clientes eran las grandes compañías químicas que no fabrican todos los productos intermedios para una línea completa de tinturas. Cuando las fibras sintéticas comenzaron a adueñarse de la industria textil de Estados Unidos, esta compañía experimentó una continua reducción de sus mercados y beneficios. El análisis del mercado indujo a los ejecutivos a preguntar: “¿Dónde está el mercado?”, mientras que antes la pregunta siempre era: “¿Dónde está nuestro mercado?” Esto reveló que el mercado de los tejidos de algodón, y con él, el de las tinturas para el algodón, estaba lejos de reducirse. En realidad, crecía con más rapidez que el mercado sintético. Sólo que su expansión no tenía lugar en los países industrialmente desarrollados, sino en América latina, India, Pakistán, África, Hong Kong, etc. En todos estos países se importaban las tinturas. Los productos de la compañía eran adecuados; estaban en un mercado que no

correspondía.

La compañía se ha internacionalizado. Fabrica productos intermedios para las tinturas en once países en vías de desarrollo industrial, desde Israel a Formosa y desde Nigeria a la India. En todos los casos, el riesgo del capital ha sido encarado por algún poblador del país receptor. El fabricante norteamericano proporciona el conocimiento técnico y la administración mediante un contrato a largo plazo, recibiendo un salario y una participación en las acciones.

En su lugar de origen la empresa también cambió como consecuencia de su análisis de conocimiento. Aunque todavía fabrica los productos intermedios para las tinturas, crece rápidamente como diseñadora y fabricante de equipos químicos para la manufactura de tinturas. Esto proporciona un uso adecuado al conocimiento especializado en el diseño y fabricación de equipos productores de tinturas. Pero hasta el momento en que los ejecutivos analizaron el conocimiento de la compañía, ignoraban que poseían esa capacidad, y que la misma era un activo en el mundo cada vez más industrializado en que vivimos.

Otro ejemplo ilustra las consecuencias derivadas de una nueva definición del cliente.

Un fabricante de equipos industriales diseñó nuevamente la línea completa a raíz de un estudio del mercado. La compañía siempre había supuesto que la aceptación de la profesión médica significaba una posición de liderazgo para sus productos. Gastaba grandes cantidades de tiempo y dinero para publicitar sus productos entre los médicos. Diseñaba esos mismos según los conceptos de valor, utilidad y eficiencia de esa profesión. Era estimada por los médicos, pero sus ventas no eran buenas en los hospitales.

El análisis demostró que los médicos no compran los equipos de hospital. Éstos son comprados por los administradores, quienes, con o sin título médico, tienen que administrar una institución compleja con un personal mal pagado y no demasiado capacitado. Ellos valoran los equipos que no requieren una atención constante por parte de técnicos y enfermeras altamente capacitados y que pueden manejarse sin dificultad; equipos que el personal menos preparado puede hacer funcionar con seguridad y sin hacer peligrar al paciente, a ellos mismos, o al equipo. Como dice la compañía: “Descubrimos que nuestros equipos debían ser fabricados de acuerdo con su uso final y

que, por lo tanto, debían ser a prueba de gente sin capacidad, más que especiales para los médicos y sofisticados”.

Esto también condujo a una nueva clasificación de los costos y a un cambio en la asignación de los recursos escasos. Uno de los principales puntos de costo de la compañía era la publicidad entre los médicos; los vendedores más capaces trabajaban personalmente en ella. Se la consideraba como el punto de costo más productivo de toda la corriente de costos. Además, se consideraba que el costo de presentar los equipos al personal de los hospitales era casi un desperdicio. Los esfuerzos publicitarios con los médicos, aunque no se han eliminado, han sido reducidos; se los considera como un apoyo o, cuando mucho, como un medio para prevenir la oposición, más que para crear un mercado. Pero los esfuerzos publicitarios destinados al personal de los hospitales, incluyendo una estrecha cooperación con los directores de capacitación de los sindicatos de empleados de hospitales, se consideran ahora como un costo altamente productivo que merece la mayor atención.

Aquí hay dos ejemplos de una industria proveedora de servicios:

Una gran compañía de seguros de vida había desarrollado una póliza destinada al jefe de familia de clase media, entre los treinta y los cuarenta años; al ejecutivo joven; al profesional recién instalado, etc. La compañía pensaba que la principal atracción de esta política era que permitía al asegurado adecuar la póliza a la situación y necesidades de su familia, pagando una contribución reducida. La póliza no se vendía más que las otras.

El análisis de la forma en que compra el cliente reveló lo que marchaba mal: se la vendía por la tarde debido a que ése era el momento en que el “cliente” podía encontrarse en su casa. Sin embargo, él no deseaba perder mucho tiempo hablando de una póliza de seguros a esa hora. Después de un día de arduo trabajo deseaba estar tranquilo. Por lo tanto, los vendedores raramente lograban explicar nada. El análisis también indicó que en estas familias la mujer está muy interesada en la protección financiera y sabe tanto como el marido en lo que concierne a la situación de la familia. Ella dispone de tiempo durante el día. Ahora la póliza se vende —con buenos resultados— a las mujeres en horas de la mañana después de concertar una entrevista por teléfono o por carta. Luego ellas “venden” la póliza a sus maridos.

Otra compañía pensaba que marchaba bien con un seguro que incluía varios rubros: automóvil, incendios, casa y moblaje, enfermedades y accidentes, vida; todo en un contrato principal vendido por un agente en una sola visita. El análisis del cliente demostró que el seguro de accidente y el de vida constituyen grupos diferentes a juicio del cliente. Deben serlo, pues constituyen necesidades muy distintas. (Al cliente no le importa que ambos sean seguros, por mucho que esto interese a las compañías, a los actuarios, a los gobiernos provinciales y a sus agentes aseguradores.) La separación del rubro de los accidentes y del rubro vida fue beneficiosa. También demostró que muchos clientes potenciales hubieran comprado uno de los dos, pero no ambos juntos. También sirvió de mucho añadir algo que no constituía un seguro al rubro vida: participación en fondos de inversiones mutuales. El seguro de vida constituye una finanza para el cliente, la inversión accionaria concuerda con ella y hace de la póliza del seguro de vida un programa completo de inversión. Esto ha tenido tanto éxito que en pocos años varios grandes aseguradores (por ejemplo, la “All-State Insurance Company” de “Sears Roebuck”) han comenzado a imitarlo.

Desde luego, aquí se ilustran las acciones tomadas más que una nueva clasificación o definición. Pero toda acción derivó de un nuevo examen de un diagnóstico provisorio a la luz de los análisis de mercado y conocimiento.

II

¿QUÉ FALTA?

Más importante que una nueva interpretación de lo que hace la empresa, es descubrir lo que la empresa debería estar haciendo, pero todavía no hace. Los análisis de mercados y conocimientos, cuando se proyectan sobre los análisis anteriores de la empresa, revelan lo que falta.

En las áreas de resultados se encuentran con frecuencia tres vacíos que pueden casi preverse. La empresa puede necesitar un nuevo esfuerzo de *desarrollo* para reemplazar a lo que ya ha pasado su pináculo. El reemplazo que se necesita puede ser un producto. También puede ser una nueva área de esfuerzo y actividad empresarial; como nuevos mercados, usos finales o canales de distribución. Aunque en el sentido usual del término el desarrollo de un nuevo mercado o un nuevo canal de distribución no es algo “técnico”, requiere tanto “diseño y desarrollo” y tanto conocimiento, trabajo y dinero, como el diseño de una nueva pieza de equipo.

Otro vacío común es la falta de un *apoyo adecuado* para explotar las oportunidades y el éxito.

El análisis de mercado de una fábrica de equipos reveló, por ejemplo, que un producto principal, aunque muy apreciado en un mercado industrial, no era grandemente comprado. Las órdenes estaban destinadas al producto de un competidor, considerado más caro y menos satisfactorio. El competidor ofrecía un conjunto compuesto de la pieza mecánica mencionada, más un mecanismo impulsador que la ensamblaba a la maquinaria del cliente. Lo irónico era que la compañía que marchaba mal tenía un impulsador semejante y había diseñado la maquinaria en torno al mismo. Pero de alguna forma, nadie sabe cómo, el departamento de ventas estaba convencido de que el impulsador no se adecuaba a la industria que compraba esa máquina.

En muchas empresas se producen errores semejantes. Ninguna administración es omnisciente; a menos que la visión que tiene se agudice sistemáticamente, pasa por alto las cosas más evidentes e interpreta erróneamente las señales más claras.

El vacío puede estar en el canal distribuidor; la empresa posee los productos y servicios; publicita los bienes e incluso puede persuadir a los clientes potenciales; pero

cuando éstos se deciden a comprar, el producto no está disponible donde desean adquirirlo. El canal distribuidor no llega hasta ellos, está taponado a mitad del camino.

Todo cambio en un producto, o en la forma en que se lo presenta, requiere una revisión exhaustiva del canal distribuidor. Por otra parte, todo cambio en la estructura de distribución, por ejemplo: la tendencia a la distribución minorista masiva en la economía norteamericana a partir de la Segunda Guerra Mundial, requiere una revisión del diseño del producto; de las líneas de productos; y de los clientes, mercados y usos finales.

El análisis externo generalmente revela un tercer vacío en las necesidades de conocimiento y oportunidades. ¿Qué nuevo conocimiento de verdadera importancia se necesita? ¿En qué aspecto los conocimientos principales existentes necesitan mejoras, actualizaciones y desarrollo? ¿Qué sector de nuestro conocimiento requiere una nueva definición?

Las dos primeras necesidades son bastante claras. La que generalmente se pasa por alto es la última, siendo que con frecuencia es la más importante. Aquí hay un ejemplo.

El conocimiento de la industria impresora: la capacidad para satisfacer a un impresor y comprender a su empresa puede constituir el conocimiento de “marketing” de una buena compañía papelerera. Pero puede necesitar nuevas definiciones en lo concerniente al conocimiento del mercado de las reproducciones, o del mercado de las artes gráficas, a fin de permitir a la compañía satisfacer a los clientes de los papeles para reproducción, que son los dueños de los equipos para realizar reproducciones en las oficinas. Esto requerirá el aprendizaje de algunas cosas nuevas, ya que las empresas, que consideran el papel como un implemento secundario, compran en forma diferente que los impresores comerciales, para los cuales el papel es la materia prima más básica y más costosa. El nuevo factor importante puede ser simplemente una clara redefinición. De otra forma, los fabricantes de papel no utilizarán la parte útil de sus viejos conocimientos en el nuevo mercado. Pueden llegar a tirar por la borda la posición de liderazgo que poseen.

III

Habiendo llegado al fin de este autoanálisis, el empresario debe estar en posición de conocer cómo es la empresa, qué hace y qué puede hacer. Tiene que estar en condiciones de determinar:

- Las satisfacciones que sus productos o servicios intentan proporcionar; los deseos que deben llenar y el precio que la empresa puede esperar recibir.
- Las áreas de conocimientos en que la empresa debe exceder para obtener la retribución deseada. Debe ser posible definir lo que la empresa tiene que hacer mejor que los demás para poder sobrevivir y prosperar. Esto implica una definición de los valores y recursos humanos necesarios.
- Los clientes, mercados y usos finales a los cuales la empresa proporciona un valor determinado y los canales distribuidores que hay que desarrollar —y satisfacer como clientes—para llegar hasta estos clientes, mercados y usos finales
- La tecnología, los procesos y las áreas de productos o servicios en los que estos objetivos tienen utilidad y en los que pueden adquirir una forma física y tangible.
- La posición de liderazgo requerida en cada área de resultado.

Los análisis de “marketing” y conocimientos, al ser superpuestos a los análisis de resultados, ingresos y recursos y a los análisis de estructuras y centros de costo, no sólo deben proporcionar nuevos datos; deben dotar a la administración del conocimiento necesario para decir: “Ésta es nuestra empresa”; de la visión necesaria para decir: “Esto es lo que nuestra empresa podría ser”, y del sentido administrativo necesario para decir: “En esta forma podemos llegar desde donde estamos hasta donde podríamos estar”.

SEGUNDA PARTE

ENFOQUE DE LAS OPORTUNIDADES

IX CONSTRUYENDO CON SOLIDEZ

I

El análisis de la empresa y su economía básica siempre demuestra que su estado es peor de lo que se suponía. Los productos que todos alaban resultan ser ganapanes de ayer o inversiones en el orgullo ejecutivo. Las actividades que nadie tenía en cuenta resultan ser centros de costo primarios, tan caros, que hacen peligrar la posición de la compañía. Lo que todo el personal de la empresa considera como calidad, resulta tener poco significado para el cliente. Los conocimientos importantes y valiosos no se aplican a las zonas donde podrían producir resultados; o producen resultados que nadie utiliza. Conozco a más de un ejecutivo que al llegar al final del análisis deseaba olvidar todo lo aprendido y regresar a las épocas del “sálvese quien pueda”, en que “una crisis diaria era suficiente”.

Pero, precisamente debido a que existen tantas áreas importantes diferentes, el método administrativo diario es inadecuado aun para las empresas más pequeñas. A causa de que el deterioro es lo normal —a menos que alguien lo impida— se necesita un programa sistemático y productivo. Es imprescindible reducir las tareas, casi infinitas, a un número manejable. Es necesario concentrar los recursos escasos en las principales oportunidades y resultados. Hay que hacer unas pocas cosas bien y sobresalir en ello.

A fin de dar efectividad a su empresa, el empresario tiene a su disposición tres enfoques bien probados y examinados:

1. Puede comenzar con un modelo de la “empresa ideal” que produciría el máximo de resultados con los mercados y conocimientos disponibles; o por lo menos, aquellos resultados que a la larga serían los más favorables.

2. Puede tratar de maximizar las oportunidades, concentrando los recursos disponibles sobre las posibilidades más interesantes, y destinándolos a obtener los mejores resultados posibles.

3. Puede maximizar los recursos a fin de encontrar o crear las oportunidades que otorguen a los recursos altamente calificados de que dispone, el mayor impacto posible.

El surgimiento de todas las empresas verdaderamente importantes en la historia económica se basó en estos enfoques.

EL SURGIMIENTO DE LA GENERAL MOTORS

Un ejemplo del enfoque de la empresa ideal es el surgimiento de la General Motors como la mayor compañía automovilística y la mayor empresa manufacturera del mundo. Alfred P. Sloan Jr., el que volvió a organizar por primera vez la General Motors, y que luego, como ejecutivo jefe durante casi treinta años, construyó la compañía, ha contado la historia en un libro reciente.¹ La General Motors estaba al borde de la ruina cuando él la tomó a su cargo, durante la depresión de 1921. La Ford, con un solo modelo, tenía una participación del sesenta por ciento en el mercado automovilístico norteamericano. La General Motors, con ocho modelos, tenía un débil segundo lugar y un doce por ciento del mercado. Sólo dos, de los ocho modelos, producían utilidades; los otros seis producían pérdidas, que no eran únicamente monetarias, pues minaban el prestigio.

Sloan comenzó por pensar la estructura que correspondería a la compañía automovilística ideal en el mercado norteamericano. El resultado fue un proyecto según el cual el mercado quedaba cubierto con cinco modelos. En este proyecto tenían cabida únicamente dos de los modelos existentes: el Buick y el Cadillac, que tenían los primeros lugares en la línea. Tres modelos se abandonaron por completo. Otros tres fueron reemplazados por un nuevo auto, aunque reteniendo el antiguo nombre. Sloan puso en práctica el enfoque completo de “marketing” treinta años antes de que se pusiera en vigencia el término.

El diseño de Sloan cambió el concepto de la comercialización de los automóviles y el enfoque de los clientes. Cada uno de sus cinco modelos fue ubicado dentro de un tipo de precio y desempeño en el que constituía el más costoso automóvil, con el mejor desempeño de la categoría de precio anterior, siendo el más barato y simple de la categoría siguiente. Por una pequeña suma adicional, el cliente de pocos recursos podía obtener un auto cuya apariencia y desempeño era muy superior a la del modelo T de la Ford. El cliente que no podía costear un auto de precio mediano, también podía ahorrar un poco de dinero comprando un auto barato, con una apariencia y desempeño semejantes a los de los de precio mediano, o podía pagar un poco más y obtener un auto casi lujoso. Cada uno de los cinco automóviles constituía un enfoque diferente del mercado y estaba destinado a ser el líder de su clase. Sin embargo, cada uno competía con el automóvil de la General Motors que venía antes y después. Sloan, con acierto,

creía que el éxito sin desafíos constituía un peligro, de modo que proporcionó a cada uno de sus cinco productos por lo menos un competidor fuerte de la familia.

Esta organización hizo de la General Motors, en cinco años, el mayor fabricante de automóviles norteamericanos y el de mayor éxito económico. Cuando la Ford, después de la Segunda Guerra Mundial, inició el camino del regreso, adoptó deliberadamente el diseño de Sloan e importó ejecutivos de la General Motors avezados en los conceptos y en la estrategia de Sloan.

En 1920 las ideas de Sloan eran radicales, tan radicales que pasaron varios años antes de que sus asociados en General Motors las aceptaran. Violaban todos los “datos conocidos” de la época. En lugar de dividir en forma absoluta a los clientes en un mercado masivo que deseaba automóviles uniformes al menor precio posible y un mercado calificado con un bajo volumen de ventas y precios altos, Sloan consideró que los clientes eran esencialmente homogéneos; requerían producción en masa junto con un buen desempeño, bajos precios y facilidad para vender los autos usados; pero también un cambio anual del modelo, confort y estilo.

Sloan no trató de desplazar a la Ford mediante un desempeño idéntico o mejor. Nunca trató de repetir el logro de Ford, es decir, la fabricación del auto más barato, estandarizado y uniforme. En cambio, tornó obsoleto el modelo T, haciendo algo que ni Ford ni nadie podía lograr: el auto de segunda mano de un año. Un año antes había sido el auto nuevo. “Como transporte” podía competir fácilmente con el modelo T. Tenía la buena apariencia, estilo y desempeño de los autos caros, pero era más barato que el propio modelo T.

Hasta ese momento el mercado de los autos usados era considerado como un estorbo por los fabricantes. Sloan comprendió que constituía el verdadero gran mercado y que el fabricante tenía que diseñar, vender y atender su nuevo automóvil, con miras a lograr las mayores ventas del año y la más fácil reventa en el futuro.

Sloan descubrió que la diferencia de precios en el mercado de los autos de valor mediano era menor. Aquí era importante el papel del automóvil como símbolo de prestigio. Esto implicaba crear en el consumidor una identificación con las marcas específicas mediante un diseño especial con continuidad. El Buick, por ejemplo, debía identificarse con el profesional de éxito a través de su estilo, precio, venta y publicidad.

Respecto al sector de más alto precio, la pregunta de Sloan fue: ¿Cuál es el auto de mayor precio que se puede vender en un volumen que justifique la producción masiva?

Este enfoque, a su modo, también era original y herético. Hasta ese momento se consideraba un axioma el hecho de que el auto de lujo debía ser fabricado y terminado a mano, siendo su producción baja y su precio alto. Antes de Sloan, el Cadillac de la General Motors había seguido esta política con éxito considerable. A pesar de eso, Sloan reemplazó el exitoso Cadillac hecho a mano por un automóvil producido en serie que, aunque costaba menos que un auto hecho a mano, tenía un desempeño superior al resto, excepto el Rolls Royce. En la misma forma en que años más tarde el Chevrolet se convirtió en el auto standard del sector de bajo precio, el Cadillac se convirtió en el auto standard del sector caro.

Hay que destacar que las ideas de Sloan no provenían de una iluminación genial ni eran el producto de años de trabajo con modelos matemáticos y complicadas computadoras. Desde luego, Sloan había pensado mucho en el mercado automovilístico antes de encargarse de la General Motors. Pero hasta entonces su principal preocupación se había dirigido a la empresa de los accesorios y no a la empresa automovilística. No poseía gran cantidad de personal para sus investigaciones. Trabajó con un pequeño conjunto de ejecutivos y sólo dispuso de un mes para llevar a cabo el trabajo. Lo realizó a partir de las observaciones del mercado y formulando preguntas a sus propios ejecutivos y a los vendedores de automóviles.

En otras palabras: los resultados de un estudio bastante corto y simple, aunque burdos, son lo suficientemente buenos para servir de base a decisiones y acciones importantes. El trabajo puede ser efectuado mediante técnicas ordinarias al alcance de los ejecutivos (aunque se deben utilizar técnicas más completas si lo aceleran).

El gran diseño de Alfred P. Sloan requirió muchos años para ser ejecutado. El Pontiac, por ejemplo, no llegó a ser el auto especificado por Sloan hasta pasados quince años. Pero, desde el comienzo, el diseño produjo resultados. Esto ha tenido lugar cada vez que se ha efectuado la experiencia del enfoque de la empresa ideal, es decir, el enfoque que tiende a hacer de la empresa aquello que el mercado desea.

LOS PRIMEROS INNOVADORES

El segundo enfoque importante inquiriere: ¿Cuáles son las oportunidades para lograr los mayores resultados económicos?

Las mejores ilustraciones de la maximización de las oportunidades están dadas por los dos hombres que, en forma independiente, crearon la industria eléctrica y el mundo electrificado de hoy: el alemán Werner von Siemens (1816-1892) y el norteamericano Thomas A. Edison (1847-1931). En conjunto, el impacto que han producido en el mundo en que vivimos, fue mayor que el producido por Alfred P. Sloan y Henry Ford.

La respuesta a la pregunta: “¿Qué inventó Siemens?” es: el primer generador eléctrico práctico. Pero también se puede responder: la industria de los aparatos eléctricos. A la pregunta: “¿Qué inventó Edison?”, se puede responder: la lamparilla eléctrica, pero también se puede responder: la energía eléctrica y la industria de la luz. Ellos llevaron al máximo el desarrollo de métodos de investigación tecnológica. En esa época había muchos hombres trabajando en los mismos inventos. Hasta es posible decir que cada una de las invenciones que hicieron fue anticipada o perfeccionada al mismo tiempo por algún otro.² Sin embargo, únicamente estos dos hombres organizaron y construyeron nuevas industrias importantes.

Ellos sabían bien lo que hacían. No eran los únicos interesados en las nuevas perspectivas abiertas por el desarrollo científico de la electricidad; en especial por el trabajo del gran Faraday. Pero ellos fueron los únicos en preguntar: ¿Cuáles son las principales oportunidades económicas proporcionadas por este conocimiento? ¿Qué nuevas invenciones o desarrollos tecnológicos se necesitan para llevar a cabo esta oportunidad económica? Siemens no desarrolló el ferrocarril eléctrico debido a que poseía un generador eléctrico; desarrolló el generador porque había visualizado el ferrocarril eléctrico como una industria importante, principalmente para viajar dentro de la ciudad, y, por lo tanto, necesitaba un motor eléctrico para obtener la tracción. En forma similar, Edison no diseñó la primera planta de energía eléctrica, completa, con estaciones generadoras, transformadores y sistemas de distribución debido a que había inventado una lamparilla eléctrica práctica. Se puso a trabajar en la lamparilla debido a que era la parte que faltaba en su diseño de una industria de energía eléctrica para toda la ciudad.³

Estos hombres fueron los primeros “innovadores” verdaderos. Definieron sistemáticamente la oportunidad para lograr nuevos conocimientos y capacidad, es decir, la oportunidad para innovar. Se pusieron a trabajar para lograr los nuevos conocimientos, capacidad y tecnología que se necesitaban. También hay que decir que fueron los primeros “diseñadores de sistemas” genuinos.

Ambos vivieron una larga vida productiva y ambos fueron figuras destacadas a los treinta años; para ese tiempo, los dos habían creado nuevas industrias, y no meramente nuevas piezas de equipos o nuevos diseños. Ambos maximizaron las oportunidades económicas formulando la siguiente pregunta: ¿En qué área de la aplicación de la electricidad yace la oportunidad para la más exitosa y beneficiosa de las industrias nuevas?

La maximización de las oportunidades no implica necesariamente una innovación tecnológica; así lo demuestra el desarrollo del Japón como nación moderna e industrial.

En el período comprendido entre 1870 y 1900, cuando el Japón pasó de una economía preindustrial de clanes rurales a la constitución de la primera economía moderna no occidental, el país no podía promover la innovación tecnológica. Su problema estaba dado, más bien, por una innovación social: la creación de instituciones que permitieran a un país no occidental, con su propia cultura, tradiciones y estructura social, la aceptación y uso de la técnica y la economía occidental.

La gran empresa familiar “Zaibatsu”, que llevó a cabo el desarrollo económico del Japón en ese período, maximizó constantemente las oportunidades. Formuló la siguiente pregunta: ¿Qué industrias, en la etapa actual de nuestro desarrollo, ofrecen las mayores oportunidades económicas para nuestra empresa y el Japón? La respuesta pudo ser: una flota naviera, una compañía de seguros, una industria textil, etc. Esto, a su vez, permitió la identificación de las necesidades de innovación social; por ejemplo, la necesidad de una organización fabril que aunara las tradiciones japonesas de relaciones personales y sociales con la disciplina que exige la producción industrial moderna. El Japón logró llevar a cabo lo que ningún otro país no occidental ha logrado hasta ahora, debido al esfuerzo en maximizar las oportunidades; consiguiendo así el desarrollo de una economía moderna con bastante rapidez y un mínimo de disturbios sociales y políticos.

La planificación exitosa siempre se basa en la maximización de las oportunidades. La

planificación soviética reposa sobre una teoría que ve en el empresario al agente que maximiza las oportunidades para la inversión de capitales. (En el capítulo II se describe brevemente el origen de este concepto; su primera aplicación práctica por parte de los Hermanos Pereire en la aventura bancaria del “Crédit Mobilier”, y el impacto que tuvo en Europa.)

Hay otros ejemplos menores, pero igualmente exitosos. Sears Roebuck en los Estados Unidos y Marks & Spencer en Gran Bretaña, dos empresas minoristas fundamentales en la actualidad, se han preguntado repetidamente: ¿Cuáles son las oportunidades de que algo nuevo y diferente proporcione los mayores resultados económicos? La experiencia de esas empresas indica que ésta es una pregunta dinámica que produce nuevas respuestas de tiempo en tiempo; en tanto que una empresa ideal, una vez organizada con efectividad, tiende a retener sus características durante un período bastante largo.

CÓMO SE DESARROLLARON LOS ROTHSCHILD

Para el tercer enfoque, el de la maximización de los recursos, no hay ejemplo más instructivo que el surgimiento de los Rothschild. No se debió a algo decidido de antemano. En 1790, Meyer Amschel Rothschild, el fundador de la dinastía, era todavía un prestamista pueblerino, apenas conocido en los principales centros financieros internacionales. Menos de veinte años más tarde, al final de las Guerras Napoleónicas, la Casa Rothschild era la principal potencia financiera en Europa, y comerciaba con otros grandes poderes, como Francia y Rusia, en igualdad de condiciones, mostrándose apenas cortés con los príncipes y potencias menores. Lo que elevó a los Rothschild en tan poco tiempo fue la maximización sistemática de los recursos de la familia.

La familia poseía cuatro recursos de primer orden en los hijos mayores: Nathan, James, Amschel y Salomón. Para cada uno de ellos el padre (o probablemente la madre) encontró y seleccionó la oportunidad más adecuada a su talento y carácter: la oportunidad en que el “recurso” individual podía efectuar la mayor contribución.

Nathan era el más capaz, atrevido e imaginativo; mas era tosco y arrogante. Fue llevado a Londres: en ese tiempo, el mayor centro financiero del mundo, pero también un mercado ferozmente competitivo, donde el poder financiero era diariamente querrellado por empresarios profesionales agresivos que no se cuidaban de los modales y sólo contaban el efectivo.

El París de Napoleón fue para James. En ese entonces, París era —y sería durante un siglo— el mayor mercado de capital del continente. También era el sector más traicionero del universo financiero. Las conspiraciones y complots financieros de las novelas de Balzac —contemporáneo de James Rothschild— eran ficticios sólo en parte. En todos los lugares había espías pagados por el gobierno o por los competidores. Las finanzas eran una empresa política; sin embargo, los disturbios políticos —revoluciones, terror, tiranía y restauración— eran endémicos y destruyeron muchas potencias financieras superiores a lo que eran entonces los Rothschild, o podían esperar ser en el futuro. No obstante, éste era el lugar ideal para James; tal vez en otro se hubiera encontrado desubicado. Prosperaba en la intriga y fue el guía político de la familia desde el comienzo.

Salomón, cortés, paciente y digno hasta la pomposidad, fue a Viena, donde las

transacciones bancarias se realizaban con un cliente: la corte de Habsburgo, con interminables demoras, indecisiones, severo ceremonial y aristócratas presumidos. Por último, Francfort, aunque era la patria de los Rothschild, era el centro financiero menos importante de Europa. Se convirtió en el asiento del “administrador general” de la familia, el industrioso y consciente Amschel, que gustaba permanecer tras el telón. Mantenía informados a sus hermanos mediante voluminosas cartas manuscritas. Construyó y administró la gran red de informaciones que antes de la era de los periódicos, los correos, los telegramas y el teléfono, proporcionó a los Rothschild un semimonopolio en el conocimiento rápido y seguro de los asuntos mundiales. Tal vez su mayor contribución estuvo en el campo del personal. Descubrió, reclutó y entrenó a los muchachos judío-alemanes con pasión por el anonimato que, como empleados confidenciales y administradores, se transformaron en la espina dorsal de la empresa.

Aun es más importante lo que los Rothschild no hicieron. No proporcionaron a Kalmann ninguna oportunidad. Lo enviaron a Nápoles, corte real carente de negocios, en la que era imposible perjudicar la posición y fortuna de la familia. Si ésta hubiese querido, Kalmann hubiera podido tener muchas oportunidades. Tanto Hamburgo como Amsterdam tenían suficiente importancia como para garantizar el establecimiento de socios comerciales y agencias. Los Rothschild no ignoraban las oportunidades que ofrecían los Estados Unidos al otro lado del Atlántico. Pero Kalmann carecía de una superior capacidad e industria, según el punto de vista de la familia. Una de las principales reglas de la maximización de los recursos consiste en no confiar nunca una oportunidad a alguien carente de recursos, es decir, a un mediocre. En ese caso es imposible transformar la oportunidad en una ventaja. Todas las oportunidades implican un riesgo, por lo tanto es posible que un mediocre ocasione un daño si se le confía una oportunidad. Si se tiene un quinto hijo y como familia hay que cuidarlo, es más fácil mantenerlo como a un príncipe, lejos de toda posibilidad de ocasionar daño, que dejarlo a cargo de oportunidades.

Lo que resulta importante no es que la General Motors, Edison y los Rothschild se hicieran grandes y fuertes, lo que importa es que comenzaron casi de la nada. Tanto el oficial prusiano sin dinero que era Siemens, como el medio sordo y casi sin instrucción mandadero Edison, y los pueblerinos, toscos y judíos Rothschild, en un mundo lleno de prejuicios y de aristócratas arrogantes, como los clanes japoneses subdesarrollados de

1860, todos comenzaron a partir de la nada, como no fuera un enfoque sistemático. Incluso la General Motors, aunque era una compañía importante en los Estados Unidos de 1920, estaba en segundo lugar con respecto a la Ford. Se puede decir, desde luego, que incluso sin ese enfoque, Siemens y Edison hubieran sido inventores notables; los Rothschild banqueros conocidos y la General Motors una compañía importante. Lo que les proporcionó una posición de liderazgo fue, no obstante, el enfoque sistemático que les permitió aplicar sus capacidades a las oportunidades que el tiempo y la historia les brindaron.

Los tres enfoques tienen un aspecto común: se basaron en la fortaleza; buscaron oportunidades y no problemas; dieron importancia a los resultados que se podían obtener, más que a los peligros que había que evitar. En realidad, se complementan. Cada cual sirve a una función y a un propósito específico. En su conjunto transforman la visión del análisis en un programa *de acción efectiva*.

El pensamiento basado en la organización de la empresa ideal determina la dirección que debe tomar una compañía a fin de lograr la efectividad. Establece objetivos fundamentales. Establece el punto óptimo teórico del desempeño económico, que servirá para compararlo al que presentan los resultados reales.

La maximización de las oportunidades indica la forma de trasplantar la empresa desde el pasado al presente, capacitándola para enfrentar los desafíos del futuro. Muestra las actividades existentes que deben ser incrementadas y aquellas que hay que abandonar. También destaca los nuevos aspectos que pueden multiplicar los resultados en el mercado o en el campo de conocimiento de la compañía.

La maximización de los recursos, por último, es la transformación de la visión en acción. Establece prioridades; entonces, mediante la concentración de los recursos en las prioridades, asegura que los esfuerzos y energías se asignen al sector que pueda producir los mayores resultados.

II

OBJETIVOS Y TIEMPO

El diseño de la empresa ideal establece la dirección a seguir. También posibilita el establecimiento de objetivos; tanto para los esfuerzos, como para los resultados.

El diseño de la empresa ideal se controla a sí mismo, alimentando la validez con sus propios resultados. Mientras más cercana esté la empresa al diseño, más grandes deben ser sus beneficios. Cuando los beneficios cesan de subir, aunque la empresa real siga acercándose a la ideal, el diseño requiere un nuevo estudio. Es muy posible que se haya tornado obsoleto.

Después de todo, hasta el diseño mejor concebido no es eterno. El de Sloan resultó válido durante un período excepcionalmente largo: treinta y cinco años; hasta el fracaso del Edsel en 1957. Es que la Ford, en su retorno después de la Segunda Guerra Mundial, había imitado el diseño de Sloan, y el Edsel fue el último elemento principal de una Ford Motor Company reconstruida de acuerdo con el diseño de la anterior obra maestra de Sloan: la General Motors.

Un elemento importante en el diseño de la empresa ideal es el establecimiento del período que constituye el “presente” adecuado para una empresa cualquiera; éste varía grandemente.

Los mejores ejemplos están dados por resultados contrastantes de dos compañías de la industria aérea: “Curtiss Wright” y “Martin Company”. En 1940, Curtiss Wright era la compañía más fuerte; la segunda constructora de máquinas aéreas en los Estados Unidos; sólidamente establecida como líder de las máquinas civiles y militares, con gran cantidad de pedidos y grandes recursos financieros. Martin, por su parte, era una achacosa constructora de estructuras aéreas; sin un producto que se distinguiera; con grandes deudas y, en conjunto, parecía ser un “hijo de la guerra”, sin futuro. Una nueva administración Martin asignó un presente de ocho a diez años como el tiempo requerido para desarrollar una tecnología para trabajos sobre sistemas a gran escala. Una investigación más reducida hubiera carecido de sentido y de resultados. Esto también significaba que la empresa tenía que ser algo que no existía en 1950: una empresa

espacial, más que una empresa aérea mejorada. Curtiss Wright, sin un análisis de este tipo, se mantuvo en los tiempos de la Segunda Guerra Mundial, cuando lo que importaba era la producción y no nuevos diseños. Su presente duró unos dos años. Aunque gastó más dinero que las otras compañías aéreas en investigaciones y desarrollos, una década más tarde Curtiss Wright había desaparecido como empresa. La definición del presente que tenía hizo que la administración rechazara todo proyecto que no prometiera un reembolso dentro de un plazo de veinticuatro meses. En consecuencia, ninguna de sus muchas investigaciones produjo algo. La Martin Company, en cambio, estableció una empresa importante y exitosa en el campo de los sistemas espaciales, con un desembolso para investigaciones relativamente modesto.

En la misma forma, hay un presente para el mercado, es decir, un período en el cual los resultados del mercado son importantes.

Hacia 1920, la General Motors había descubierto que el lapso correspondiente al presente en el mercado automovilístico era de cinco años. Un ciclo completo, incluyendo un año muy bueno, uno malo y tres normales. Lo dictaba la lógica del mercado de autos usados. La General Motors empleó ese ciclo de inversiones de capital, mediciones del desempeño y planificación de los trabajos de desarrollos. La inversión de capital, según una fórmula muchas veces publicada⁴, se juzgó de acuerdo con el retorno esperado en el ciclo de cinco años, a una capacidad promedio de utilización del 80 por ciento. Si el retorno esperado durante el ciclo era menor que el de una cifra determinada, o si la capacidad de utilización provista bajaba del promedio del 80 por ciento, la propuesta inversora no se consideraba aceptable. En forma similar, el lapso mínimo para el trabajo de desarrollos técnicos se estableció —al parecer no mucho más tarde— en los tres años necesarios para llevar a cabo los cambios de estilo en el diseño de los automóviles; siendo el máximo (excepto para los trabajos de investigación), el período de cinco años que constituía el presente del mercado automovilístico.

Como lo indican estos ejemplos, la determinación del lapso que constituye el presente de una compañía o industria establece, en gran parte, los esfuerzos que se requerirán.

Los esfuerzos que prometen resultados en menos tiempo tienden a ser una pérdida de tiempo, recursos y dinero. El establecimiento de un lapso demasiado corto y la exclusión

de todos los esfuerzos que excedan a ese período (como lo hizo Curtiss Wright) es condenar a la compañía a la esterilidad.

Tal vez la mejor forma de iniciar el diseño de la empresa ideal es comenzar con un esbozo general, para corregirlo y refinarlo sobre la marcha. En otra forma, es posible que mientras se pule y define el diseño, éste se vuelva obsoleto. Lo que importa es obtener grandes resultados con celeridad. La mayor parte de las mejoras en el desempeño y los resultados debe concretarse tan pronto como la empresa comience a dirigirse con determinación hacia lo que constituye su visión. Los primeros pasos deben ser grandes.

III

DEL PASADO AL PRESENTE

La maximización de las oportunidades busca las botas de siete leguas en el camino a la concreción de la empresa ideal y la rápida obtención de los mayores beneficios posibles.

Al proyectar el diseño de la empresa ideal sobre el análisis de la empresa existente, se pueden dosificar todos los productos, mercados, canales de distribución, centros de costos, actividades y esfuerzos de la empresa en tres categorías:

- Un grupo de mayor prioridad, donde hay que aplicar el impulso principal porque hay una gran oportunidad para obtener resultados extraordinarios.
- Un grupo de mayor prioridad, en el que se encuentra la oportunidad de no hacer, es decir, de abandonar en forma rápida y beneficiosa.
- Un grupo grande y heterogéneo de seguidores, productos, mercados, tareas de conocimiento, etc.; en los que ni los esfuerzos para destacarse ni el abandono prometen resultados importantes.

Considerar el abandono como una “oportunidad” puede parecer sorprendente. Sin embargo, el abandono planificado y significativo de aquello que es viejo y no proporciona beneficios es un requisito para concretar con éxito aquello que es nuevo y promisorio. Sobre todo, el abandono es la clave de la innovación, pues libera los recursos necesarios y estimula la búsqueda de lo nuevo que reemplazará a lo viejo.

Las áreas que requieren ser impulsadas y las que requieren ser abandonadas se complementan entre sí y merecen idéntica prioridad.

Las *prioridades de impulso* se identifican fácilmente. Las áreas que deben ser impulsadas son aquellas en las que los resultados, si tienen éxito, compensan ampliamente los costos. Invariablemente están constituidas por los productos o mercados que más se acercan a la empresa ideal.

La experiencia de la General Motors es típica. El Buick y el Cadillac, las dos marcas que producían beneficios en 1921 y eran líderes en el mercado, constituyeron las únicas marcas, entre las ocho que poseía la compañía, que se adecuaban al dueño de la empresa

ideal.

Las áreas de resultados característicos respecto a la prioridad son, por ejemplo:

- Los ganapanes del mañana y las Cenicientas.
- Los esfuerzos de desarrollo necesarios para reemplazar al ganapán de mañana por el ganapán de pasado mañana.
- Los conocimientos nuevos importantes y los nuevos canales distribuidores.
- La eliminación de grandes costos de apoyo, de política y de desperdicios en la estructura de los costos.

Las áreas de gran potencial raramente están abarrotadas de recursos. Por lo tanto, lo que importa no es si el presupuesto de una área tal es demasiado alto, sino si es lo suficientemente alto como para producir resultados.

Los candidatos para el abandono también son evidentes con mucha frecuencia.

En primer lugar, están las inversiones en el orgullo ejecutivo.

Las especialidades injustificadas también pertenecen a la lista. Luego encontramos las actividades innecesarias de apoyo y los desperdicios que pueden ser eliminados sin mayor esfuerzo.

El ganapán de ayer casi siempre debe ser abandonado a la brevedad posible. Tal vez todavía produce ingresos netos. Pero pronto obstaculizará la introducción y el éxito del ganapán de mañana. Por lo tanto, siempre hay que abandonar al ganapán de ayer antes de lo que uno desea y, especialmente, antes de que sea necesario.

En general, toda vez que el costo de la adquisición incremental supere a la mitad del retorno posible constituye un candidato para el abandono. No basta que una actividad dé la impresión de no costar dinero. Debe producir resultados para ser mantenida. Los costos ocultos de una actividad son siempre más grandes de lo que se supone o de lo que indican los sistemas contables.

El mantener un hombre en la lista de pagos siempre cuesta tres veces más, por lo menos, que su sueldo o salario. Necesita espacio para trabajar, calor, luz, y un guardarropa en el cuarto de baño. Necesita materiales para trabajar, provisiones, un

teléfono, etc. Necesita un supervisor. En cien formas ocultas crea costos.

Toda propuesta de abandono suscita oposiciones. Los argumentos que se esgrimen para retener aquello que carece de resultados y de futuro no suelen ser más que excusas. Más común es el argumento siguiente:

- *Debemos crecer; nos es imposible reducirnos.*

Pero el crecimiento, después de todo, es el resultado del éxito; de ofrecer lo que el mercado desea, compra y paga; de la utilización efectiva de los recursos económicos y del logro de los beneficios necesarios para la expansión y para hacer frente a los riesgos del futuro. La General Motors abandonó o reformó por completo seis de las ocho marcas de la línea; el resultado fue un inmenso crecimiento.

El argumento es un sofisma. Confunde la gordura con los músculos y las preocupaciones con los logros económicos. Las actividades que no producen resultados desperdician elementos, son un peso; en la misma forma en que el exceso de grasa constituye una carga para la fortaleza del ser humano.

Una administración en una economía en expansión tiene que preocuparse del crecimiento. El crecimiento implica la explotación de las oportunidades que ofrece la economía. No implica hacer cosas inadecuadas para ganar volumen. El volumen se presentará con celeridad si la empresa se concentra en hacer lo que corresponde.

En cada empresa hay productos, servicios y actividades que no son candidatos para la concentración de esfuerzos ni candidatos para el abandono; constituyen el gran número de seguidores que forman la tercera categoría que hay que considerar.

Entre ellos encontraremos a los ganapanes de hoy y con frecuencia a las especialidades productivas. Aquí estarán también los centros de costos que, aunque representan una buena porción de la carga de los costos, sólo pueden reducirse mediante esfuerzos que no están a la altura de los resultados probables. Aquí encontraremos las reparaciones de todo tipo; los productos, servicios, mercados etc., que resultarán beneficiosos si se les hacen modificaciones.

La principal regla aplicable a los seguidores es que no deben insumir recursos a expensas de los sectores de grandes oportunidades. Sólo si se dispone de recursos, una

vez que los sectores de grandes oportunidades han recibido todo el apoyo que necesitan, se debe considerar a los seguidores. Los grandes recursos ya asignados a los seguidores deben ser mantenidos únicamente en el caso de que no puedan realizar una contribución mayor en una tarea de grandes oportunidades.

En la práctica, raramente se pueden asignar recursos a los seguidores. Entre ellos, sólo la especialidad productiva merece normalmente todos los recursos que emplea. Los otros absorben recursos que serían más productivos en otra parte.

Por lo tanto, los seguidores tienen que contentarse con lo que tienen, o con menos. Se los coloca en una categoría de “ordeño”: mientras produzcan resultados se los mantendrá y ordeñará. Sin embargo, no se los “alimentará”. Tan pronto como estas “vacas lecheras” comiencen a declinar, rápidamente deben ser sacrificadas.

LA PROYECCIÓN HACIA EL FUTURO

La mejora de la empresa existente conduce a una mejor realización de las cosas. Pero, ¿cuáles son las cosas diferentes que hay que hacer?

Aquí hay dos categorías diferentes de oportunidades:

- Los reemplazos: de productos, actividades y esfuerzos presentes que están casi bien, por productos, actividades y esfuerzos que están completamente bien.
- Las innovaciones: el grupo que presenta mayores oportunidades, aunque sea pequeño.

Los reemplazos merecen prioridad únicamente si mediante un pequeño cambio se puede convertir un producto casi bueno en uno adecuado al diseño de la empresa ideal.

La diferencia entre un reemplazo y un desarrollo es que implica una concepción diferente de lo que el mercado es o desea, o una explotación distinta del conocimiento de la compañía. Un nuevo material para envases es un desarrollo, por muy difícil que sea la tecnología necesaria para diseñarlo y producirlo. Un nuevo concepto de los envases, el envío en jergones o esqueletos que se acomodan en furgones de ferrocarril o en camiones, constituye una nueva idea y un reemplazo. En el nuevo diseño de Alfred P. Sloan para la General Motors, los reemplazos consistieron en los tres autos que cambiaron en todo menos en el nombre: el antiguo Chevrolet barato, el Oakland (más tarde el Pontiac) y el Oldsmobile. Estos autos eran aceptados por los clientes y los intermediarios. Poseían un diseño básico. Lo que no poseían era una definición exacta de su función y ubicación en el mercado y de la política de precios y administración correctas. Los centros comerciales suburbanos constituyeron reemplazos de las grandes tiendas urbanas; debían proporcionar los valores principales de la gran tienda —su reputación y conocimientos mercantiles— en el lugar en que compraban los clientes.

Un reemplazo nunca debe presentar grandes dificultades técnicas. Debe producirse al comprender lo siguiente: “Ahora nos damos cuenta de la falla que tiene este producto; este mercado; esta actividad. Ahora notamos, de repente, lo que hicimos mal o dejamos de hacer.” Lo que cambia no es el producto mismo —si no está casi bien no hay que

perder tiempo y esfuerzos en él—, sino la forma en que la empresa ve, presenta y usa el producto.

La innovación es el diseño y desarrollo de algo nuevo, desconocido e inexistente, que dará una configuración nueva a los elementos antiguos, conocidos y existentes. Proporcionará a estos elementos una dimensión económica completamente nueva. Es el eslabón que falta entre tener un número de elementos desconectados, marginalmente efectivos, y un sistema integrado de gran poder.

El aspecto de innovación invocado al decir que hombres como Siemens o Edison crearon una nueva industria lo constituye eso que denominamos “sistema”. Todos los elementos estaban allí, excepto uno. La adición de este nuevo elemento creó una capacidad económica enteramente nueva.

Hay muchos otros ejemplos:

Sears Roebuck construyó su empresa sobre la innovación de una garantía de “devolución del dinero sin hacer preguntas” a los clientes granjeros. Existían todos los componentes de una empresa exitosa de compras por correo. Lo que faltaba era el simple elemento de la confianza en el cliente.

En forma similar, IBM creó la industria de las computadoras innovando en el concepto de la programación, al considerarla como una función diferente que cubría el vacío entre la máquina técnicamente compleja y los clientes carentes de conocimientos técnicos, los que, sin embargo, podían ser aprendidos en poco tiempo por estudiantes secundarios graduados.

La innovación de Sloan fue la idea de una compañía automovilística que abasteciera al mercado entero en una forma planificada y organizada, siendo que antes la General Motors y las demás compañías se consideraban como fabricantes de marcas individuales destinadas a interesar por separado a los clientes potenciales.

La innovación de la “American Motors” fue la idea del “Compacto”, es decir, del auto más pequeño que, sin embargo, pudiera proporcionar un espacio y rendimiento adecuados para la gente acostumbrada a los autos grandes.

La innovación no es un invento ni un descubrimiento. Puede requerir ambas cosas:

esto es frecuente. Pero lo más importante para ella no es el conocimiento, sino el desempeño que, para una empresa, es el desempeño económico. Su esencia es conceptual, más que técnica o científica. La característica del innovador es la capacidad de ver un sistema en lo que para otros constituye elementos desconectados y diversos. La innovación no mejora con el tamaño. Por el contrario, mientras más pequeña, mejor será. Es, para repetirlo, el intento exitoso de encontrar y proveer la pieza pequeña que falta para convertir los elementos ya existentes —conocimiento, producto, demandas del cliente, mercado— en un nuevo conjunto más productivo.

Para encontrar las áreas en las que la innovación podría crear las mayores oportunidades, hay que preguntar: ¿Qué es lo que falta para dar efectividad a lo que ya es posible? ¿Qué pequeño paso transformaría nuestros resultados económicos? ¿Qué pequeño cambio alteraría la capacidad de todos nuestros recursos?

La descripción de la necesidad no es la satisfacción de la misma. Pero la descripción de la necesidad proporciona la especificación de los resultados deseables. Entonces se puede decidir si es posible obtenerlos. La innovación sirve para encontrar el potencial empresario y para construir el futuro. Pero su primera aplicación es la estrategia para dar completa efectividad al presente y acercar la empresa existente a la empresa ideal.

IV

PERSONAL Y DESEMPEÑO

El eje de un programa de acción es la asignación de los recursos y, en especial, las decisiones relativas al personal. Hasta que no se las pone en vigencia, no se puede *hacer* nada realmente.

El principio aplicable a la utilización del recurso más escaso y productivo —el personal superior— es la maximización de los recursos. Pocas empresas poseen recursos de un calibre comparable al de los cuatro hijos mayores de Rothschild. Pero toda empresa debe seguir ese ejemplo si desea obtener resultados.

El personal más capaz siempre debe ser asignado a las principales oportunidades; a las áreas que pueden producir el mayor retorno por cada esfuerzo. Las oportunidades de primer orden siempre deben encargarse al personal de mayor capacidad y mejor desempeño. Si se carece de recursos para las oportunidades importantes hay que conseguirlos. Nadie trata de explotar las grandes oportunidades sin excelentes recursos. Nadie asigna los mejores recursos a otra cosa que no sean las mejores oportunidades. Nadie crea recursos para oportunidades secundarias.

En la práctica no resulta fácil seguir estos principios.

En primer lugar, están los “Kalmann-Rothschild”; los “miembros de la familia bien considerados”, cuyos fieles servicios los hacen merecedores de cuidados, aunque carecen de la capacidad necesaria. Siempre es mejor darles una prebenda barata que asignarles una oportunidad importante. Con la prebenda sólo cuestan el monto del salario. A cargo de una oportunidad importante pueden desperdiciar los posibles beneficios de una empresa nueva.

Igualmente impopular es la decisión de librar a sí mismas las oportunidades secundarias. Sin embargo, de no ser así, las oportunidades importantes se mueren de hambre.

La mayor tentación es la de dispersar los recursos principales en lugar de concentrarlos: es fácil evitar una costosa decisión de prioridad solicitando a un empleado capaz que se preste a “apoyar y aconsejar” a uno ineficaz. La excusa común es: “Después de todo, sólo le insumirá uno o dos días de su tiempo de tanto en tanto.” En un

breve lapso los pocos hombres realmente capaces estarán dedicados a sostener a los incapaces y a las oportunidades secundarias. La fuerza, para ser efectiva, tiene que estar concentrada. Toda oportunidad principal es un desafío que requiere absoluta dedicación y atención.

Resulta tan difícil organizar al personal a fin de obtener un buen desempeño, que los ejecutivos deberían adoptar la disciplina que los psicólogos denominan “método de la elección forzada”.

Se confecciona una lista de las oportunidades principales, asignando un rango a cada oportunidad. Ésa es la primera elección forzada, ya que cada oportunidad debe ser determinada sin ambigüedad. El mismo procedimiento se aplica al personal más capaz y a los grupos de personal, ubicándolos mediante una elección forzada. Entonces, a la oportunidad de más alto rango se asignan todos los recursos humanos calificados que requiere. Luego sigue la oportunidad de rango inmediato; luego la tercera, etc. Una oportunidad de bajo rango nunca recibe el personal que requiere una de alto rango. La determinación del rango de las oportunidades y del personal constituye la verdadera decisión en este método; el resto viene solo.

Las decisiones con respecto al personal son cruciales. Determinan si la empresa posee un programa tendiente a la efectividad o si únicamente posee un trozo de papel.

¹ *My year with General Motors* (Nueva York, 1961).

² Así lo dice por ejemplo, el Quinto Volumen (1850-1900) de la bien conocida *History of Technology* (editada por Charles Singer, Oxford University Press, 1958), con su no oculta tendencia británica.

³ La última biografía de Edison, *Edison*, por Matthew Josephson (Nueva York, 1959), lo demuestra ampliamente.

⁴ Publicado, al parecer por primera vez, hacia 1927.

X

EN BUSCA DEL POTENCIAL EMPRESARIO

I

Un viejo proverbio dice: “La oportunidad está donde uno la encuentra”. No dice: “...donde ella lo encuentra a uno”. La suerte, la casualidad y las catástrofes afectan a la empresa como a todos los esfuerzos humanos. Pero la suerte nunca construyó una empresa. La prosperidad y el crecimiento se dan únicamente a la empresa que en forma sistemática busca y explota su potencial. Por muy exitosamente que se organice una empresa para enfrentar los desafíos y oportunidades del presente, siempre estará muy por debajo de su desempeño óptimo. Su potencial es siempre mayor que su concreción actual.

Los peligros y debilidades indican dónde hay que buscar el potencial empresario. El transformarlos de problemas en oportunidades proporciona extraordinarios beneficios. Algunas veces, todo lo que se necesita para lograr esa transformación es un cambio en la actitud de los ejecutivos.

Tres preguntas iluminarán el potencial oculto de una empresa:

- ¿Cuáles son las restricciones y limitaciones que vulneran a una empresa, entorpecen su efectividad y limitan sus resultados económicos?
- ¿Cuáles son los desequilibrios de la empresa?
- ¿Qué es lo que tememos y consideramos como una amenaza para la empresa? ¿En qué forma podemos transformarlo en una oportunidad?

LA VULNERABILIDAD COMO OPORTUNIDAD

¿Por qué causa una empresa determinada —o industria— es extremadamente vulnerable a las fluctuaciones económicas menores? ¿Por qué razón sus productos son incapaces de competir con productos nuevos o diferentes? ¿Hay un factor único que impida la concreción completa de su capacidad económica?

Aunque estas preguntas rara vez pueden ser respondidas en forma directa, la mayoría de los ejecutivos posee una noción clara de las restricciones, vulnerabilidad y limitaciones de su compañía o industria. El problema está en que las preguntas rara vez se formulan. Los ejecutivos tienden a suponer que es imposible cambiar la situación. “Si supiéramos cómo superar las limitaciones de nuestro sistema, hace tiempo que lo habríamos hecho”, dicen con frecuencia. El sistema, tal como se halla, puede responder a los mejores conocimientos corrientes. Pero es absolutamente incorrecto que resulte imposible corregirlo.

El desarrollo de la industria norteamericana del acero, después de la Segunda Guerra Mundial, ilustra esta vulnerabilidad y la forma en que afecta a una industria.

A poco de terminar la Segunda Guerra Mundial, una de las principales fábricas de acero encargó a un grupo de economistas jóvenes, expertos en el análisis de estructuras industriales y mercados, que confeccionaran un pronóstico de la demanda de acero en los Estados Unidos. Aguardaba la proyección usual de las tendencias de crecimiento de la demanda del acero en relación al ingreso nacional y a la producción. Sin embargo, el informe no destacaba la proyección, sino el análisis de las suposiciones subyacentes. Con gran sorpresa de los ejecutivos de la fábrica de acero, los economistas pusieron en duda la suposición de que el acero constituya necesariamente el material industrial básico en una sociedad moderna. Otros materiales se mostraban cada vez más aptos para llenar muchas de las funciones que desempeñara el acero, y los procesos de fabricación de acero tenían tales limitaciones respecto a los costos, que tornaban dudosa su capacidad para competir.

El proceso de fabricación de acero, desarrollado a mediados del siglo XIX, requiere que se produzcan altas temperaturas tres veces, sólo para extinguirlas otras tantas. Además requiere la movilización de grandes cargas a través de grandes distancias y un manipuleo bastante dificultoso en lo que se refiere al metal fundido a grandes

temperaturas. Las dos cosas más caras que existen —al hablar de física o de economía— son la creación de temperaturas y el movimiento y manipuleo. En esta forma, todos los costos del proceso de la fundición mecánica pesaban sobre la estructura económica de la industria del acero. Otros materiales, en especial los plásticos, el aluminio, el vidrio y el cemento, tenían la mucho más favorable economía de los procesos de corrientes conservadoras del calor. Estos otros materiales estaban llegando a un punto en que serían capaces de desempeñarse satisfactoriamente en un número de usos finales importantes que, hasta entonces, sólo el acero había llenado: desde trabajos de construcciones a embalajes.

Al mismo tiempo —proseguía el informe— había crecientes pruebas de que las limitaciones básicas de la fabricación del acero estaban siendo combatidas. Aunque las mejoras y modificaciones aún no eran importantes, estos nuevos enfoques podían lograr, en un lapso bastante corto, la introducción de cambios técnicos fundamentales.

Cuando la fábrica de acero encargó el estudio pensó que se le recomendaría una rápida expansión de su capacidad. Por cierto, varios de los ejecutivos más conservadores se habían opuesto a éste por pensar que aconsejaría una expansión exagerada. Sin embargo, las conclusiones del estudio resultaron completamente diferentes.

Los economistas presentaron dos recomendaciones. Una aconsejaba grandes precauciones en la expansión de la capacidad hasta que se logaran los cambios básicos en la economía de la fabricación del acero. Hasta entonces, sólo se debía añadir capacidad para aquellos productos y mercados en que el acero tuviera una ventaja de un veinticinco por ciento, como mínimo, en comparación a cualquier material potencialmente competidor. La segunda recomendación aconsejaba un programa acelerado de investigaciones con el fin de obtener innovaciones básicas en el proceso.

Los ejecutivos de la compañía que habían encargado el estudio lo rechazaron, calificándolo de “estupidez académica típica”. No obstante, resultó ser profético.

La industria norteamericana del acero ha seguido un programa de expansión en los años de posguerra y basándose en las antiguas suposiciones ha construido una buena cantidad de capacidad cara aplicando los viejos procesos. La demanda existía, pero no tanto para el acero como para sus nuevos competidores que se han adentrado en los

mercados que le pertenecían (y lo harán más si el “fiberglass” llega a competir con las láminas de acero en la fabricación de automóviles). Las fábricas de acero europeas y soviéticas siguieron a los norteamericanos y se expandieron con la suposición de que la relación tradicional entre la demanda de acero y la actividad económica debía continuar. Sin embargo, en ese lapso, los cambios técnicos —que los fabricantes de acero consideraban “imposibles” incluso en 1950— se han concretado; por ejemplo: la fundición continua y el convertidor de oxígeno pesado que mejora materialmente la utilización del calor y acelera y disminuye los costos de la movilización.

En consecuencia, gran cantidad de las inversiones efectuadas para la expansión del acero antes de 1955 (es decir, el grueso de las inversiones de posguerra en Estados Unidos y Rusia) probablemente nunca producirían un beneficio adecuado. Inclusive Krushchev tuvo que admitir, en 1962, que había impulsado muchas más fábricas de acero de las que era posible utilizar. Esta capacidad será inadecuadamente utilizada o producirá acero a un costo muy superior al que desea pagar el mercado. Sin embargo, la capacidad para fabricar acero posterior a 1955, que permitirá la utilización de nuevas técnicas, no sólo restaurará la posición competitiva del acero en muchos mercados, sino que también será capaz de lograr grandes beneficios, aun con una producción baja y a bajo precio.

Esta historia se cuenta en forma tan detallada porque ilustra los siguientes aspectos esenciales:

- Las vulnerabilidades e impedimentos, en general, son conocidos o fáciles de determinar, los economistas jóvenes que realizaron el estudio sabían poco sobre el acero y su tecnología y se guiaron por lo que los propios fabricantes de acero les dijeron.
- Todo cambio básico propuesto para superar la vulnerabilidad resulta tan extraño a los integrantes de la industria que lo consideran imposible. Pero con frecuencia está en vías de realización, cuando todos siguen proclamando que no puede tener lugar.
- Toda vez que se pueda cambiar un impedimento o vulnerabilidad de este tipo, los resultados económicos serán importantes. Por consiguiente, tal impedimento representa una oportunidad importante.
- La superación de tal impedimento generalmente requiere una innovación

sistemática, es decir, un análisis para definir la nueva capacidad o conocimiento y un trabajo sistemático para su desarrollo.

Hay tres áreas importantes en las que hay que buscar impedimentos: el proceso, como en la industria del acero; la economía de la industria, y la economía del mercado.

1. Todo proceso cuyo punto de iguales ganancias y pérdidas (*break-even point*) sea alto en términos de volumen y de precio, hace vulnerable a una empresa o industria. Desde luego, una empresa ideal debería tener un punto de iguales ganancias y pérdidas de bajo volumen y bajo precio. Pero no debe ser rígido en ambas cosas. La empresa que marcha con pérdidas, a menos que trabaje al 98 por ciento de su capacidad y a niveles de precio de auge, es altamente vulnerable.

Cada vez que se encuentra esta condición —lo cual, por desgracia, es bastante común— se ha superdesarrollado el proceso a costas de su economía. Ha sido diseñado para el mejor desempeño físico, en lugar de para el mejor desempeño económico. Los ejemplos están dados, por ejemplo, por algunas de las papeleras “más modernas”, en las que se ha integrado un acabado muy veloz con grandes costos de capacidad y dinero a un proceso de fabricación de papel igualmente veloz, logrando que las máquinas produzcan increíbles cantidades de papel; pero de un solo tipo y grado. El menor cambio en la demanda podría tornarlo antieconómico.

Más complejos son los procesos y la economía de los fletes marítimos, considerados en el capítulo V. Los fletes marítimos deberían constituir una gran industria en expansión, tanto en volumen como en beneficios. El comercio internacional crece rápidamente y los navíos siguen siendo el principal medio de transporte. Pero puesto que varias generaciones de arquitectos navales se han concentrado en el desempeño de la nave en el mar más que en el puerto, han hecho del trabajo portuario (el principal elemento de costo) algo dificultoso y lerdo. Como consecuencia del enfoque erróneo en el diseño del proceso, los fletes marítimos no se expanden en el presente. Aunque están muy apoyados, se ven amenazados por el mismo destino de los ferrocarriles: el reemplazo por otro tipo de transporte como medio principal de movilidad, en este caso, el avión. El hecho de que los barcos no son naturalmente inferiores está demostrado por el éxito de los barcos y cargueros que han sido diseñados teniendo en cuenta la carga y la descarga, más que la velocidad o el funcionamiento a bajo costo en alta mar; como ser,

los cargueros especializados: los petroleros, los que transportan minerales, y los bananeros.

Dado que es más fácil prevenir que curar, se debe tener en cuenta el equilibrio entre el desempeño económico y el mecánico en el diseño de un nuevo proceso en especial cuando se trata de la automatización. Cuando la automatización está bien diseñada, el proceso debe resultar más flexible; es decir, debe producir un desempeño económico óptimo bajo condiciones óptimas —por ejemplo, una alta demanda de productos standard— y un desempeño económico óptimo en condiciones menos óptimas: como son una baja demanda, un producto muy fluctuante, y pedidos mixtos. En cambio, muchas automatizaciones repiten el error de los diseñadores de las máquinas papeleras y sacrifican el desempeño económico y la flexibilidad a una mayor velocidad en la fabricación del producto del presente. Un equipo tal resulta obsoleto el mismo día que comienza a trabajar, ya que el producto del presente nunca se mantiene por mucho tiempo. El milagro de automatización de hoy se transforma en la vulnerabilidad de mañana, a menos que la economía del proceso esté integrada en ella; es decir, a menos que la capacidad de la automatización para lograr una flexibilidad y diversidad económica se utilice plenamente.

2. Para ilustrar los impedimentos y la vulnerabilidad de la economía de una industria, el papel sigue sirviendo de ejemplo.

Como el acero, el papel ha sido un material de fines múltiples y, en mayor proporción que el acero, ha tendido a crecer con mucha más celeridad que la economía total. Sin embargo, al igual que en el caso del acero, han aparecido una cantidad de materiales nuevos más adecuados que el papel para un fin o propósito particular, y también el papel se está volviendo caro en relación a los recién llegados.

El proceso de fabricación del papel no utiliza más que un tercio del árbol. La mitad de la madera queda en el bosque y otro tercio se desperdicia en forma de corteza, hojas, ramitas y elementos orgánicos, como la lignina. Sin embargo, los fabricantes de papel tienen que comprar el árbol entero. En consecuencia, la pulpa, la materia prima del papel, es cara en comparación a las materias primas con que se fabrican los plásticos, que, en general son derivados de la refinación del petróleo y casi libres de costo. Si la industria papelera pudiera convertir en productos vendibles a la tercera parte del árbol

que se pierde ahora, el papel volvería a ser barato. En otra forma, el papel, que ahora es un material de múltiples usos, puede verse confinado a unos pocos, haciendo que la industria se reduzca, en lugar de crecer con la economía.

El fabricante de papel señalará de inmediato que todavía nadie sabe cómo utilizar el tercio que se desperdicia del árbol. También dirá que se han efectuado grandes esfuerzos en la industria papelera para desarrollar la utilización química de la madera, sin mayores resultados. En otras palabras, dirá que él no es culpable de lo que ocurre, y tiene razón. Pero el hecho de que todavía resulte imposible solucionar un impedimento tan fundamental, no significa que el mismo no exista y pueda alterar el futuro de una industria. El hecho de que la eliminación del impedimento tendría un extraordinario impacto en el potencial económico de una industria no varía. Tampoco varía el hecho de que ésta es un área en que la industria tiene que seguir trabajando, por muy desalentadoras que sean las perspectivas. Cuando el cambio se produzca, lo hará rápidamente.

3. Por último, el impedimento —y la vulnerabilidad que provoca— puede estar en la estructura del mercado y en una economía que no concuerda con la estructura y economía de la compañía o industria.

En el capítulo VI se mencionó un impedimento de este tipo: el comportamiento en apariencia irracional del cliente; es decir, el comportamiento que parece ser contrario al interés del proveedor y al del propio cliente. Pero se pueden encontrar vulnerabilidades igualmente serias en los sistemas técnicos o económicos, que impiden que el cliente-interés se transforme en una fuente de negocios y beneficios para el proveedor.

Un ejemplo está dado por las construcciones residenciales. En el mercado norteamericano de viviendas, la diferencia de precio entre una casa nueva y barata para una familia, y una de precio mediano, es más o menos del veinticinco por ciento. Sin embargo, la diferencia de calidad es enorme. La vivienda barata se deteriora rápidamente. En pocos años —a veces antes de que los compradores terminen de pagar— tienen que cambiarse a una mejor; o ya han perdido la mayor parte de la inversión y están condenados a vivir en una casa que se deteriora y en un vecindario ídem. Las villas miseria no las construyen sus habitantes. Surgen cuando las viviendas nuevas se construyen en tal forma que están condenadas a una rápida declinación. El problema

reside en que la pareja joven que compra su primera vivienda sólo dispone de dinero para comprar la más barata; lo que actualmente significa que se deteriorará con rapidez.¹

Aquí el impedimento está en la forma tradicional de construir una casa. Lo que se necesita es lo que podría llamarse una casa extensible. La familia joven, que inicia una vida, debe estar en condiciones de comprar la base de un hogar de buena calidad a bajo precio; a la que podrá añadir nuevas partes e implementos al subir sus ingresos, o al terminar los pagos de la parte original. En esta forma podrían mejorar constantemente su hogar y aumentar el valor. Esto eliminaría, o disminuiría, la tendencia de las familias a cambiar el vecindario en que se iniciaron, convirtiéndolo así en un vecindario de baja categoría y, por último, en una villa miseria. Al mismo tiempo, crearía el vecindario “mixto” deseable, compuesto de hogares grandes ocupados por gente mayor y próspera y de pequeños hogares para los más jóvenes y menos prósperos. Sin embargo, cada hogar poseería una calidad conveniente y estaría en condiciones de expandirse.

Evidentemente, esto es difícil de lograr. Puede resultar imposible. Pero la industria de la construcción debería buscar una solución semejante. Podrá afrontar inconvenientes si las viviendas siguen encareciéndose y, al mismo tiempo, resultan cada vez más susceptibles al deterioro.

Tal vulnerabilidad no se reduce a las empresas o industrias que fabrican y venden un producto; también puede encontrarse en industrias dedicadas a los servicios.

El banco comercial norteamericano (como todos los bancos comerciales) obtiene sus beneficios de la utilización de los depósitos del cliente. Al mismo tiempo, los servicios con que compite para la obtención de los depósitos están destinados a permitir al cliente operar con un mínimo de efectivo; es decir, con un mínimo de depósitos. Mientras más valores otorgue a su cliente, menos beneficios obtendrá. Esto significa que los bancos comerciales obtienen una paga por algo opuesto a lo que el cliente compra en realidad. El cliente compra una administración del dinero que le permite operar con el menor monto de efectivo paralizado. Pero los bancos obtienen más beneficios mientras más efectivo inmovilizado mantenga el cliente en depósito. En general, la mejor capacidad de la industria se utiliza en la administración de esta contradicción interna. Los héroes de los bancos comerciales son los hombres que pueden aconsejar mejor a los clientes sobre la administración de su dinero, persuadiéndolos al mismo tiempo a mantener el mayor

saldo posible en depósito en el banco, por un máximo de tiempo.

Una solución podría consistir en obtener una paga por lo que constituye un valor para el cliente; es decir, la administración del dinero, en base a una tarifa.

Durante muchos años toda insinuación al respecto fue rechazada por los banqueros. Estaban seguros de que ningún banco soñaría con ofrecer tal servicio y que ningún cliente lo aceptaría. Sin embargo, éste es el acuerdo suscripto por uno de los mayores y más conservadores bancos del país, el “Morgan Guaranty Trust Company”, de Nueva York, con una de las compañías grandes más conservadoras del país, la “Gillette Razor” (como se reveló en el otoño de 1963).

El área de potencial más prometedora en una empresa es la de los impedimentos internos. Sin embargo, la conversión de un impedimento en una oportunidad requiere innovaciones.

II

PASANDO DE LA DEBILIDAD A LA FORTALEZA

El equilibrio perfecto de una empresa sólo existe en el acta de organización. Una empresa viviente siempre está en desequilibrio; creciendo aquí y disminuyendo allá; exagerando una cosa y descuidando otra.

Pero muchas empresas están en un desequilibrio crónico; requieren recursos productivos superiores a los resultados que pueden producir. “Somos simplemente una pequeña compañía con ventas de quince millones de dólares, pero necesitamos una fuerza vendedora, una publicidad y una distribución a nivel nacional”, se quejaba una compañía. Otra dice: “Tenemos que mantener un laboratorio físico importante para equiparnos con los trabajos de la General Electric en ese campo”; sin embargo, el campo en que opera la compañía es estrecho y altamente especializado.

Ese desequilibrio constituye una debilidad peligrosa, puede amenazar la existencia de la compañía. La estructura total de los costos de la empresa tiende a estar graduada según el tamaño de su principal recurso. Los costos de apoyo suelen estar asignados a los esfuerzos productivos que requieren apoyo, más que a los resultados disponibles. La compañía que posee una gran fuerza investigadora para la física de los sólidos, por ejemplo, proporciona a sus físicos implementos, edificios, equipos, servicios de biblioteca, etc., al mismo nivel de los que proporciona la General Electric; de otra forma, sus mejores hombres se pasarían al gran competidor. La gran fuerza de vendedores a nivel nacional para un volumen de quince millones demandará, en lo que respecta a la contabilidad, manipuleo de las órdenes, supervisión y entrenamiento, una suma igual a la que se requeriría si la compañía tuviera un volumen anual de ciento cincuenta millones. En otras palabras, los costos totales tienden a estar en proporción a los costos del máximo esfuerzo productivo necesario.

Pero los resultados, claro está, son proporcionales a los ingresos, es decir, al volumen.

Cuando el desequilibrio de los esfuerzos se produce en las actividades de apoyo o de política, o en los desperdicios, el remedio está en eliminar aquello que determina el desequilibrio. Aquí se aplica el principio del mínimo esfuerzo para costos de apoyo y de política, desarrollado en el capítulo V, y también la regla para eliminar totalmente los esfuerzos inútiles.

Pero cuando el desequilibrio se debe a esfuerzos productivos exageradamente grandes, señala con frecuencia un gran potencial que no se usa. La explotación de este potencial siempre requiere grandes cambios en la naturaleza y estructura de la empresa.

Las áreas de desequilibrio típicas, con recursos productivos exageradamente grandes, incapaces de lograr resultados adecuados dentro de la empresa existente, son las de “marketing”, investigación y desarrollo.

Aquí hay dos ejemplos de un desequilibrio en los recursos de “marketing”, junto con el curso de acción específico seguido para convertir el potencial en desempeño.

La compañía, con la gran fuerza de vendedora a nivel nacional, utilizada para vender mercaderías por valor de \$ 15.000.000 en los Estados Unidos, no podía disminuir sus esfuerzos vendedores sin destruir a la empresa. Pero el volumen tampoco alcanzaba para costear los 150 vendedores técnicamente capacitados. Un análisis indicó que para que las operaciones fueran beneficiosas se requerían ventas promedio de medio millón anual por vendedor, en lugar del promedio existente de \$ 100.000. La solución radicaba en una nueva definición de la empresa como distribuidora, más que como fabricante. Se realizó una investigación intensiva en torno a otros pequeños fabricantes que producían bienes similares, que también requerían una distribución nacional. La compañía les ofreció sus servicios a un costo mucho menor que los costos de venta de los fabricantes. Cinco años más tarde, la compañía distribuía, con la misma fuerza de vendedores, mercaderías por valor de \$ 100 millones. Sólo un quinto de ellas eran mercaderías propias; el resto estaba compuesto por los productos de otros siete fabricantes no competidores, con ventas individuales de menos de \$ 20 millones, pero que recibían todos los beneficios de una organización de ventas adecuada para un volumen de \$ 100 millones.

El desequilibrio entre los recursos de investigación y desarrollo y las operaciones que producen, es igualmente costoso y constituye una oportunidad importante.

Los costos de investigación y desarrollo subieron grandemente cuando una fábrica de vidrio mediana comenzó a proporcionar vidrio a la industria electrónica para una cantidad de componentes. El aumento fue tan grande que puso en peligro los beneficios de toda la empresa, a pesar de que el vidrio destinado a fines electrónicos constituía un sector relativamente pequeño de la línea completa de productos. Al principio, la

compañía contempló la posibilidad de retirarse del mercado electrónico; sin embargo, un estudio del mercado reveló que la electrónica era una industria en expansión y que sus necesidades respecto al vidrio crecerían con mayor rapidez que la propia industria. (Esto era en 1952.) Luego, la compañía trató de descubrir la causa por la cual sus ventas a la industria electrónica requerían esfuerzos tecnológicos tan exorbitantes y llegó a la conclusión de que sus investigadores estaban realizando todas las tareas tecnológicas del cliente de electrónica. El conocimiento fundamental no era la electrónica, sino el vidrio; y el desempeño del componente acabado dependía primordialmente del vidrio, de su calidad y diseño. En términos de dinero, el vidrio resultaba casi insignificante en el componente acabado, y en esfuerzos tecnológicos era predominante; pero la compañía no recibía ninguna paga por esa contribución.

La solución estaba en adentrarse en las fabricaciones electrónicas. Ahora la compañía fabrica los componentes que constituyen aplicaciones esencialmente electrónicas de la tecnología del vidrio. El volumen de dólares y los beneficios son mucho mayores de lo que serían si la compañía sólo proporcionara el vidrio. Esto implica una utilización más que adecuada del esfuerzo tecnológico necesario.

Desde luego, el impulso fue discutido dentro de la compañía con el viejo argumento: “No podemos dedicarnos a competir con nuestros propios clientes.” Como sucede con frecuencia, ahora los negocios externos con viejos clientes han aumentado, ya que la compañía puede proporcionar mejores servicios y fabricar mejor vidrio que antes.

No sólo los recursos comerciales y tecnológicos, cualquier recurso productivo puede estar desequilibrado, lo que constituye un serio peligro si se lo ignora, pero también es una oportunidad de crecimiento.

Una compañía de financiaciones a plazo, fundada por una de las más pequeñas compañías automovilísticas norteamericanas, constituye un ejemplo. Como financia la compra de automóviles, tiene que operar a nivel nacional, con sucursales en todas las ciudades grandes. Confinada al producto de uno de los fabricantes de automóviles más pequeños, no podía generar un volumen de financiación a plazos para costear sus gastos administrativos locales. Con un volumen total de \$ 400 millones de financiaciones a plazo por año, parecía una compañía grande. En realidad, era demasiado pequeña para sus recursos productivos específicos; es decir, la capacidad para controlar y administrar

una empresa de financiación a plazos altamente especializada. La solución estaba en convertirse en una compañía de financiación a plazos para un número bastante grande de fabricantes pequeños, pero con distribución nacional, de bienes de consumo durables vendidos con el plan de financiación. Teniendo sus gastos generales cubiertos por la financiación de automóviles, la compañía podía ofrecer términos convenientes a los otros, y pronto su volumen se elevó a unos \$ 600 millones: momento en que comenzó a producir beneficios.

Los esfuerzos productivos desequilibrados no necesitan estar dentro del marco legal de la empresa. Pueden estar dentro del proceso económico; pero fuera de la estructura legal (y contable).

El pasaje del minorista especializado pequeño a la distribución masiva, generalmente crea un desequilibrio de este tipo. Muchos fabricantes norteamericanos de productos para el consumo masivo distribuidos a nivel nacional todavía efectúan tres cuartas partes de sus distribuciones en pequeñas tiendas minoristas; en tanto que tres cuartas partes de las compras de los consumidores tienen lugar en comercios de distribución masiva. Inevitablemente esto produce un desequilibrio. Por un lado, el fabricante tiene que costear gastos de distribución que le resultan onerosos, puesto que tiene que cubrir un gran número de tiendas pequeñas que, cuando mucho, resultan marginalmente productivas. Por otra parte, no cubre su mercado. Sus esfuerzos de “marketing” están en desequilibrio con los resultados posibles.

Esto puede parecer elemental. Pero sólo el análisis de costo, que considera el precio pagado por el consumidor final como base del costo, indicará si los costos de distribución son demasiado altos. El análisis convencional, en el que los costos se definen como los gastos producidos dentro de una unidad legal, más que como los gastos de un proceso económico, tiende a ocultar un desequilibrio semejante en los costos y canales de distribución. Este desequilibrio es fácil de corregir, pero puede permanecer oculto durante muchos años.

En los Estados Unidos este desequilibrio ha provocado la venta de gran número de empresas por parte de los desconcertados y desorientados dueños. Eran incapaces de descubrir la razón por la cual la empresa que antes fuera beneficiosa dejó de serlo. Sin

embargo, los compradores recuperaron rápidamente los beneficios reorganizando la distribución en canales masivos. En Europa (y cada vez más en Japón) se produce ahora el mismo proceso. Los consumidores pasan de pequeñas tiendas especializadas, de rotación baja, a la distribución masiva, de gran dimensión y rápida rotación. Sin embargo, muchos fabricantes mantienen sus viejos canales de distribución. Cuando éstos cesan de producir resultados, intensifican sus esfuerzos de “marketing” y ventas, lo cual agrava más el desequilibrio. Al final, terminan por vender la empresa a alguien que comprende el cambio y ve en él una oportunidad para vender más, a menos costo y con mayor eficacia.

Algunas veces las actividades de apoyo tienen que ser mantenidas a un nivel tan alto de esfuerzo y competencia que provocan desequilibrios.

El mejor ejemplo que conozco es el de una gran compañía de alimentos envasados, que trabaja en la industria de los hoteles y restaurantes. Requiere muchos servicios auxiliares; por ejemplo: el lavado para sus hoteles y restaurantes, y transportes para la distribución de sus alimentos envasados. Cada una de esas actividades tiene que operar a un alto nivel de desempeño. Cada una requiere una inversión de capital bastante importante y tiene que ser mantenida al nivel necesario para conservar la máxima actividad. Por lo tanto, todas son susceptibles de tornarse exageradamente grandes y caras.

La compañía tiene una regla simple. Las actividades de apoyo que requieren un conocimiento y competencia similar al de la empresa a que sirven —por ejemplo, el servicio de lavado o los camiones de transporte— se organizan en forma de empresas rentables regulares con clientes externos. El lavadero se ha convertido en un gran lavadero comercial. El servicio de transportes es líder en su área. Ambos trabajan mucho más para los clientes externos que para la propia compañía. Ambos han sido capaces de mostrar un desempeño competitivo.

Esta solución, sin embargo, no sólo requiere una búsqueda constante de oportunidades, también requiere la disciplina necesaria para no desarrollar empresas a partir de actividades de apoyo que pueden funcionar de acuerdo con el principio del mínimo esfuerzo; y mucho menos de aquellas que no corresponden a la actividad

principal de la compañía.

En la compañía de alimentos y restaurantes del ejemplo dado se aplican estrictamente dos reglas: las actividades de apoyo que no necesitan funcionar a un nivel, tamaño o efectividad altos se mantienen reducidas. Aun cuando fueran capaces de transformarse en empresas rentables, no son aumentadas más allá del mínimo necesario para las operaciones internas. La regla se aplica, por ejemplo, al taller de impresiones, que bien podría transformarse en una empresa importante. Es más, las actividades de apoyo que necesitan ser desarrolladas hasta alcanzar un tamaño o una efectividad considerable, sin que por ello respondan a las actividades generales de la empresa, se desarrollan hasta volverse empresas importantes y rentables. Luego se venden y la compañía se transforma en cliente de las mismas. Esto tuvo lugar con el departamento de diseño y construcción de tiendas y restaurantes, el que ahora es uno de los principales arquitectos para estructuras comerciales.

LA EMPRESA DE TAMAÑO INADECUADO

Los ejemplos más importantes de desequilibrio están dados por empresas cuyo tamaño es inadecuado —en general, demasiado pequeño— para el mercado que tienen que servir o para la administración que necesitan.

El Mercado Común Europeo creó un desequilibrio de este tipo para muchas empresas medianas pertenecientes a familias. Perfectamente adecuadas, tal vez, para proveer a sus propios mercados nacionales limitados, se encontraron con carencia de productos, capital, recursos comerciales y administración para competir exitosamente con los gigantes industriales de un mercado de ciento ochenta millones de personas. Esto explica la gran cantidad de asociaciones que se produjeron en la última década entre las empresas de este tipo a través de las fronteras nacionales de Europa, y el gran número de acuerdos societarios, comerciales y de investigaciones, suscritos por las empresas europeas pertenecientes a familias (y por tradición llenas de desconfianza hacia los extraños), desde la creación del Mercado Común. Algo similar está ocurriendo en Japón, donde las pequeñas empresas pertenecientes a familias son incapaces de hacer frente a un mercado de casi cien millones de clientes. En forma menor, lo mismo ha sucedido en California, desde que la Segunda Guerra Mundial anuló el aislamiento económico en que los altos costos de flete habían mantenido al mercado del oeste.

Todo cambio importante en el mercado —en particular en su tamaño y complejidad— es susceptible de crear un desequilibrio entre las empresas medianas o pequeñas y la demanda. Como todos los desequilibrios, también éste constituye una oportunidad oculta, pero, en general, la solución no está en agrandar la empresa existente. Consistiría en una unión, adquisición, asociación o esfuerzos paralelos; es decir, en un cambio fundamental de la estructura empresarial y, por lo común (aunque no siempre), en un cambio de la estructura financiera y de los dueños.

Ésta es la única solución para transformar en oportunidad el desequilibrio entre el tamaño de una empresa y la administración que requiere.

La administración también es un recurso productivo. Un desequilibrio importante en el tamaño —y por ende, en el costo— de la administración constituye un desperdicio de un recurso valioso, caro y escaso. Aunque la compañía necesita administradores de

primer orden, no los puede pagar ni ofrecerles suficientes oportunidades. Si logra atraer y entrenar al tipo de hombre que requiere, pronto vuelve a perderlo. En esta forma, la empresa queda subdesarrollada y puede ser destruida. Sin embargo, si se trata el desequilibrio como si fuera una oportunidad, puede transformarse en la fuente de un rápido crecimiento en volumen y rentabilidad. Algunas veces una empresa mediana o pequeña se sobrecarga con una administración cara e innecesaria.

Es común que tales empresas adopten las últimas técnicas de administración. Cuando las “relaciones humanas” están de moda contratan a psicólogos, trabajadores sociales y expertos en personal y ponen a su personal bajo un “entrenamiento para el liderazgo”. Dos años más tarde, todos hablan de “investigaciones operativas” y asisten a seminarios sobre administración. Una computadora lo suficientemente grande para hacerse cargo de todos los trámites del gobierno federal apenas es considerada adecuada para realizar las operaciones relativas a la paga de una compañía de 250 empleados.

En tal situación se puede reducir el personal administrativo a la escala necesaria para las necesidades de la empresa.

Empero, muchas veces se necesita realmente una administración compleja en una compañía que carece de las actividades necesarias para mantenerla.

Una gran compañía mecánica sostiene que una empresa técnicamente avanzada en el mercado civil norteamericano necesita un volumen de ventas de \$ 15 millones para costear sus esfuerzos técnicos y administrativos. La mayoría de los negocios de la empresa requiere una importante inversión de capital en grandes plantas altamente mecanizadas, continuas investigaciones, trabajos de desarrollo, entrenamiento para ventas y una buena porción de servicios técnicos. Aun así, probablemente la cifra es bastante alta. Las compañías independientes que trabajan en los mismos campos compiten y prosperan con un volumen no mayor de \$ 10 o \$ 12 millones. En otros campos altamente técnicos —por ejemplo, el de las especialidades químicas— las compañías con un volumen de ventas de \$ 5 a \$ 7 millones marchan bien y tienen una posición de liderazgo en un mercado. Tal vez el volumen de ventas sea menos importante que el valor añadido (es decir, ventas menos partes y materiales comprados); sobre esa base, una compañía química con una rotación de \$ 5 millones que utilice

materias primas baratas (por ejemplo, petróleo crudo o arena) puede ser, en realidad, una empresa mayor que una compañía mecánica con ventas por \$ 15 millones y con un 70 por ciento de materiales y partes compradas.

El tamaño económico de una empresa varía según la industria; la madurez de la tecnología (con las nuevas tecnologías, un tamaño pequeño puede ser económico y ventajoso); el mercado y su estructura, etc. Pero la empresa de tamaño inadecuado paga una fuerte multa. Paga los costos completos correspondientes al tamaño mayor y obtiene únicamente los beneficios correspondientes al tamaño menor y, algunas veces, ni siquiera eso.

En algunas industrias una empresa debe ser muy pequeña y servir a un sector determinado del mercado o, de lo contrario, debe ser muy grande. Por ejemplo, las empresas jaboneras norteamericanas, cuando son pequeñas prosperan sirviendo a un área geográfica limitada en la que son líderes, o a un tipo específico de clientes, como los hospitales. El otro tamaño posible en la industria jabonera es el gigante con marcas nacionales, publicitadas y distribuidas a ese nivel. Una empresa jabonera intermedia no puede prosperar ni sobrevivir.

Durante largo tiempo han existido grandes fábricas europeas de automóviles: Fiat, la Ford británica, Opel y Volkswagen. Muchas empresas pequeñas, que fabricaban unos cuantos miles de automóviles por año, con piezas compradas, pudieron sobrevivir y prosperar mientras el mercado se mantuvo pequeño. Al ingresar Europa en la producción automotriz, en un tiempo récord se ha producido una consolidación de la industria en un número reducido de grandes compañías. Inclusive las compañías medianas, con nombres conocidos y clientes leales, al parecer no pueden sobrevivir; todo lo que sea más pequeño que un gigante es demasiado pequeño.

Un libro reciente, *Corporation in Crisis* (Richard Austin Smith, Nueva York, 1963), menciona a dos compañías que debieron ser vendidas a grandes empresas, no porque fracasaron, sino porque tuvieron tanto éxito que llegaron a tener un tamaño intermedio imposible de mantener. La “Stavid Engineering”, que tenía éxito como pequeña disecadora especializada, con un volumen de negocios de unos pocos millones de dólares por año, creció hasta alcanzar un volumen de \$ 10 millones y descubrió que

debía sostener una administración para una empresa de \$ 20 millones, sin los medios para lograr ese volumen. Ahora es una división de la “LockLeed Aircraft”. Un éxito similar de sus helicópteros V-107 forzó a la “Piasecki Helicopter Corporation” a crecer hasta un tamaño antieconómico. Tuvo que ser vendida a la “Boeing Aircraft”.

Algunas veces la solución correcta para la compañía de tamaño intermedio está en reducirse a un volumen más pequeño y económico.

Un pequeño fabricante de equipos y herramientas para plomeros marchaba bien con un volumen de \$ 8 millones anuales, proveyendo a los tres estados que rodeaban a Chicago (Illinois, Wisconsin, Indiana). Por ser sus mercaderías pesadas, disfrutaba de una ventaja con los fletes a corta distancia. Cuando se adentró en un territorio más amplio, sus ventas llegaron a \$ 20 millones. Pero tuvo tantas pérdidas con estas ventas adicionales —para competir tuvo que absorber los recargos de flete— que quedó en bancarrota. Reduciéndose a su territorio original recuperó su bienestar económico. En esta industria, el ser mayor que un fabricante pequeño para un mercado local requiere una multitud de plantas en muchas localidades y un volumen de ventas cercano a \$ 50 millones por año.

El caso más importante es el de la empresa que está por debajo del tamaño mínimo. Se mantiene marginal, por muy buenos que sean sus productos. El dinero que debería invertir para crecer lo tiene que utilizar para sufragar los gastos extras de administración, investigación esfuerzos de venta, etc. Pero si la compañía no crece, no será capaz de generar el dinero que necesita.

La única forma de romper este círculo vicioso es dar un salto. Un salto específico, ya que no puede quedarse entre dos tamaños, sino que debe pasar al siguiente. El crecimiento gradual desde adentro, por lo general, no es posible. Sólo la venta de la compañía, la adquisición de otra similar o una asociación, producirá una empresa del tamaño necesario.

III

“¿QUÉ ES LO QUE TEMEMOS?”

Existen oportunidades ocultas en los procesos de desarrollo que parecen amenazar a una empresa o a una industria.

Todavía en 1950 los ferrocarriles norteamericanos se negaban a aceptar la vigencia de los automóviles, camiones y aviones de pasajeros. Consideraban imposible que los ferrocarriles pudieran ser desplazados de su categoría de columna vertebral del sistema de transportes del país. Sostenían que los nuevos medios de transporte constituían una amenaza no sólo para los ferrocarriles, sino para la seguridad y prosperidad de la nación.

Sólo hacia 1960 los ferrocarriles empezaron a comprender que esta amenaza también era una oportunidad. Habiendo otros medios de transporte, podían concentrarse en aquello que realizan mejor y con más beneficios: el transporte a larga distancia de grandes volúmenes de mercadería. El auto, el camión y el autobús permiten a los ferrocarriles abandonar ramales y servicios costosos destinados a pequeñas comunidades. Aligeran el gran temor al monopolio de los ferrocarriles y posibilitan la fusión de competidores y la eliminación de costosas duplicaciones de servicios.

Un resultado casi inmediato de este cambio de actitud fue la renovación de un negocio que los ferrocarriles habían dado por perdido veinte años atrás: el transporte a larga distancia de automóviles nuevos. Mientras los ferrocarriles consideraban que los camiones eran “anormales”, no podían concebir otro método para transportar automóviles que el pequeño furgón cerrado, a pesar de que desde hacía tiempo los camiones transportaban automóviles en acoplados abiertos y dobles. El transporte de dos autos, que es lo que puede cargar un furgón, por ferrocarril cuesta tanto como el transporte de seis autos en camión. Tan pronto como los ferrocarriles aceptaron la vigencia de los camiones, descubrieron la oportunidad de transportar ocho o diez automóviles en un acoplado de dos pisos, añadiendo muchos de ellos a una locomotora. A los pocos meses los ferrocarriles habían recapturado el grueso de los transportes de automóviles a larga distancia.

En forma similar, el transporte de granos, carbón y hierro se vuelve nuevamente beneficioso para el ferrocarril bajo la forma de fletes masivos en transportes masivos y

tarifas del mismo tenor. Las líneas principales pueden recuperar su prosperidad gracias a este cambio de actitud, a pesar de que esperaron demasiado antes de aceptar lo inevitable y tratar de cooperar con ello.

Aquí hay otros ejemplos:

Las compañías norteamericanas de seguros de vida eran el principal centro de ahorro de la comunidad. Después de la Segunda Guerra Mundial el público comenzó a depositar porciones decrecientes de sus ahorros en los seguros de vida (sin disminuir, por ello, la cantidad de dólares destinada a los seguros de vida). La mayoría de las compañías consideró que esto constituía una seria amenaza que debía ser contraatacada mediante campañas de publicidad destinadas a prevenir a las familias de los peligros de los nuevos medios de inversión como las acciones ordinarias. Una sola compañía —que no era prominente en el campo de los seguros de vida— consideró que esto era una oportunidad. Compró un centro de inversiones mutuas y comenzó a vender sus certificados junto con las pólizas de seguros, ofreciendo así al cliente una inversión equilibrada y un enfoque mixto a sus planes financieros. En poco tiempo logró una rápida tasa de crecimiento, muy superior a la de la industria en conjunto.

La mayoría de las grandes tiendas norteamericanas consideró como “carentes de ética” los centros de descuentos. Como esto no tuvo resultado, las grandes tiendas, una tras otra, se adhirieron a la idea y abrieron sus propios centros de descuentos. Los resultados han sido malos; las grandes tiendas ignoran el manejo de las operaciones de descuento. Sin embargo, una cadena importante de tiendas tomó un camino diferente. No inauguró centros de descuentos, ni lo hará. En cambio, ha reorganizado sus propias tiendas. En todas las ciudades que cubre se ha convertido en la tienda de calidad para el mercado masivo. Se concentra en líneas de alta calidad, en especial en mercaderías de buen diseño, que siguen la moda, aunque en forma conservadora. “Deseamos que nuestros clientes compren los pijamas de la pequeña Susie en el centro de descuentos de su vecindad”, dice un ejecutivo. “En esa forma la madre tendrá más dinero para gastar en nuestra tienda cuando venga a comprar el primer vestido de baile para Susie.”

También está el ejemplo de una gran compañía papelerera, que durante años temió la amenaza de los plásticos sin tomar ninguna medida. Por último, se decidió a considerar los plásticos como una oportunidad. En consecuencia expendió sus inversiones en la fabricación de envases y embalajes a fin de aprovechar las tendencias: ahora sus fábricas

de envases y embalajes están tan dispuestas a usar plásticos como cualquier otro material. Mientras éstos se transforman en factores importantes del mercado de los embalajes, la compañía matriz se beneficia con la tendencia hacia los plásticos, en lugar de verse amenazada por ellos.

Algunas veces una empresa necesita preguntar: “¿Qué compromisos estamos asumiendo con lo que consideramos dañoso para nuestra empresa? ¿Es ello verdaderamente dañoso, o nos proporciona beneficios?”

Fue esta pregunta la que hizo que un prominente embotellador de bebidas suaves en los Estados Unidos encarara de otra forma su mercado. Durante años la compañía había hecho campañas de publicidad contra las bebidas con pocas calorías. La administración estaba convencida de que esas bebidas (que no se basan en una fórmula especial, ni en un ingrediente secreto) constituían una amenaza para su marca, que tenía calorías. Pero mientras la mayor parte de los embotelladores de la compañía se iniciaban en las bebidas de bajas calorías, aumentaron las ventas de la vieja marca; las bebidas dietéticas construyeron un mercado para el viejo producto en lugar de reducirlo. A la administración le llevó varios años aceptar los hechos. Ahora la compañía fabrica, publicita y vende sus propias bebidas de pocas calorías y sus ventas han aumentado grandemente en ambas líneas.

Lo que todo el personal de la empresa “sabe” que no puede suceder debe ser examinado cuidadosamente. Lo que “nunca puede suceder”, ¿es en realidad una gran oportunidad para la compañía a fin de lograr que algo suceda? ¿Es lo que ya está sucediendo? Con mucha frecuencia la administración dirá que un proceso resulta imposible debido a que lo teme, aunque sabe que es inevitable.

Los fabricantes de mecanismos para el encendido eléctrico destinados a empresas de energía y estaciones transformadoras sostuvieron hasta 1950 que el encendido debía hacerse en forma mecánica. Llegaron a publicar panfletos para demostrar la imposibilidad teórica del encendido electrónico. El único resultado de esta actitud de avestruz fue que los fabricantes principales no estudiaron el desarrollo electrónico y casi pierden el mercado cuando el encendedor electrónico fue desarrollado finalmente... por otras compañías. La afirmación de la imposibilidad no convenció a nadie más que a

ellos.

Toda amenaza para una empresa o para una industria indica un cambio en el medio: en los mercados, en los clientes o en el conocimiento. Si una empresa insiste en regirse por lo existente, lo tradicional y lo establecido —o niega otras posibilidades—, un cambio puede destruirla al final. Un cambio siempre debe ser una oportunidad para hacer algo diferente y beneficioso.

En los últimos años muchas empresas norteamericanas vieron una amenaza para sus ventas en el surgimiento del Mercado Común y del Japón. Sin embargo, las pocas que preguntaron: ¿Qué oportunidades ofrece esta tendencia?, cosecharon grandes beneficios en forma de nuevas e importantes exportaciones hacia los crecientes mercados de Europa y Japón, y mediante la construcción o compra de sucursales exitosas en el extranjero.

Desde luego, no siempre es posible convertir las amenazas en oportunidades. Sin embargo, puede ser más fácil convertir una amenaza en una oportunidad, que hacerla desaparecer. Es más beneficioso aprovechar una nueva tendencia que luchar contra ella.

El descubrimiento y aprovechamiento del potencial de una empresa es difícil desde el punto de vista psicológico.

Siempre será rechazado desde adentro porque implica una ruptura con antiguos hábitos. Con frecuencia significa eliminar lo que constituye el orgullo del personal más capaz. Se requiere gran esfuerzo para luchar contra una amenaza, para manejar un desequilibrio y, sobre todo, para dar eficiencia a un proceso a pesar de su debilidad inherente. Se suele decir que nada proporciona a la gente un mayor sentimiento de triunfo que la capacidad para lograr lo casi imposible, aunque sea en forma imperfecta. Por lo tanto, la búsqueda del potencial de oportunidades en la vulnerabilidad, limitación y debilidad de una empresa será mal vista por el personal más capacitado, que la considerará un ataque a su posición, orgullo y poder.

Ésta es la razón por la cual las oportunidades con frecuencia no son aprovechadas por los líderes de la industria, sino por los que están en peores condiciones. El proceso del oxígeno que, por primera vez en el siglo, cambió la técnica de la fabricación del acero y su economía básica, por ejemplo, fue desarrollado por gente que nunca había hecho acero: los austriacos en una nueva planta construida por los nazis en Linz, lejos de todo

centro tradicional del acero. Los primeros encendedores electrónicos fueron producidos por compañías que nada tenían que ver con los mecanismos de encendido, etc.

El hecho de que esta área presente dificultades objetivas y psicológicas significa que la empresa debe prestarle mucha atención y que la administración debe darle un lugar destacado. La búsqueda del potencial y el desarrollo de sus oportunidades son requisitos previos de la supervivencia y el crecimiento.

Esto no significa que todas las empresas tengan un potencial oculto y puedan transformar en oportunidades las debilidades y vulnerabilidades. Pero una empresa que carece de potencial no puede sobrevivir. Una empresa que fracasa en la búsqueda de su potencial abandona su suerte al azar.

¹ No ignoro que ésta es una simplificación de un problema complejo. La utilización de la tierra es un factor tan importante en las propiedades y urbanizaciones como la construcción de edificios. Hay muchos otros factores en el cuadro. Sólo trato de ilustrar el análisis de los impedimentos, sin exponer los problemas de planificación de la ciudad moderna.

XI

CONSTRUYENDO EL FUTURO EN EL PRESENTE

I

Sólo sabemos dos cosas con respecto al futuro:

- No puede ser conocido.
- Será diferente de lo que conocemos ahora y de lo que esperamos ahora.

Estas afirmaciones no son demasiado nuevas ni sorprendentes. No obstante, su alcance es largo.

1. Todo intento de basar las acciones y propósitos del presente *sobre predicciones de eventos futuros* es inútil. Lo máximo que se puede lograr es anticipar los *efectos futuros de eventos* que ya han tenido lugar en forma irrevocable.

2. Debido a que el futuro siempre es diferente y no se puede pronosticar, es posible lograr que suceda lo inesperado e imprevisible. Intentar que el futuro suceda es riesgoso; pero es una actividad racional. Es menos riesgoso que dejarse llevar por la confortable suposición de que nada habrá de cambiar, y menos riesgoso que guiarse por una predicción de lo que “debe” suceder o de lo que es “más probable”.

En los últimos años las empresas han aceptado la necesidad de trabajar sistemáticamente en la construcción del futuro. Los planes a largo plazo no pueden estar destinados a eliminar los riesgos y la incertidumbre. El propósito del trabajo de construir el futuro no está en decidir lo que se debe hacer mañana, sino en decidir lo que se debe

hacer hoy para tener un mañana.

La entrega deliberada de los recursos presentes a un futuro imprevisible es la función específica del empresario. Respecto al significado original del término, J. B. Say, el gran economista francés que acuñó la palabra hacia el año 1800, solía usarlo para describir al hombre que atrae al capital encerrado en el pasado improductivo (por ejemplo, en tierras marginales) y lo asigna al riesgo de construir un futuro diferente. Los economistas ingleses, como Adam Smith, concentrados en el comerciante, consideraban que la función económica central era la eficiencia. Say, empero, destacó la creación del riesgo y la explotación de la discontinuidad entre el presente y el futuro como actividades económicas productoras de riquezas.

Actualmente estamos aprendiendo, con lentitud, la manera de realizar este trabajo en forma sistemática, con dirección y control. El punto de partida es la comprensión de que existen dos enfoques diferentes, aunque complementarios:

- La búsqueda y la explotación del lapso existente entre la aparición de la discontinuidad en la economía y la sociedad y su impacto; esto se podría denominar anticipación de *un futuro que ya ha tenido lugar*.
- La imposición sobre un futuro todavía inexistente de una idea que trata de dirigir y dar forma a lo que vendrá: esto podía denominarse *lograr que el futuro suceda*.

EL FUTURO QUE YA HA TENIDO LUGAR

Existe un lapso entre la aparición de un evento social, económico o cultural importante y su impacto. Un aumento o disminución aguda de los nacimientos no afectará a la fuerza laboral disponible hasta después de quince o veinte años, pero el cambio ya ha tenido lugar. Sólo una catástrofe —guerra, hambre o epidemia— podría impedir que tuviera consecuencias en el futuro.

Éstas son las oportunidades del futuro que ya ha tenido lugar. Por lo tanto, pueden ser consideradas como un potencial. Pero a diferencia del potencial considerado en el último capítulo, el futuro que ya ha tenido lugar no está dentro de la empresa actual; está afuera, es un cambio en la sociedad, el conocimiento, la cultura, la industria o la estructura económica.

Es un gran cambio más que una tendencia. Una ruptura de las normas más que una variación. Desde luego, resulta bastante riesgoso asignar recursos a una anticipación. Pero el riesgo es limitado. No podemos estar seguros de la celeridad con que se producirá el impacto. No obstante, podemos decir con mucha certeza que tendrá lugar y podemos describirlo.

Hay muchas cosas que no podemos anticipar respecto al impacto de un cambio en la tasa de nacimientos sobre la fuerza laboral: por ejemplo, la proporción de mujeres que ingresarán en la fuerza laboral; qué cantidad de niños permanecerán en la escuela más allá de los quince o dieciséis años; dónde se hallarán los futuros trabajos; cuál será su monto, etc. Pero se puede decir con certeza: “A este máximo puede llegar la fuerza laboral dentro de una o dos décadas, pues para pertenecer a ella una persona tiene que haber nacido ya.” En igual forma se puede decir: “En la última generación, América latina ha pasado de una sociedad rural a una sociedad urbana, y esto tendrá un impacto de gran alcance.”

Los conocimientos fundamentales tienen que estar disponibles hoy para poder servirnos dentro de diez o quince años. A mediados del siglo XIX sólo era posible especular sobre las consecuencias económicas de los descubrimientos eléctricos de Michael Faraday. Muchas de las especulaciones eran erradas. Pero se podía decir con certeza que este ingreso en un campo completamente nuevo de la energía produciría un

gran impacto.

Los grandes cambios culturales también tienen lugar en un período bastante largo. Esto es particularmente cierto en lo que concierne al más sutil y persuasivo de los cambios culturales: un cambio en la conciencia de la gente. No se puede decir que los países subdesarrollados lograrán desarrollarse rápidamente. Por el contrario, es probable que únicamente unos pocos lo logren, y esos pocos pasarán por tiempos difíciles y sufrirán grandes crisis. No obstante, es evidente que los habitantes de América latina, Asia y África han cobrado conciencia de la posibilidad del desarrollo y se han abocado a ello y a sus consecuencias. Esto crea una situación que nada más que un desastre podría cambiar. Esos países pueden fracasar en la industrialización. Sin embargo, por lo menos durante un período histórico, darán prioridad al desarrollo industrial y las dificultades sólo acentuarán esta conciencia de la posibilidad y necesidad de tal desarrollo.

En forma similar sería difícil predecir el momento en que los negros obtendrán una igualdad completa en la sociedad norteamericana. Pero, como resultado de los sucesos de 1962 y 1963, existe una nueva conciencia de las relaciones raciales en los Estados Unidos por parte de negros y blancos por igual; sobre todo del hecho de que el “negro sometido” es ya cosa del pasado, al menos en lo que se refiere a los jóvenes; todo esto ya ha sucedido. Está dentro de los hechos que son irreversibles. Tendrá impacto, lo que no se sabe es cuándo.

Las estructuras industriales y de “marketing” también son áreas en las que el futuro ya puede haber tenido lugar, sin que se hayan producido todavía los impactos.

La economía del mundo libre puede transformarse nuevamente en un nacionalismo y proteccionismo económico. El gran alcance e impacto del movimiento tendiente a una economía verdaderamente internacional a mediados del siglo XX puede haber creado tantos conflictos (por ejemplo, presiones políticas de granjeros sobreprotegidos) que se puede producir una gran reacción. Sin embargo, la conciencia de los empresarios sobre la existencia y alcance de la economía internacional persistirá. Sería muy difícil, de no mediar una catástrofe, que en la próxima generación retornemos a las ilusiones de 1940, que sostenían que algunas regiones industriales podían poseer algo semejante a una hegemonía económica indestructible, o que una economía industrial doméstica podía ser aislada de los eventos de la economía mundial. Es muy poco probable que las empresas que se han internacionalizado en los últimos años vuelvan a confinarse a un solo

mercado y a una sola economía nacional.

Éstos son grandes ejemplos dados en forma intencional. Pero cambios mucho más pequeños también pueden crear oportunidades para anticipar en el presente el futuro de la empresa.

Un ejemplo de una variación bastante pequeña en los hábitos culturales y sociales que creó una oportunidad semejante, fue el cambio de los hábitos telefónicos de los norteamericanos jóvenes durante la Segunda Guerra Mundial. Hasta entonces, los llamados a larga distancia no eran comunes en las grandes masas de población; sólo se utilizaban en casos de urgencia. Durante la guerra, sin embargo, se alentó a los hombres de uniforme a mantenerse en contacto con sus familias mediante llamados de larga distancia. En consecuencia, los llamados de larga distancia se hicieron rutinarios para la generación de la guerra. Faltaba bastante tiempo para que esos jóvenes de 1944 se transformaran en jefes de familia y trasladaran el nuevo comportamiento telefónico a los hábitos normales de la población. Por lo tanto, ese tiempo podía ser utilizado por la empresa telefónica para llevar a cabo un programa de construcción de equipos y comodidades para llamadas a larga distancia.

Los cambios que genera el futuro que ya ha tenido lugar pueden localizarse mediante una búsqueda sistemática. Lo primero que hay que examinar es la población. Los cambios de la población son los más fundamentales para la fuerza laboral, el mercado, las presiones sociales y las oportunidades económicas. Son los menos reversibles en el curso normal de los acontecimientos. Poseen un lapso mínimo conocido entre el cambio y el impacto: antes de que un aumento de la tasa de nacimientos haga presión sobre las instalaciones escolares, pasarán por lo menos 5 o 6 años, entonces se producirá la presión. Las consecuencias se pueden pronosticar con bastante seguridad.

A principios de 1960 resultaba claro que la población norteamericana había sufrido un cambio drástico en la estructura de la edad, en los hábitos culturales básicos y en las experiencias. En tanto que los eventos que produjeron este cambio ya habían tenido lugar, pues en 1961 ya habían nacido aquellos que tendrían veinte años hacia 1980, el impacto todavía no se dejaba sentir. Sólo comenzaría a hacerlo a fines de 1960 y llegaría al máximo a fines de 1970.

Hacia 1977 la población norteamericana será la más joven en ciento cincuenta años, con un tercio de ella con menos de treinta y cinco años. La edad promedio será alrededor de 25 años. Pero a diferencia de otros países con edad promedio baja, las esperanzas de vida en los Estados Unidos son altas, con un inesperado tope que supera a los 70 años para ambos sexos. Nunca en la historia hubo una relación semejante entre la edad promedio y las esperanzas de vida. Toda vez que en el pasado la población fue joven, las esperanzas de vida eran cortas, y viceversa. Por lo tanto, lo que importa no es sólo que la gran mayoría de la población norteamericana en 1970 sea de una edad cronológicamente baja. También habrá gente de una edad relativa o social muy baja, es decir, gente que al llegar a la mitad de la vida normal no ha vivido más que un tercio de lo que puede esperar. Esto implicará grandes cambios en el comportamiento y las expectativas de los norteamericanos.

Por otra parte, estas familias jóvenes tendrán una inusual educación formal. La mitad de ellas tendrá por lo menos un miembro, ya sea el marido o la mujer, que habrá pasado por más de doce años de educación escolar. Esto implicará diferentes expectativas por parte de los grupos dominantes de la fuerza laboral. En lo concerniente al comportamiento del consumidor, sabemos, por ejemplo, que estas parejas (el ingeniero joven empleado en una compañía electrónica y su mujer, para citar un caso) no compran de acuerdo con sus ingresos. Compran según sus expectativas, relacionadas a los ingresos futuros y posición social. El ingreso actual restringe las compras y no es una fuerza motivacional.

En la historia económica norteamericana ha habido pocos cambios tan importantes y rápidos como el que se avecina. Es un cambio que ya ha tenido lugar. Todos los seres que podrán casarse hacia 1980 ya han nacido y están creciendo.

Sin embargo, por lo que sé, pocas empresas norteamericanas se han preguntado: ¿Qué significado tiene este cambio para nosotros? ¿Qué significado tiene para los empleos y la fuerza laboral? ¿Qué significado tiene respecto a nuevos mercados? ¿En qué forma cambia la estructura básica del mercado norteamericano? ¿Qué significado tiene para nuestros clientes, nuestros productos y nuestra posición empresarial?

Los dos mercados de mayor crecimiento de la economía norteamericana todavía no se encuentran en los textos de economía.

En primer lugar, existe un “mercado de actividades” que incluye muchos bienes y servicios que hasta ahora no se consideraban unidos: el bowling, el camping, el cuidado del jardín, y también los libros de bolsillo y la educación superior para adultos. Todas estas actividades compiten entre sí. Todas ellas requieren algo que es más escaso que el dinero: el tiempo libre. El joven ingeniero o ejecutivo que utiliza sus tardes para obtener un diploma superior no tiene tiempo para jugar al bowling o cuidar su jardín. En el mercado de actividades, la gente no compra para poseer sino para hacer, es decir, no hace diferencia entre bienes y servicios. La única diferencia que puede hacer es entre el tiempo que dispone y el que no dispone. Por lo tanto, el mercado del tiempo libre crecerá con rapidez y reportará beneficios, pero será difícil y competitivo.

El otro mercado de crecimiento futuro es el “mercado de consumo para oficinas”, es decir, el mercado de bienes y servicios que, aunque no están destinados a la familia particular (y por ende no se consideran como bienes de consumo tradicionales), tampoco se utilizan en los procesos de producción y, por lo tanto, no son bienes productivos tradicionales: objetos como las máquinas de escribir, las computadoras y todo tipo de bienes y servicios destinados a la creciente fuerza oficinesca. Este mercado también reportará beneficios, pero será muy competitivo en un mercado que cambia rápidamente.

Otro campo que siempre hay que escrutar en busca del futuro que ya ha tenido lugar es el del conocimiento. Sin embargo, esta búsqueda no debe confinarse a las áreas de conocimiento actuales de la empresa. Al buscar el futuro damos por sentado que la empresa será diferente. Una de las principales áreas en las que podremos anticipar una empresa diferente es la de los recursos de conocimiento en que se basa la excelencia específica de una empresa. Es por ello que debemos considerar las principales áreas del conocimiento, tengan o no relación con la empresa actual. Cada vez que encontremos un cambio importante que todavía no haya producido un gran impacto, debemos preguntar: ¿Existen aquí oportunidades que debemos y podemos anticipar?

Las teorías “behavioristas” proporcionan un ejemplo de un cambio importante en un área del conocimiento, aunque pocas empresas considerarían que les atañe. La teoría de la enseñanza constituye un área de la psicología en la que se han producido verdaderos cambios en los últimos treinta años. Aunque esto pueda parecer remoto a los empresarios, el nuevo conocimiento podrá tener impacto, no sólo en la forma y

contenido de la educación, sino en los materiales de enseñanza y aprendizaje, en los equipos escolares, en los diseños de escuelas e inclusive en la organización y administración de la investigación. Una amplia gama de industrias —desde las imprentas a las construcciones— pueden verse afectadas en forma considerable y habrá grandes oportunidades para los primeros que transformen el potencial del nuevo conocimiento en bienes y servicios reales.

También hay que tener en cuenta las otras industrias, países y mercados con la pregunta: ¿Algo se ha producido allí que pueda establecer una norma para nuestra industria, país o mercado?

Hacia 1950 todos los fabricantes electrónicos del Japón supusieron —con mucha razón— que los ingresos en el Japón eran demasiado bajos para la televisión, y que el campesino japonés, en especial, no podía costear algo tan caro como un televisor. Por lo tanto, la mayoría de las compañías programaron una producción limitada de televisores baratos.

Sólo una compañía pequeña y casi desconocida trató de dar base a la suposición estudiando lo sucedido en otros países como los Estados Unidos, Gran Bretaña o Alemania. Descubrió que el aparato de televisión, aparentemente, no es considerado como un artículo ordinario por los grupos de ingresos bajos y que les ofrece satisfacciones muy superiores a su costo. En todos los países, los más entusiastas compradores de televisores han sido los pobres; han tendido a comprar aparatos más caros de lo que justificaría su nivel económico. Por lo tanto, ese fabricante japonés produjo aparatos más grandes y caros que sus competidores. Llevó a cabo una campaña de publicidad destinada a los granjeros japoneses. Diez años más tarde, dos tercios de los hogares de bajos ingresos de las ciudades japonesas y más de la mitad de las granjas poseían televisores, siendo más frecuentes los de mayor tamaño y más caros. La antes pequeña y desconocida compañía es ahora una de las más grandes empresas electrónicas japonesas.

Luego hay que inquirir: ¿Ocurre algo en la estructura de una industria que indique un cambio importante?

Tal cambio, que ahora avanza en todo el mundo industrial, es la revolución de los

materiales, que borra y elimina las líneas que por tradición separaban a las diferentes corrientes de materiales.

Una generación atrás, las corrientes de materiales eran diferentes desde el principio hasta el fin. El papel, por ejemplo, era el principal material manufacturado derivado de la madera. El papel, a su vez, debía fabricarse a partir de un árbol. La misma situación se aplicaba a otros materiales importantes: el aluminio, el petróleo, el acero y el cinc. La mayoría de los productos terminados derivados de estas corrientes de materiales tenía usos finales determinados y específicos. En otras palabras, la mayoría de las sustancias determinaba los usos finales y muchos usos finales determinaban las sustancias.

Actualmente, sin embargo, casi todas las corrientes de materiales tienen muchos fines. El árbol puede transformarse en muchos productos diferentes del papel. Se pueden obtener sustancias que tienen el mismo fin que el papel a partir de otros materiales que no sean árboles. Respecto a los usos finales, los materiales también se han transformado en una opción, más que en un complemento. El papel está a punto de convertirse en un material importante para el vestido. Existe una gran diversidad de áreas en las que los productos derivados de diferentes materiales pueden utilizarse con el mismo fin. Incluso el proceso ha dejado de ser único. Los fabricantes de papel incorporan a sus procesos las técnicas desarrolladas por los fabricantes de plásticos, y los textiles adaptan a su industria los procesos del papel.

Todas las fábricas de materiales saben que los negocios cambian. Muchas compañías han tomado medidas respecto al cambio; las principales fábricas de envases norteamericanas, por ejemplo, compraron fábricas de envases que utilizan vidrio, papel y plásticos. Sin embargo, creo que pocas compañías han comprendido que el cambio fundamental no está en sus empresas, ni en los negocios en general, sino afuera. Donde antes veíamos sustancias particulares, ahora vemos materiales. El cambio es tan reciente que todavía resulta difícil definir el significado de “materiales”. Pero toda empresa que se defina en términos de una sola corriente de materiales ya ha perdido vigencia.

Dentro de las empresas también se pueden encontrar pistas de eventos que, aunque son básicos e irreversibles, todavía no han producido todo el impacto.

Un signo es con frecuencia la fricción interna dentro de la compañía. Algo se está introduciendo y es fuente de discusiones. Sin querer se ha tocado un punto sensible;

sensible debido a que la nueva actividad anticipa muchas veces los cambios futuros y, por ende, contradice las normas aceptadas.

Toda vez que en una compañía norteamericana se introduce la planificación de los productos como función nueva y tarea específica, se producen fricciones. Con frecuencia se manifiestan en una larga discusión para decidir la ubicación de la nueva actividad. ¿Pertenece a “marketing” o pertenece al departamento de investigaciones y diseño? En realidad, más que una disputa en torno a la nueva función esto indica vagamente que el enfoque de “marketing” tiende a tornar secundarias *todas* las funciones, y que todas las funciones son centros de costos, más que productoras de resultados. Esto, sin embargo, debe conducir a cambios fundamentales de organización. Es la anticipación de estos cambios lo que hace que la gente reaccione con tanta violencia ante el síntoma: la planificación de los productos.

La superioridad de la “Bell Telephone System” estableció una nueva función comercial diez años atrás. Pocos integrantes de las compañías telefónicas del sistema se vieron afectados; sin embargo, los ejecutivos de “Bell Telephone” se mostraron muy intranquilos. Lo que había sucedido era que la “Bell System” había logrado el principal objetivo de los setenta y cinco años previos: dotar prácticamente con un teléfono a todo hogar y empresa norteamericana. Su mercado primario, el mercado de las instalaciones telefónicas, estaba saturado. Un mayor crecimiento sólo se podía lograr incrementando al máximo el uso del teléfono, más que promoviendo la suscripción al servicio telefónico con una base mínima.

Este cambio, que ya había tenido lugar, ocultó una situación radicalmente alterada: respecto a las oportunidades y a los riesgos de la industria telefónica en los Estados Unidos; la fricción interna derivada de la comercialización era un síntoma primario.

Toda empresa o actividad que haya alcanzado su objetivo se enfrenta a un período de grandes cambios. No obstante, la mayor parte de los integrantes de la empresa o actividad durante largo tiempo seguirán tratando de alcanzar el objetivo ya cumplido. Durante ese período existe un futuro que ya ha tenido lugar, una oportunidad para anticipar.

En los países industrialmente desarrollados, por ejemplo, ya se ha cumplido el

objetivo de la educación universal general.

Pero la mayoría de los educadores todavía piensa y actúa de acuerdo con la suposición —válida en los últimos 200 años— de que la tarea que hay que cumplir es el logro de más años de educación obligatoria. Por lo general tiene que pasar una generación para que la nueva realidad sea aceptada por completo. Sin embargo, aquellas instituciones educacionales que comprenden la situación y consideran lo que la hace posible y lo que requiere, serán los líderes educacionales del futuro.

También en los negocios, la compañía que comprenda que el objetivo ya se ha logrado y reorganice sus esfuerzos —mientras sus competidores siguen esforzándose para llegar hasta donde ya han llegado— se convertirá en el líder del futuro.

Hay que formular dos preguntas adicionales y relacionadas: “¿Qué sucederá, de acuerdo con los pronósticos generalmente aceptados, dentro de diez, quince o veinte años? ¿No ha sucedido eso ya?” La mayoría de la gente únicamente puede imaginar lo que ya ha visto. Por lo tanto, si un pronóstico recibe una aceptación general, es muy probable que no pronostique el futuro sino que informe sobre el pasado reciente.

En la historia empresarial norteamericana hay un ejemplo famoso de la productividad de este enfoque.

Hacia 1910, cuando los primeros éxitos de Henry Ford, aparecieron los primeros pronósticos que daban cuenta del crecimiento del automóvil hacia una forma de transporte masivo. La mayor parte de la gente de ese entonces consideraba improbable que ello sucediera antes de 30 años. Pero William C. Durant —entonces un propagandista desconocido— inquirió: “¿No ha sucedido esto ya?” Tan pronto como formuló la pregunta, la respuesta fue evidente: *Había* sucedido, aunque el impacto principal todavía debía producirse. La conciencia popular había cambiado y en lugar de considerar el automóvil como un juguete para los ricos, solicitaba automóviles para el transporte masivo. Esto requeriría grandes fábricas de automóviles. Con esta idea, Durant imaginó la General Motors y comenzó a reunir una cantidad de pequeños fabricantes de automóviles y de accesorios alrededor de la empresa que podía utilizar este nuevo mercado y sus oportunidades.

Por lo tanto, la pregunta final debe ser: “¿Cuáles son nuestras suposiciones respecto a

la sociedad, el mercado, los clientes, el conocimiento y la técnica? ¿Siguen válidas?”

El ama de casa inglesa de clase media y baja era conocida por su conservadurismo inflexible en la compra de alimentos y en sus hábitos de nutrición. Sin embargo, las dos compañías británicas que en los últimos años han surgido como los principales distribuidores de alimentos, formularon la siguiente pregunta a fines de 1940: ¿Sigue siendo válida esta suposición? La respuesta resultó clara de inmediato: no. Debido a la escasez de alimentos durante la guerra y la posguerra, la antes conservadora ama de casa inglesa se había habituado a los nuevos alimentos y a los nuevos métodos de distribución de los mismos, y estaba deseosa de experimentar.

La observación del futuro que ya ha tenido lugar y la anticipación de sus impactos proporcionan una nueva percepción al observador. El nuevo evento es fácilmente visible, como lo demostraron los ejemplos. La necesidad está en obligarse a verlo. Lo que es necesario hacer en consecuencia, en general, no es difícil de descubrir. Las oportunidades, en otras palabras, no son remotas ni oscuras. Sin embargo, hay que reconocer antes su forma.

Como los ejemplos también debieron demostrarlo, éste es un enfoque muy poderoso. Pero también hay un gran peligro: la tentación de considerar como cambio lo que creemos que está sucediendo, o lo que es peor, lo que creemos que debe suceder. Este peligro es tan grande que, por regla general, hay que desconfiar de todo hallazgo que sea aceptado con entusiasmo dentro de la compañía. Si todo el mundo exclama: “Esto es lo que hemos deseado desde un principio”, es posible que lo que se informa sean deseos y no hechos.

El poder de este enfoque está en su examen y esclarecimiento de presunciones prácticas y hábitos profundamente arraigados. Conduce a la decisión de trabajar con vistas a un cambio de toda la conducta, o la estructura de la empresa. Conduce a la decisión de hacer de la empresa algo diferente.

II

EL PODER DE UNA IDEA

Es inútil tratar de adivinar los productos y procesos que requerirá el futuro. Pero es posible decidir cuál es la idea que uno desea realizar en el futuro, construyendo sobre ella una empresa diferente.

Hacer que el futuro suceda también implica la creación de una empresa diferente. Pero lo que posibilita que el futuro tenga lugar es la aplicación en una empresa de una idea diferente de la economía, una tecnología diferente, o una sociedad diferente. No es necesario que sea una gran idea, pero debe diferir de lo que es común en el presente.

La idea tiene que ser una idea empresaria, una idea de potencial y capacidad productores de riquezas, expresados en una empresa en marcha y efectivizados mediante acciones y comportamiento empresario. Esto no surge de la pregunta: “¿Cómo debe ser la futura sociedad?”; pregunta que correspondería a un sociólogo, a un revolucionario o a un filósofo. La sustancia de la idea empresaria que da lugar al futuro está en la pregunta: “¿Qué cambio importante en la economía, el mercado o el conocimiento, nos permitiría llevar a nuestra empresa en la forma que quisiéramos, y lograr los mejores resultados económicos?”

Debido a que este enfoque parece tan limitado y egoísta, los historiadores tienden a pasarlo por alto y a ignorar su impacto. Desde luego, las grandes ideas filosóficas poseen efectos más profundos. Pero son pocas las ideas filosóficas que tienen efectos. En tanto que cada idea empresaria es más limitada, una gran proporción de ellas son efectivas. Por lo tanto, los empresarios innovadores han tenido un impacto mayor como grupo de lo que imaginan los historiadores.

El mismo hecho de que una idea empresaria no abarque a toda la sociedad o a todo el conocimiento, sino a un área limitada, la hace más posible. Los hombres que tienen esta idea pueden estar equivocados sobre el futuro económico y social en sus otros aspectos. Pero eso no importa mientras sus ideas respecto al enfoque de sus empresas sean aproximadamente correctas. Todo lo que necesitan para tener éxito es un solo paso, pequeño y específico.

Thomas Watson, que fundó y construyó la IBM, no abarcó todo el desarrollo de la tecnología. Pero tenía una idea de la sistematización de datos como concepto verificador para cimentar a una empresa. Durante largo tiempo la empresa fue pequeña y estuvo confinada a tareas cotidianas como la teneduría de libros contables y los registros de tiempo. Pero estaba lista para saltar cuando apareció la tecnología —a partir de un trabajo totalmente diferente del tiempo de la guerra— que tornó posible la sistematización de datos: la tecnología de la computadora electrónica. Mientras Watson construía una pequeña empresa hacia 1920, que diseñaba, vendía e instalaba equipos para tarjetas perforadas, los matemáticos y lógicos del positivismo lógico (por ejemplo, Bridgman en los Estados Unidos y Carnap en Austria) concibieron y formularon una metodología sistemática de la cuantificación y de las medidas universales. Es improbable que oyeran hablar de la naciente compañía IBM y, por cierto, no relacionaron sus ideas a ella. Sin embargo, fue la IBM de Watson y no sus ideas filosóficas lo que se tornó aplicable cuando apareció la nueva tecnología en la Segunda Guerra Mundial.

Los hombres que construyeron Sears-Roebuck —Richard Sears, Julius Rosenwald, Albert Loeb y, por último, el general Robert E. Wood— tenían inquietudes sociales y una imaginación despierta en ese campo. Sin embargo, ninguno de ellos pensó en transformar la economía. Hasta me parece dudoso que se les ocurriera la idea de un mercado masivo —por oposición a los mercados tradicionales de clases— hasta tiempo después de ocurrido el evento. Pero desde el principio, Sears-Roebuck pensó que el dinero del hombre pobre podía tener el mismo poder adquisitivo que el del rico. Ésta no era una idea especialmente nueva. Los sociólogos y economistas la habían manejado durante décadas. El movimiento cooperativista europeo se basó grandemente en ella. Pero Sears fue la primera empresa que la aplicó en los Estados Unidos. Se inició con la pregunta: “¿Cómo transformar al granjero en un cliente para una empresa minorista?” La respuesta fue siempre: “Necesita estar seguro de obtener mercaderías de la misma buena calidad que obtienen los habitantes de las ciudades y a un mismo bajo precio.” En ese momento era una idea innovadora muy audaz.

Las grandes innovaciones empresarias se han logrado mediante la conversión de una proposición teórica en una empresa efectiva.

La innovación empresarial que ha tenido el mayor impacto fue la que convirtió la

proposición teórica del filósofo social francés Saint-Simon en un banco. A partir del concepto empresario de Say, Saint-Simon desarrolló un sistema filosófico en torno al papel creador del capital. Sin embargo, la idea cobró efecto a través de una empresa bancaria: el famoso “Crédit Mobilier”, fundado por sus discípulos, los hermanos Pereire, en París, a mediados del siglo XIX. El “Crédit Mobilier” desarrollaría conscientemente a la industria mediante la dirección de los recursos líquidos de la comunidad. Se transformó en prototipo para todo el sistema bancario del subdesarrollado continente europeo, comenzando con Francia, Holanda y Bélgica de la época de los Pereire. Luego los imitadores de los Pereire fundaron “bancos comerciales” en Alemania, Suiza, Austria, Noruega e Italia, que se transformaron en los principales factores del desarrollo industrial de sus países.

Después de la guerra civil, la idea cruzó el Atlántico. Los granjeros norteamericanos que desarrollaron la industria norteamericana —desde Jay Cooke y el “American Crédit Mobilier” que financió el ferrocarril transcontinental, hasta J. P. Morgan— eran imitadores de los Pereire, lo supieran o no. Lo mismo se aplica a los Zaibatsu japoneses, los grandes banqueros industriales que construyeron la economía del Japón moderno.

Empero, el discípulo más fiel de los Pereire ha sido Rusia Soviética. La idea de planificar mediante la asignación controlada del capital viene directamente de los Pereire; todo lo que hicieron los rusos fue poner el Estado en lugar del banquero particular. (Un paso que también dio el austríaco Rudolf Hilferding, que se inició en Viena como banquero en la tradición del “banco comercial” y terminó siendo el principal teórico del socialismo democrático alemán. Su libro, *Finance Capital* (1910), fue citado por Lenin como fuente para sus conceptos de planificación e industrialización.) Nada de esto hay en Marx.

Todo banco de desarrollo iniciado ahora en un país subdesarrollado desciende directamente del “Crédit Mobilier”. Sin embargo, los hermanos Pereire no se abocaron a la transformación de la economía. Iniciaron una empresa con la idea de obtener beneficios.

En forma similar, la moderna industria química se derivó de la conversión de una idea ya existente en una empresa.

De acuerdo con la lógica, la industria química moderna debió surgir en Inglaterra. A

mediados del siglo XIX, Inglaterra, con su desarrollada industria textil, era el principal mercado químico. También poseía el liderazgo científico de la época; la época de Faraday y Darwin. La industria química moderna comenzó en realidad con un descubrimiento inglés: el descubrimiento de las anilinas, por Perkin, en 1856. Sin embargo, a 20 años de Perkin, es decir, cerca de 1875, el liderazgo de la nueva industria estaba en Alemania. Los empresarios alemanes pusieron la idea empresaria que faltaba en Inglaterra: los resultados de la investigación científica —en este caso de la química orgánica— pueden ser directamente convertidos en aplicaciones comerciales.

La idea que puede servir para hacer crecer a una empresa puede ser, desde luego, mucho más simple.

La empresa privada más poderosa de la historia fue probablemente la firma “Mitsui” del Japón, la cual, antes de su disolución después de la derrota japonesa en la Segunda Guerra Mundial, se dice que empleaba a un millón de personas en todo el mundo. (Éste fue el cálculo oficial de las autoridades norteamericanas de ocupación que decretaron la disolución de la firma “Mitsui”.) Se originó con la primera gran tienda del mundo, organizada en Tokio a mediados del siglo XVII por un Mitsui. La idea empresaria propia de esta empresa era que el mercader era una persona importante en la vida económica, más que un intermediario. Por un lado, esto implicó precios fijos para el cliente. Por el otro, Mitsui dejó de ser la persona que trataba con los artesanos y fabricantes. Compraba por su propia cuenta y ordenaba la fabricación de mercaderías standard de acuerdo con sus especificaciones. Desde un principio el comerciante fue la persona principal en el comercio de ultramar. Sin embargo, hacia 1650 el comercio de ultramar fue suprimido en el Japón; a partir de ello Mitsui se apropió de los conceptos del comercio de ultramar y basó en ellos una empresa comercial.

La idea empresaria básica puede ser la imitación de algo que funciona bien en otro país o en otra industria.

Cuando Thomas Bata, el zapatero esloveno, retornó a Europa desde los Estados Unidos después de la Primera Guerra Mundial, tenía la idea de que todos los habitantes de Eslovenia y los Balcanes podían usar zapatos como todos los habitantes de los Estados Unidos. Dijo: “Los campesinos andan descalzos, no por ser demasiado pobres,

sino porque no hay zapatos.” Lo que se necesitaba para hacer real esta idea del campesino calzado era una provisión de zapatos baratos y standard, pero bien diseñados y durables, como los norteamericanos. Sobre esta analogía Bata construyó en pocos años la mayor zapatería europea y una de sus más exitosas compañías.

En otras palabras, para lograr que el futuro tenga lugar no se necesita tener una imaginación creadora. Se logra mediante el trabajo, más que mediante la genialidad y, por lo tanto, es en cierta medida accesible a todos. El poseedor de una imaginación creadora tendrá más ideas imaginativas, desde luego. Pero no es seguro que las ideas más imaginativas sean las más exitosas. Las ideas comunes muchas veces tienen éxito; la idea de Bata de aplicar los métodos norteamericanos a la fabricación de los zapatos no era muy original en la Europa de 1920, con su gran interés por la producción en serie de Ford. Lo que importó fue su coraje más que su genio.

Para lograr que el futuro tenga lugar hay que estar preparado para hacer algo nuevo. Hay que preguntarse: ¿Qué deseamos que suceda y que sea diferente de lo que existe? Hay que decir: “Esto es lo que debe hacerse para el futuro de la empresa. Trabajaremos para que suceda.”

La “creación” que tiene una parte tan grande en los debates actuales sobre la innovación no es el verdadero problema. En toda organización, incluyendo las empresas, hay más ideas de las que se pueden poner en práctica. Lo que falta en general es la *disposición para buscar las ideas más allá de los productos*. Los productos y procesos son sólo el vehículo que da efectividad a una idea. Como debió indicarlo el ejemplo, los productos y procesos del futuro usualmente no se pueden imaginar.

Cuando Du Pont comenzó a trabajar en la química del polímero, de la que se derivó el nailon, no sabía que las fibras hechas por el hombre serían el producto final. Du Pont actuó sobre la suposición de que toda ganancia en la capacidad del hombre para manipular la estructura de grandes moléculas orgánicas —en ese tiempo en su infancia— conduciría a resultados de algún tipo de importancia comercial. Sólo después de 6 o 7 años de investigaciones aparecieron las fibras hechas por el hombre como un área posible de grandes resultados.

Como lo demuestra la experiencia de IBM, los productos y procesos específicos que

dan éxito a una idea provienen de un trabajo enteramente diferente. Pero la disposición a pensar en términos generales más que específicos, es decir, en términos de una empresa, de las contribuciones que realiza, de las satisfacciones que proporciona, del mercado y la economía a que sirve, es difícil para el común de los empresarios.

Es más, el empresario con frecuencia carece de la valentía necesaria para asignar recursos a tal idea. Los recursos que deben invertirse para hacer que el futuro tenga lugar deben ser pequeños, pero los mejores. En otra forma no sucede nada.

Sin embargo, la mayor carencia del empresario es un toque de validez y practicidad. Una idea debe pasar por exámenes rigurosos para construir el futuro de una empresa.

Debe tener una validez práctica. ¿Podemos actuar sobre esta idea, o sólo podemos hablar sobre ella? ¿Podemos realmente hacer algo de inmediato para iniciar el tipo de futuro que deseamos tenga lugar?

Sears-Roebuck, con su idea de llevar el mercado al granjero aislado norteamericano, pudo mostrar resultados inmediatos. Pero Du Pont con su idea de la química de los polímeros sólo pudo organizar trabajos de investigación en pequeña escala; lo más que pudo hacer fue apoyar las investigaciones de un hombre muy capaz. Ambos, sin embargo, pudieron hacer algo de inmediato.

No basta el poder gastar dinero en investigaciones. La investigación debe estar dirigida a la realización de la idea. El conocimiento que se busca puede ser general, como el del proyecto de Du Pont. Pero hay que tener la seguridad de que será un conocimiento aplicable.

La idea también debe tener validez económica. Si se pudiera aplicar de inmediato en la práctica, tendría que estar en condiciones de producir resultados económicos. Es posible que no podamos lograr lo que deseamos durante mucho tiempo, tal vez nunca. Pero si pudiéramos hacerlo ahora, los productos, procesos o servicios resultantes deberían encontrar un cliente, un mercado, un uso final; tendrían que venderse en forma beneficiosa y deberían satisfacer un deseo y una necesidad.

La idea en sí puede implicar una reforma social. Pero a menos que se pueda construir una empresa sobre ella, no es una idea con validez empresarial. El examen de una idea no está en los votos que obtiene ni en la aclamación de los filósofos. Está en el desempeño económico y en los resultados económicos. Incluso si lo que busca la empresa es una

reforma económica, más que un éxito comercial, el punto de partida debe ser la capacidad para desempeñarse y sobrevivir como empresa.

Las empresas que se inician con el fin de obtener resultados sociales más que económicos, no son numerosas, aunque muchos de los empresarios más exitosos fueron primordialmente reformadores en sus puntos de vista y enfoques. (Robert Owen, por ejemplo, o el joven Henry Ford.) Pero toda vez que un intento logra alcanzar un objetivo social mediante una empresa, ello se debe a la rigurosa aplicación de la validez económica.

Actualmente, por ejemplo, esto lo lleva a cabo Murray Lincoln, de “Nationwide Insurance Companies”. Lincoln, que se describe como “vicepresidente a cargo de la Revolución”, ha dedicado su vida al avance del movimiento cooperativista. Sin embargo, ha tratado de promover el cooperativismo a través de las empresas —en especial, compañías de seguros y empresas financieras— y les exige un mejor desempeño empresario que el que muchos competidores ortodoxos, entre las compañías que buscan beneficios, se exigen a sí mismos.

Por último, la idea debe pasar el examen de la aceptación personal. ¿Creemos verdaderamente en la idea? ¿Deseamos realmente ser ese tipo de gente, realizar ese tipo de trabajo, administrar ese tipo de empresa?

La construcción del futuro requiere valentía y trabajo, pero también fe. Abocarnos a lo que convenga no es práctico. No bastará para las futuras pruebas. Ninguna idea es a prueba de fracasos, ni debe serlo. La única idea concerniente al futuro que debe fracasar inevitablemente es la aparentemente “segura”, la idea “sin riesgos”, la que “no puede fallar”. La idea sobre la que se puede construir la empresa del futuro debe ser incierta, nadie puede decir cómo será si cobra realidad. Debe ser riesgosa: puede tener éxito o puede fracasar. Si no es incierta y riesgosa no es una idea práctica para el futuro. El futuro mismo es incierto y riesgoso. A menos que exista una aceptación personal de los valores de la idea con la correspondiente fe en ellos, los esfuerzos necesarios no serán posibles. El empresario no debe transformarse en un entusiasta ni en un fanático. Debe comprender que las cosas no suceden simplemente porque él lo desee, ni siquiera poniendo todos sus esfuerzos en ello.

Como todo esfuerzo, el trabajo destinado a hacer que el futuro tenga lugar debe ser

reconsiderado periódicamente, para ver si se justifica la continuación por sus resultados hasta la fecha y por los pronósticos del futuro. Las ideas relacionadas al futuro también pueden convertirse en inversiones en el orgullo ejecutivo y necesitan ser examinadas en lo que respecta a su capacidad para lograr y proporcionar resultados. Aquellos que trabajan en la confección del futuro también deben ser capaces de decir con convicción: “Esto es lo que deseamos que sea nuestra empresa realmente.”

Tal vez no es absolutamente necesario que todas las empresas busquen la idea que construirá el futuro. Muchas empresas y sus administradores ni siquiera dan efectividad a sus negocios actuales, y, sin embargo, de alguna forma, las compañías sobreviven durante un tiempo. La gran empresa, en particular, parece ser capaz de vivir largo tiempo del coraje, el trabajo y la visión de sus antiguos ejecutivos.

Pero el mañana siempre llega. Siempre es diferente. Entonces, hasta la empresa más grande se ve en dificultades si no ha construido para el futuro. Perderá su distinción y liderazgo, lo único que quedará serán los gastos generales de una gran compañía. No podrá controlar ni comprender lo que sucede. No habiendo tenido el valor de arriesgarse a hacer que lo nuevo tuviera lugar, por fuerza se enfrentó al riesgo mucho mayor de ser sorprendida por lo que sucedió. Éste es un riesgo que ni la más grande y rica de las compañías puede enfrentar.

Para ser algo más que el mero guardián de los talentos que recibe en custodia, el ejecutivo debe aceptar la responsabilidad de hacer que el futuro tenga lugar. Es este deseo de encarar inteligentemente esta última tarea económica de la empresa comercial, lo que distingue a las grandes empresas de las meramente competentes, y al constructor de empresas del mero ejecutivo-guardián.

TERCERA PARTE

UN PROGRAMA PARA LOGRAR RESULTADOS

XII

LAS DECISIONES CLAVE

I

Se toman decisiones y se realizan acciones en todas las etapas del análisis de una empresa y de sus dimensiones económicas. Se extraen los puntos de vista y se convierten en tareas y asignaciones de trabajo. En toda etapa del análisis deben existir resultados que se puedan medir.

A fin de lograr una efectividad completa hay que integrar el trabajo en un *programa de desempeño* unificado.

Para dar efectividad a la empresa presente es posible que se requiera un curso de acción específico. Para lograr que el futuro de la empresa sea diferente se puede necesitar una acción diferente. Sin embargo, lo que se hace para dar efectividad a la empresa presente siempre proporciona recursos y moldea el futuro. Lo que se hace para anticipar el futuro inevitablemente afecta a la empresa presente en su política, expectativas, productos y conocimientos. Por lo tanto, las acciones importantes en todas las dimensiones económicas deben adecuarse entre sí. Hay que conciliar los conflictos entre las conclusiones de diferentes análisis. Tiene que existir un equilibrio entre los esfuerzos. De no ser así, un esfuerzo deshace lo que otro ha tratado de lograr. La difícil realidad del presente no debe quedar oculta por el brillo de las promesas del futuro. Pero las dificultades y problemas inherentes a los trabajos para el futuro tampoco deben ser suavizados por las urgencias del presente.

Todo el trabajo aprobado debe ser efectuado en el presente. Debe ser realizado con los mismos recursos disponibles en la actualidad: de hombres, conocimientos y dinero; aunque los resultados se esperen de inmediato o en el futuro distante.

En consecuencia, hay que determinar un grupo de decisiones clave para la empresa en todas sus dimensiones. Estas decisiones son:

1. La idea de la empresa.
2. La excelencia específica que requiere.
3. Las prioridades.

LA IDEA DE LA EMPRESA

Toda compañía posee una idea de sus empresas: un retrato de sí misma y de sus capacidades específicas. Toda empresa implica una contribución específica por la cual espera una paga. Esto puede ser expresado en una afirmación simple como la siguiente: “Esta empresa no es la nuestra” o “Ésta no es la forma en que hacemos las cosas aquí”. También puede ser expresado en una voluminosa declaración de objetivos. Pero siempre hay una idea que determina la forma en que los encargados de tomar las decisiones consideran a la empresa, el curso de acción que desean seguir y las acciones que les parecen erradas o inconcebibles.

La idea de la empresa siempre define una satisfacción que se proporcionará al mercado o un conocimiento que se deberá hacer efectivo en el desempeño económico. Por lo tanto, la idea de la empresa también define el área en que la compañía debe obtener y mantener una posición de liderazgo.

Una declaración simple como: “Proveemos a los administradores de oficinas con los materiales, provisiones y equipos que requiere la oficina moderna”, puede definir la idea de una empresa. Identifica el mercado y la contribución correspondiente. Implica que la función de la empresa es la del verdadero comerciante cuyo conocimiento de las necesidades del cliente y de las mercaderías, de las fuentes y características del desempeño le permite comprar para el cliente —en este caso el administrador de oficinas— mejores mercaderías que las que podría obtener el cliente por sí mismo. Además implica la entrega al liderazgo en un sector importante del mercado: para proporcionar satisfacciones superiores en el presente, para anticipar las necesidades y deseos de la oficina del futuro y para proporcionar al administrador de oficinas lo que él considera valioso.

Pero la declaración nada dice —y nada debe decir— sobre los medios específicos que deben servir para ejecutar la idea. Éstos pueden ser la manufactura de los productos que compra el administrador de oficinas. También puede ser actuar como el distribuidor que compra todo lo que él vende. Hasta puede consistir en funcionar como el agente de compra que cobre una comisión por todo lo que compra para el administrador de oficinas. Los productos y líneas de productos que deben trabajarse en cualquier momento deben quedar librados al criterio que convenga. Eso se decidirá de acuerdo con

el tiempo, lugar y circunstancias, y cambiará cuando cambien la oficina, su tecnología, su fuerza laboral y los principales compradores.

“Nuestra empresa es la aplicación de la física de alta energía a los procesos industriales”, puede ser la idea central. Aquí se destaca el conocimiento específico. “Servir a los dueños de casa que se enorgullecen de sus hogares y desean cuidarlos”, puede ser la formulación adecuada de la idea que sustenta una tienda dedicada al hogar.

Aquí hay algunos ejemplos concretos de compañías grandes y bien conocidas.

“Nuestra empresa es el servicio público” fue la idea que sirvió a Theodore Vail para construir la “American Telephone & Telegraph Company (Bell System)” a principios del presente siglo. En ese momento esto era casi una herejía. El que una empresa estuviera “ligada al interés público” era una limitación y una debilidad. Pero Vail, por ejemplo, no sólo aceptó la regulación pública, sino que insistió en ella como requisito para una industria de servicios públicos privada.

“Nuestra empresa es el desarrollo comercial” fue la idea de los hermanos Pereire y su “Crédit Mobilier”, y también la de sus sucesores.

“Nuestra empresa consiste en brindar a los productos el trabajo y la capacidad del almacenero y del ama de casa” es la idea propia de toda empresa exitosa dedicada a los alimentos procesados.

Para tener validez, una definición semejante debe ser lo suficientemente amplia como para permitir que la empresa crezca y cambie. En otra forma puede tornarse obsoleta al primer cambio del mercado. “Nuestra empresa son los aparatos de televisión”, es una definición demasiado estrecha. “Nuestra empresa es el esparcimiento”, es demasiado general. La idea de la empresa debe implicar una concentración. Debe posibilitar la determinación de los conocimientos específicos en los que habrá que sobresalir y de los mercados específicos en los que habrá que exceder y de los mercados específicos en los que la empresa deberá luchar por el liderazgo. Una idea válida permite al personal de una compañía decir: “Esto conviene y debe ser considerado” y “Esto no conviene y no debemos hacerlo”. En otras palabras, otorga dirección a la empresa.

Una idea de la empresa debe ser factible. Debe conducir a conclusiones respecto a las acciones como: “Lo que necesitamos es el desarrollo de un producto que tenga por

resultado una pieza de equipo vendible y una demanda constante de provisiones para el funcionamiento del equipo.” También: “Buscamos productos y procesos que se adecuen a nuestra organización de ‘marketing’ y a nuestra capacidad de distribución. Los productos y procesos que no se adecuen fácilmente, en general, sólo se desarrollarán hasta el punto en que sea posible venderlos o patentarlos para otros.” Para dar un ejemplo más, también se puede decir: “No estamos interesados en saber qué área específica de la tecnología se aplica al proyecto, sino si la capacidad para el diseño y administración de sistemas le es esencial.”

Una de las más importantes conclusiones operacionales derivadas de la idea de la empresa puede ser una decisión sobre el tamaño. ¿Debe la compañía tratar de transformarse en una compañía grande, o es mejor que se mantenga reducida, por lo menos, en relación a su mercado y sus competidores? (No hay empresas absolutamente grandes o absolutamente pequeñas: el tamaño siempre es relativo con respecto al mercado y a los competidores.) Una empresa que tiende al crecimiento sigue una política diferente y requiere una administración diferente que una empresa que puede desempeñarse mejor permaneciendo pequeña.

Una compañía que no puede definirse con una idea válida se ha vuelto amorfa y posiblemente tratará de hacer tantas cosas que se tornará inmanejable.

Esto se aplica especialmente a las empresas que sólo pueden definirse con generalidades tan amplias que no especifican las áreas de excelencia que se requieren. La “industria eléctrica” o la “industria química” son generalidades que no sirven, por muy significativas que fueran hace 50 o 60 años. “Transportes” o “comunicaciones” son demasiado amplios para tener significado. Si un término tan universal es la única definición disponible, la empresa realiza demasiadas cosas para hacer algo bien.

Mientras existen unas pocas unidades principales que puedan ser determinadas y administradas como empresas diferentes con una idea específica y significativa propia, todavía pueden ser administradas como una sola compañía con conocimientos, dirección y propósito. Sin embargo, cuando una compañía se ha transformado en una colección heterogénea que ni sirve a mercados comunes ni aplica su excelencia en un pequeño número de áreas de conocimiento, se hace inmanejable. Tarde o temprano quedará

descontrolada. A la primera prueba seria de desempeño económico y viabilidad —es decir, a la primera crisis— se verá en un problema.

La incapacidad para desarrollar una idea válida de la empresa es, entonces, una señal de peligro. Puede indicar un grado de especialización inadecuado para el mercado y los clientes o puede indicar una dispersión inútil de esfuerzos y conocimientos en lugar de una verdadera diversificación que multiplica los resultados de los conocimientos y esfuerzos comunes. (En el siguiente capítulo se hablará más de la especialización y la diversificación.)

Una idea de la empresa que no satisfaga los requerimientos de validez es siempre errónea como definición.

La única prueba para una definición es la prueba de la experiencia.

La idea de la empresa resume las respuestas a las preguntas que se han formulado repetidamente en este libro.

- ¿Qué es nuestra empresa?
- ¿Cómo debe ser?
- ¿Cómo tendrá que ser?

Establece objetivos, proporciona fines y dirección. Determina los resultados significativos y las medidas realmente apropiadas.

II

¿CUÁL ES NUESTRA EXCELENCIA?

Extensamente relacionada a la idea de la empresa está la determinación de la excelencia que la caracteriza. Ésta es siempre una excelencia de conocimiento. Una capacidad de la gente para hacer algo en forma tal que proporcione liderazgo a la empresa. Por lo tanto, la identificación de la excelencia de una empresa determina cuáles son y deben ser sus esfuerzos verdaderamente importantes.

Pueden ser igualmente válidas las definiciones de la excelencia que difieran grandemente, como lo indica la experiencia de muchas empresas grandes y exitosas.

Como se indicó en el capítulo VII, la General Motors, por ejemplo, claramente define su excelencia como el desarrollo y administración de las empresas. En General Electric, por otra parte, se alentó por muchos años al personal para que no se ocuparan demasiado de la empresa y se destacaran como científicos o ingenieros. Hasta hace poco la IBM dio importancia a la capacidad para conseguir ventas y clientes, siendo el hombre clave el jefe de ventas del distrito.

No hay otro examen que la experiencia para juzgar una definición de excelencia. Hay, sin embargo, pruebas para identificar las definiciones carentes de validez.

La definición tiene que ser lo suficientemente amplia como para permitir flexibilidad, crecimiento y cambio, y lo suficientemente específica para posibilitar la concentración.

Una compañía que define su excelencia en términos de una especialidad estrecha —“la química del polímero”, por ejemplo, o el “análisis financiero”— se destina a la anemia. Una compañía con requerimientos de excelencia que se clasifican como los titulares de la guía telefónica —desde “contabilidad” a “arreglos de cierres relámpago”— difícilmente llegará a la mediocridad en alguna área. El único logro “universal” posible para una compañía (o para una persona) es la competencia universal.

Una definición válida de la excelencia debe ser práctica y conducir a la acción. Tiene que ser la base de las decisiones con respecto al personal: ¿Quién será promovido y por qué razón; quién será contratado; qué tipo de gente deberá tratar de atraer la compañía y en qué forma lo logrará?

Las definiciones de excelencia no se pueden cambiar con mucha frecuencia; la

definición está ínsita y expresada en la gente, en sus valores y su comportamiento. Pero ninguna definición de excelencia es válida para siempre; debe ser realizada periódicamente y vuelta a formular.

Tanto la General Electric como la IBM tuvieron que expandir sus definiciones de excelencia en los últimos 15 años. Los cambios en el tamaño y en los mercados obligaron a la General Electric a aumentar la administración empresaria de sus principales áreas de excelencia. La computadora condujo a la IBM a aumentar su excelencia como científico e ingeniero profesional.

Todo cambio en la idea de la empresa o en su estructura, en el mercado o en las principales áreas de conocimiento, puede requerir un cambio en las definiciones de la compañía respecto a sus requerimientos específicos de excelencia.

III

LAS PRIORIDADES

Por muy simple y bien ordenada que sea una empresa, siempre hay más cosas que hacer que recursos disponibles para ello. Las oportunidades siempre son más amplias que los medios para llevarlas a cabo. Tiene que haber decisiones de prioridad o nada se hará. En estas decisiones una empresa expresa su apreciación final de todo lo que conoce sobre sí misma: sus características económicas, su fortaleza y debilidad, sus oportunidades y necesidades.

Las decisiones de prioridad convierten las buenas intenciones en propósitos efectivos y la visión en acción. Las decisiones de prioridad indican el nivel de visión y seriedad de la administración. Deciden el comportamiento y la estrategia básicos.

Nadie encuentra dificultad en establecer las prioridades. Lo que resulta difícil es decidir las “postergaciones”; es decir, lo que no debe hacerse. Nunca está de más repetir que no hay que postergar, hay que abandonar. Casi siempre es un error serio volver sobre algo, por muy deseable que haya parecido antes, cuando debió ser postergado. Desde luego, ésa es la causa por la cual la gente encuentra tan difíciles determinadas postergaciones.

Los principios relativos a la maximización de oportunidades y recursos (como se describe en el capítulo IX) gobiernan las decisiones de prioridad. A menos que se asignen totalmente algunos recursos de primer orden a las pocas oportunidades excepcionales, no se han establecido las prioridades. Las oportunidades verdaderamente grandes— aquellas que llevan a cabo el potencial y construyen el futuro— deben recibir, en especial, los recursos que merecen sus potenciales; incluso al precio de abandonar aventuras inmediatas, aparentemente seguras pero pequeñas. Lo que realmente importa sobre las decisiones de prioridad es que deben ser tomadas en forma deliberada y consciente. Es mejor tomar decisiones erróneas y cumplirlas, que eludir el trabajo por considerarlo desagradable, llegando en esta forma a permitir que los accidentes de la empresa determinen las prioridades por inercia.

Las decisiones clave sobre la idea de la empresa, su excelencia y sus prioridades pueden ser tomadas en forma sistemática o azarosa. Pueden ser tomadas teniendo en cuenta el impacto o considerando alguna trivialidad urgente. Pueden ser tomadas por la

superioridad o por algún empleado bisoño que, disponiendo de detalles técnicos, determine en realidad el carácter y dirección de la compañía.

Pero, de alguna forma, en algún lugar, estas decisiones siempre se toman en una empresa. Sin ellas es imposible realizar ninguna acción.

No hay ninguna fórmula para establecer la forma “adecuada” de estas decisiones clave. Pero si se toman azarosamente y sin conciencia de su importancia, inevitablemente serán incorrectas. Para tener, aunque más no sea la posibilidad de estar en lo cierto, las decisiones clave deben ser hechas en forma sistemática. Ésta es una responsabilidad que la superioridad no puede delegar ni dejar librada a otros.

XIII

ESTRATEGIAS EMPRESARIAS

I

El programa de una compañía debe:

- Decidir las oportunidades que desea perseguir y los riesgos que desea y puede aceptar.
- Decidir su alcance y estructura, en especial, el equilibrio adecuado entre la especialización, la diversificación y la integración.
- Decidir entre el tiempo y el dinero, entre construir lo propio o “comprar” —por ejemplo, utilizar la venta de una empresa, la fusión, la adquisición y la asociación — para alcanzar sus fines.
- Debe decidir cuál es la estructura de organización adecuada a sus realidades económicas, sus oportunidades y su programa de desempeño.

OPORTUNIDADES Y RIESGOS ADECUADOS

Una empresa tiene que tratar de minimizar los riesgos. Pero si su comportamiento está gobernado por la intención de escapar a los riesgos, terminará por encarar el riesgo más grande y menos racional: el riesgo de no hacer nada. Siempre hay buenas razones para no hacer nada si uno comienza por buscar lo negativo. Los riesgos, por muy importantes que sean, no son campos de acción sino restricciones para la acción. Las acciones en sí deben ser elegidas para maximizar las oportunidades.

El análisis de las dimensiones económicas de la empresa determinará las oportunidades disponibles. Acto seguido, deben ser consideradas en su totalidad, cotejadas y clasificadas.

Hay tres tipos de oportunidades:

- Aditivas.
- Complementarias.
- Cambiantes.

Una *oportunidad aditiva* explota más cabalmente los recursos existentes. No cambia el carácter de la empresa.

La expansión de una línea de productos existente en un nuevo y creciente mercado sería una oportunidad aditiva. El fabricante de papel que extiende su “marketing” desde el campo del impresor comercial al de las reproducciones de oficina, se proporciona una oportunidad aditiva, aunque sus productos y métodos de venta puedan requerir un cambio considerable.

Las oportunidades aditivas rara vez deben ser tratadas como esfuerzo de gran prioridad. Los riesgos deben ser pequeños porque las ganancias siempre son limitadas. Las oportunidades aditivas no deben quitar recursos a las oportunidades complementarias y cambiantes.

La *oportunidad complementaria* cambiará la estructura de la empresa. Ofrece algo nuevo que, al combinarse con la empresa actual, produce un nuevo total más grande que la suma de sus partes.

La oportunidad de establecer una fábrica de papel en el campo de los plásticos, mediante la adquisición de equipos para envases que emplean papel plástico, es una oportunidad complementaria.

La oportunidad complementaria siempre requerirá, por lo menos, una nueva área de conocimiento en la que habrá que llegar a la excelencia. Por lo tanto, una oportunidad complementaria requiere el siguiente sondeo: ¿Deseamos y somos capaces de cambiar lo necesario para adquirir, mantener y utilizar la nueva excelencia?

Una gran empresa mecánica ingresó en la química orgánica a fin de explotar algunos avances interesantes en la modulación de materiales plásticos desarrollados en su laboratorio de investigación. Pero trató de manejar a la empresa química como si fuera una empresa mecánica, con el mismo personal y las mismas reglas básicas. Lejos de producir ganancias, sus inversiones en el campo de los plásticos sólo crearon un mercado para los competidores. Por último, la compañía liquidó su empresa química con grandes pérdidas.

Una oportunidad complementaria siempre implica un riesgo considerable. Si parece “carente de riesgos” debe ser considerada como un engaño. No constituye una gran oportunidad si no promete multiplicar la capacidad productora de riquezas de toda la empresa.

La oportunidad cambiante transforma las características económicas y la capacidad de la empresa.

El ejemplo típico es la eliminación de los impedimentos considerados en el capítulo X, que siempre requiere un cambio, pero también promete resultados extraordinarios.

Una oportunidad cambiante requiere grandes esfuerzos. Requiere el empleo de recursos de primer orden, especialmente humanos. Con frecuencia necesita grandes gastos en investigación y desarrollo, cuando no requiere fuertes inversiones de capital. El riesgo siempre es grande.

El retorno mínimo, por lo tanto, debe ser grande; en caso contrario se trata de una oportunidad pequeña que no vale la pena perseguir.

La historia de la “Xerox Corporation” —una de las compañías de crecimiento

espectacular más reciente en los Estados Unidos— es una historia de cambio. El proceso fue desarrollado para superar un impedimento importante en la técnica de las reproducciones de oficina. Fue ofrecido primero a muchas compañías grandes, que lo rechazaron por considerarlo demasiado riesgoso y caro. La “Haloid Corporation” (como se llamaba entonces la Xerox) era un pigmeo cuando aceptó el proceso. Solicitó 40 millones de dólares hasta que produjo un proceso que funcionara. Pero las compensaciones fueron extraordinarias y rápidas.

Ninguna compañía que desee tener un futuro puede permitirse descuidar la oportunidad cambiante. Ésta es la oportunidad que puede hacer que el futuro tenga lugar.

Pero el efecto necesario es tan grande que el cambio, si tiene éxito, siempre debe ser capaz de crear una nueva industria más que un producto adicional.

Las oportunidades también pueden clasificarse de acuerdo con su “adecuación” a una compañía.

Uno de los principales editores de revistas en los Estados Unidos, “Time Inc.,” sólo ha tenido éxitos con revistas de distribución masiva para el público en general. Otro editor, “McGrawHill”, sólo ha tenido éxito con revistas destinadas a una audiencia limitada en determinados campos o industrias, por ejemplo, la ingeniería química. Por lo tanto, “Time Inc.” puede considerar como muy riesgoso, o inapropiado, lo que para “McGrawHill” puede parecer fácil, y viceversa.

No hay razones evidentes que determinen la causa por la cual un curso de acción resulte fácil para una compañía y difícil para otra, con igual buena administración. Pero es un hecho. En consecuencia, las oportunidades tienen que ser consideradas según la experiencia de una compañía y de acuerdo con sus éxitos y fracasos pasados. Si por alguna razón una compañía cree que no podrá llevar a cabo un cierto tipo de oportunidad, el éxito será difícil y muchos los riesgos.

Por último, se puede preguntar: ¿Éste es el tipo de oportunidad que nos ayudaría a concretar nuestra idea de la empresa? ¿Podría hacernos perder el camino?

Una oportunidad que contradiga la idea de la empresa puede, sin embargo, ser la oportunidad adecuada. La incongruencia entre la idea de la empresa y una oportunidad importante puede ser la primera indicación de que se necesita una redefinición de la idea. En otro caso, las oportunidades que desvían a la empresa implican un riesgo que no se

puede encarar: el de ser incapaz de explotar el éxito.

Los riesgos también requieren clasificación. Un riesgo es pequeño o grande de acuerdo con su estructura, más que de acuerdo con su magnitud.

En esencia, hay cuatro tipos de riesgos:

- El riesgo que uno debe aceptar, el que pertenece a la naturaleza de la empresa.
- El riesgo que uno puede afrontar.
- El riesgo que uno no puede afrontar.
- El que uno no puede dejar de afrontar.

En casi todas las industrias hay verdaderos *riesgos que deben ser aceptados* para permanecer activos. Con frecuencia son riesgos que otra empresa consideraría intolerables.

Al desarrollar nuevas drogas —como un nuevo antibiótico, tranquilizador o vacuna— siempre hay peligro de llevar al mercado un mal más que un remedio. La tragedia de la Thalidomida, de 1960-1962, con su terrible legado de niños deformes, constituye un ejemplo. La inoculación letal, diez años antes, de las primeras dosis de vacuna contra la parálisis infantil es otro. En ningún caso se puede prever la tragedia. Sabemos demasiado poco sobre el comportamiento del cuerpo humano para saber cómo probar todos los efectos de las drogas sistemáticas.

El fabricar una droga de este tipo constituye casi una catástrofe para el productor. Provoca grandes angustias y hiere su propia confianza. Los fabricantes de productos farmacéuticos deben creer en su misión de ayudar a curar, o por lo menos a aliviar, para poder tener éxito. Sin embargo, hay que encarar ese riesgo para poder permanecer en la industria farmacéutica actual.

A mi juicio, ninguna otra empresa aceptaría ese riesgo.

Pero hay otros riesgos —generalmente menos dramáticos— inherentes a todas las empresas.

Perder dinero y esfuerzos en la persecución de una oportunidad siempre debe ser un *riesgo que uno debe estar en condiciones de afrontar*. Si requiere más dinero que el que la compañía puede perder sin sucumbir, no puede aceptar la oportunidad. Frente a toda nueva aventura hay que inquirir: ¿Qué es lo peor que puede sucedernos si esto fracasa

por completo? ¿Nos destruiría? ¿Nos dejaría en permanente desventaja? En otras palabras: ¿Es éste un riesgo que podemos o no podemos aceptar?

El *riesgo que uno no puede aceptar* se opone entonces, en parte, al riesgo que uno puede aceptar. Pero hay otros riesgos que no se pueden aceptar que son de naturaleza diferente. Aquí está el riesgo de no poder explotar el éxito.

El requerimiento inicial de capital para una nueva aventura es suficiente sólo si la aventura fracasa por completo. Si tiene algún éxito, inevitablemente requerirá nuevas inversiones. El no ser capaz de explotar un éxito así por falta de capital es un riesgo que no se puede afrontar. Igualmente serio, y más común, es la incapacidad de explotar un éxito por falta de conocimientos y mercado.

Al comenzar una nueva aventura siempre hay que preguntar: ¿Podríamos explotar el éxito? ¿Podemos juntar el capital necesario para transformar un pequeño éxito en una empresa considerable? ¿Tenemos la capacidad técnica y comercial para llevar a cabo la oportunidad que nos presentaría el éxito, o crearíamos una oportunidad para otro?

La oportunidad cambiante es el *riesgo que uno no puede dejar de afrontar*.

El ejemplo clásico está dado por la repetida historia del ingreso de la General Electric al campo de la energía atómica a poco de la Segunda Guerra Mundial. Los científicos e ingenieros de la compañía aparentemente estaban de acuerdo en considerar que la posibilidad de transformar la energía atómica en una fuente económica de energía eléctrica era escasa. No obstante, la General Electric decidió que un productor importante de fuentes de energía no podía afrontar el riesgo de quedar al margen si se desarrollaba la generación de energía mediante los átomos. Invertió grandes montos de dinero y asignó importantes recursos humanos al “gran experimento”.

Pero el riesgo que uno no puede permitirse dejar de afrontar, sólo puede estar justificado por grandes recompensas si los esfuerzos tienen éxito.

No hay forma de asegurarse la elección de las oportunidades adecuadas. Pero es seguro que no se elegirán las oportunidades adecuadas a menos que:

- Se otorgue más importancia a la maximización de las oportunidades que a la minimización de los riesgos.

- Se estudien en conjunto las oportunidades principales, en forma sistemática y en relación a sus características, más que a cada cual por separado.
- Se intente comprender qué oportunidades y riesgos se adecuan a una empresa particular y cuáles no.
- Se mantenga un equilibrio entre las oportunidades fáciles e inmediatas para mejorar, y las oportunidades difíciles y de largo alcance para innovar y cambiar el carácter de la empresa.

II

ESPECIALIZACIÓN, DIVERSIFICACIÓN, INTEGRACIÓN

Toda empresa requiere un área para destacarse. Toda empresa debe especializarse. Pero también, toda empresa debe tratar de lograr el máximo de su especialización. Debe diversificarse. El equilibrio entre estos dos aspectos determina el alcance de una empresa.

“Parents Magazine Enterprises” fue durante 35 años un editor exitoso de revistas y libros para y sobre los niños. En el otoño de 1963 adquirió “F. A. O. Schwarz”, la mejor cadena de jugueterías norteamericana. Esto no cambió para nada su especialización, pero diversificó los campos de aplicación de la misma por parte de la compañía.

“Unilever” también es un ejemplo de equilibrio entre especialización y diversificación. Con quinientas compañías que operan en más de 60 países, “Unilever” es tan complicada que pocos foráneos comprenden su estructura. Sus actividades van desde el cultivo de semillas oleaginosas y la pesca hasta la venta de todo tipo de mercaderías al consumidor final. Sin embargo, al mismo tiempo es una empresa altamente especializada que se concentra principalmente en la comercialización de productos de almacén, desde pescados y alimentos envasados hasta jabones y artículos de tocador. Toda empresa perteneciente a “Unilever”, ya sea una cadena de almacenes o una flota de barcos pesqueros, puede ser considerada en términos de un conocimiento especializado y gran competencia respecto al negocio de productos y almacén.

Por el contrario, la especialización y la diversificación aisladas entre sí rara vez son productivas. La empresa que se dedica a una especialidad raramente posee más que la práctica de un profesional o diseñador particular. En general, no puede crecer y quizá acabará junto con el hombre que la constituya. La empresa que se diversifica sin especialización o excelencia específica se torna inmanejable y descontrolada.

Una empresa necesita un recurso central. Tiene que integrar sus actividades a un conocimiento o a un mercado. Necesita un área que permita que las decisiones empresarias tengan sentido. A menos que exista tal estructura, el personal de la empresa

pronto deja de hablar un lenguaje común. La administración pierde su fuerza, ya no sabe lo que es importante y no puede tomar las decisiones correctas. Por otra parte, una empresa requiere una diversificación de las áreas de resultados para obtener la flexibilidad necesaria en un mundo de mercados y técnicas muy cambiantes.

Una compañía debe poseer una diversificación de productos, mercados y usos finales y una gran concentración en su área básica de conocimientos; o debe poseer una diversificación en sus áreas de conocimientos y una gran concentración en sus productos, mercados y usos finales. Todo lo que esté en el medio resultará poco satisfactorio.

La “Cummins Engine Company” ejemplifica los dos equilibrios, y el completo cambio de uno a otro. Durante años la compañía se concentró exitosamente en un área de conocimientos: los motores Diesel para camiones pesados. Sin embargo, en lo que respecta a mercados y clientes, estaba ampliamente diversificada, vendiendo sus productos a fabricantes de camiones de todo el mundo. Pero recientemente el número de fabricantes de camiones independientes ha disminuido. Con un viraje completo de su política tradicional, “Cummins”, en el otoño de 1963, se unió a la más grande fábrica independiente que quedaba en los Estados Unidos, la “White Motor Company”, que también tiene intereses sustanciales en otros equipos que utilizan motores, como camiones ligeros y semipesados, equipos removedores de tierra, etc. En esta forma, “Cummins” pasó de la concentración en un tipo de motores Diesel a la concentración en un cliente, y de la diversificación en mercados y clientes a la diversificación en conocimiento y productos.

El equilibrio entre la especialización y la diversificación determina en gran parte la productividad de los recursos de una compañía.

El desequilibrio entre los principales recursos (como se indicó en el capítulo X) siempre acarrea una relación incorrecta entre la especialización y la diversificación. En todos los casos la solución es un cambio por el cual la compañía se diversifica en actividades adicionales que alimentan una estructura común de concentración y conocimiento, o define nuevamente la especialización requerida. Ésta fue la solución tomada por el pequeño fabricante que, a fin de utilizar su amplia y capacitada fuerza de

vendedor, reorganizó su empresa como distribuidora y cambió su centro de especialización, de plantas y procesos, a comercialización y ventas.

Pero incluso un equilibrio perfecto puede sufrir perturbaciones, como lo demuestra la historia de “Cummins Engine”. Siempre se necesita un cambio cuando varían el mercado y la economía.

Los mejores ejemplos están dados por los empresarios clásicos, los iniciadores de empresas en una economía subdesarrollada. Fueron los constructores de empresas en Europa, los Estados Unidos y Japón en el siglo XIX. Son los constructores de empresas del Brasil actual —donde la familia Mattarazzo, por ejemplo, ha elaborado el más diverso imperio empresario—, en la India, y en muchos otros sectores en desarrollo del mundo. En general, estos empresarios inician, controlan y administran una cantidad de empresas: ingenios azucareros, fábricas textiles, bancos, plantas de cemento, pequeñas acerías, etc.

Representan, en las primeras etapas del desarrollo, un alto grado de especialización en el muy escaso conocimiento del desarrollo y la administración de empresas. Pero cuando una economía madura, este conocimiento cesa de ser escaso. Entonces se torna importante el conocimiento técnico y comercial especializado. El empresario único, con sus amplios intereses, se hace, primero innecesario, y luego se transforma en una carga. Gradualmente pasa a ser un inversor y eventualmente desaparece.

El alcance de una empresa también tiene que volver a definirse cuando se produce un cambio importante en el conocimiento. Cualquier cambio en la idea de la empresa y en su excelencia requiere una reorganización del equilibrio de especialización e integración.

Con frecuencia se utiliza la integración como medio para diversificarse o concentrarse.

La integración hacia adelante, es decir, la extensión del alcance de la empresa hacia el mercado, en general aumenta la diversificación.

La fábrica papelera que adquirió un número de fábricas de envases para transformar la amenaza de los plásticos en una oportunidad, utilizó la integración hacia el mercado como medio de diversificarse sin ingresar en la tecnología de los plásticos. Hay muchos ejemplos similares.

La integración hacia atrás, es decir, la integración a partir del mercado hacia la fabricación, o desde la fabricación a las materias primas, es una forma de concentración.

Todos los grandes fabricantes de aluminio del mundo se han integrado hacia atrás al fabricar el metal a pesar de las grandes inversiones requeridas por una planta de fundición de aluminio. El metal en sí generalmente abunda, excepto durante los períodos de escasez derivados de la guerra. Sin embargo, aparentemente la excelencia en la fabricación de aluminio no basta para sostener a una empresa importante.

Una razón adicional para la integración, hacia atrás o hacia adelante, es la disparidad entre los costos y los beneficios en ciertas etapas del proceso económico.

El fabricante de papel que adquiere, por ejemplo, una cadena de comercialización de papel busca un mayor promedio de beneficios. Un comerciante en papel necesita poco capital y lo hace rotar rápidamente. En épocas buenas cada dólar invertido en la fabricación de papel probablemente produce más beneficios que un dólar invertido en comercializar el papel. En los años malos, la comercialización es un riesgo menor, ya que el punto de iguales ganancias y pérdidas es muy bajo.

El análisis de la estructura y corriente de los costos de todo el proceso económico es el punto de partida en lo que respecta a las decisiones de integración. La combinación de etapas del proceso económico que proporciona a largo plazo la proporción más favorable entre costos e ingresos es el mejor balance de integración para una empresa. Sin embargo, al precio de una mayor rigidez.

Todo editor de revistas que se integró hacia atrás al construir su propia planta lo ha descubierto. La planta significa una entrega al proceso de impresión, a una cifra de circulación, a una frecuencia de apariciones, a un tamaño de página, etc. Pronto la “eficiente planta impresora” se convierte en un centro de costos más que en un centro de ingresos.

La especialización, la diversificación y la integración son estrategias de gran impacto, pero muy riesgosas. Deben estar sujetas a dos pruebas: la prueba de los resultados económicos y la prueba del riesgo económico.

La configuración y el alcance elegidos deben proporcionar a la empresa un desempeño tanto mayor como para cambiar por completo las características de la empresa. Dos más dos debe proporcionar una configuración que sea, por lo menos, igual a cinco. El riesgo que se correría si se produjera algún cambio en el mercado, el conocimiento, los productos o los procesos, deben estar dentro de lo que la empresa puede permitir.

III

CONSTRUIR O COMPRAR

La principal fuerza de desarrollo en una empresa viene desde adentro y, por lo tanto, requiere tiempo. Pero hasta cierto punto se puede sustituir el tiempo por el dinero: una empresa puede comprar en lugar de construir. En los pocos casos en que no hay ni tiempo ni conocimientos para construir, una empresa tiene que recurrir a la financiación: venta de una sucursal o línea de productos, adquisición, fusión, asociación, etc.

Siempre hay que considerar la venta cuando una empresa o línea de productos adquiere más valor para otra persona. La cumbre del crecimiento de una empresa puede haber sobrepasado a un producto, por ejemplo.

La empresa de relojes fichadores de IBM en los Estados Unidos ya no se adecuaba a una compañía en la que el centro de concentración se había desplazado desde simples artefactos mecánicos a la altamente compleja técnica electrónica de la computadora. IBM vendió la empresa después de la Segunda Guerra Mundial.

El ejemplo más común de una empresa que debe ser vendida es la que ha superado a su administración. En general, se trata de una empresa que fue fundada por un hombre capaz y llevada por él hasta un tamaño importante. Sus perspectivas son objetivamente buenas, pero por alguna razón no se cumplen. La razón siempre es la misma: la empresa ha superado la filosofía, los hábitos y las prácticas del fundador o su familia. A menos que los encargados puedan cambiar sus visiones y hábitos, la empresa se deteriorará pronto.

Esta empresa en “expansión” que se atasca repentinamente debido a que sus administradores son incapaces de adecuarse al crecimiento, fue la principal razón de la crisis de la Bolsa de Nueva York en la primavera de 1962. Wall Street estaba intoxicada de crecimiento y buscaba compañías en rápida expansión. En muchos casos, sin embargo, esas compañías carecían de la administración necesaria para superar un tamaño pequeño. En consecuencia no estuvieron a la altura de las expectativas y se produjo un colapso en los precios de las acciones.

El tiempo pasa muy rápido en esas empresas. Si se las deja deteriorar durante más de un corto período, se hundirán. La cura radical de la venta es generalmente la única salvación para una empresa impedida de crecer, hasta la satisfacción de los requerimientos del éxito, por la incapacidad de su administración.

La adquisición o fusión también se indica para las empresas que no pueden alcanzar el tamaño que corresponde a sus recursos, problema que se discute en el capítulo X. Tal empresa necesita todos sus ingresos para mantener la administración que le impone la discrepancia entre su tamaño y el tamaño requerido por su mercado o tecnología. Solamente la adquisición de otra empresa —o por otra empresa— puede producir la rápida expansión necesaria. También existe la posibilidad de la fusión por la cual se unen dos empresas demasiado pequeñas y forman una nueva empresa de tamaño adecuado.

Una asociación que hace que dos compañías se combinen entre sí para fundar una tercera compañía independiente, pero perteneciente a ambas, es con frecuencia la mejor forma de ingresar a un mercado diferente de los matrices, o de unir dos fuentes de conocimientos diferentes para explotar una nueva oportunidad. Aun en este caso la construcción emplearía demasiado tiempo.

Las asociaciones, por ejemplo, constituyen casi la única forma que permite a una compañía occidental hacer negocios donde reina una cultura que le es extraña, como en el Japón. Esto requiere un conocimiento del mercado y las tradiciones japonesas y, sobre todo, del lenguaje, que una compañía occidental sólo podría adquirir después de muchos años. Además requiere una técnica y un conocimiento de los productos y procesos, como también una investigación técnica, que los japoneses tardarían mucho tiempo en desarrollar. En esta forma, cada socio pone algo especial. La asociación explota un mercado diferente al de ambos socios: diferente cultura para la matriz occidental, diferente en tecnología y líneas de productos para la matriz japonesa.

La adquisición, algunas veces, es la mejor forma de cambiar el equilibrio entre la especialización y la diversificación. Con frecuencia es la mejor forma de adquirir una nueva competencia y conocimientos para la empresa. La fusión puede ser el medio que permita convertir un desequilibrio de recursos en una fuente de fuerza. La venta puede ser la forma más rápida de enderezar una vieja empresa o una vieja línea de productos.

Sin embargo, las herramientas financieras son difíciles y complejas. No pueden ser utilizadas como sustitutos para el desarrollo del personal y la organización, para la innovación o para el trabajo en la dirección económica y desempeño de una empresa. Estos aspectos requieren esfuerzos internos y tiempo.

Además comprar tiempo nunca es barato. Si uno compra el tiempo que alguien ha invertido en conocimientos, recursos, productos y mercados, tiene que pagar una tasa. A menos que la adquisición prometa muchos beneficios para la empresa, su costo no se justificará.

Por último, la compra de tiempo nunca tiene éxito si no está seguida por importantes esfuerzos internos.

El mejor ejemplo está dado por la construcción por parte de Durant de la General Motors, a través de adquisiciones financieras. Con las compañías que compró, Durant obtuvo un conjunto de hombres extraordinariamente capaces. Pero sólo después de la eliminación de Durant, cuando Sloan construyó una compañía, definió la idea de la empresa y desarrolló un grupo administrativo, se tornó viable la creación financiera de Durant. La compra de buenas empresas pertenecientes a una industria creciente y dirigida por hombres muy capaces, casi produjo un desastre.

Toda compañía que se ha confiado a la manipulación financiera en sustitución de una administración inteligente ha terminado mal. El uso de instrumentos financieros provoca mayores demandas que el desarrollo desde adentro de una administración, de su competencia y de su disponibilidad para enfrentar decisiones difíciles. Debido a que las herramientas financieras ahorran y disminuyen los años de crecimiento y desarrollo mediante una transacción legal, también reducen los años de problemas y decisiones a un tiempo muy corto. Toda fusión crea tantos problemas, especialmente en lo referente al personal y sus relaciones, como habrían sido creados al desarrollar una empresa nueva y mayor desde adentro. Nunca hubo una adquisición realmente adecuada que no tuviera que ser reconstruida antes de comenzar a proporcionar los resultados esperados. Toda asociación, si tiene éxito, presenta problemas que obligan a las respectivas matrices a cambiar sus propios hábitos y expectativas.

En esta forma, las transacciones financieras son una herramienta de la política empresaria, y no un sustituto de la misma.

La compañía “científica” establecida en California, “Litton Industries”, es tal vez el mejor ejemplo de posguerra de una compañía “construida por transacciones accionarias”. Entre 1953 y 1963 pasó de la nada a ventas de medio billón de dólares, todo ello mediante adquisiciones. Sin embargo, se comenta que Charles B. Thornton, el hombre que construyó “Litton”, dijo: “Tuvimos que hacernos grandes y musculosos con rapidez para sobrevivir ante el desafío de una tecnología cambiante. Sin embargo, nunca hemos adquirido compañías como tales. Hemos comprado tiempo, un mercado, una línea de productos, una planta, un grupo investigador, una fuerza de vendedores.” (*Time*, 4 de octubre de 1963.)

La administración que subordine verdaderamente el aspecto financiero de estas transacciones a la política empresaria será la única que podrá utilizar con éxito las herramientas financieras. En otra forma lo único que hace es gastar dinero sin comprar nada, y en especial tiempo.

IV

ESTRUCTURA Y ESTRATEGIA

Dos libros recientes (*The Theory of the Growth of the Firm*, de Edith T. Penrose, Oxford, 1959, y *Strategy and Structure*, de Alfred D. Chandler, Jr., Cambridge, Massachusetts, 1962; agradezco aquí el estímulo y enseñanza encontrados en ambos libros) han documentado la relación entre la estructura de la organización y la capacidad de una compañía para obtener resultados y crecer. El profesor Chandler demuestra que la estructura deriva de la estrategia. La señorita Penrose aclara también que el crecimiento requiere una estructura adecuada.

La estructura adecuada no garantiza los resultados. Pero una estructura inadecuada mata los resultados y entorpece los esfuerzos mejor dirigidos. La estructura, sobre todo, tiene que ser tal que destaque los resultados verdaderamente importantes, es decir, los resultados importantes para la idea de la empresa, su excelencia, sus prioridades y sus oportunidades.

Uno de los mayores beneficios de la descentralización (la estructura de organización por la cual las diferentes partes de una compañía se establecen como entidades empresarias diferentes) es que destaca el desempeño y los resultados empresarios. Sin embargo, esto requiere una comprensión económica de la empresa y un trabajo continuo en las tareas económicas de cada empresa descentralizada y de la compañía como conjunto, llevado a cabo por la superioridad de la compañía en la oficina central. No tiene sentido establecer como “empresas” aquellas actividades que no poseen un producto o servicio diferente para un mercado diferente y que, por lo tanto, no son verdaderas empresas. Cuando se cumplen estos dos requerimientos, la descentralización, como lo muestra el libro del profesor Chandler, es la estructura más adecuada al desempeño y crecimiento empresarios.

Sin embargo, por mucho que se adecue a los requerimientos de la empresa actual, la organización debe ser reconsiderada cuando cambia la empresa. ¿La división en componentes diferentes sigue siendo capaz de mejorar el desempeño económico de la compañía en conjunto? ¿Será posible que ello haga que los resultados de los componentes parezcan buenos, pero minen a la compañía en general? ¿Los esfuerzos que

requieren excelencia están organizados como responsabilidades diferentes, o están sumergidos en un caos general y no especificado de mediocridades?

Siempre hay que formular estas preguntas estructurales. En realidad, son más importantes en la compañía pequeña que en la grande debido a que, en general, la pequeña compañía presta poca atención a la estructura. Son muy importantes para la compañía que ha atravesado un período de crecimiento rápido. El pensar en su estructura es el mejor medio de impedir que tal compañía supere a su administración hasta el punto en que sólo podrá ser salvada por la venta.

Un trabajo que siempre necesita ser organizado como una actividad diferente es el análisis económico de la empresa, sus dimensiones y tareas y el programa de desempeño. Ése es un trabajo especial, de crucial importancia, y muy pesado. Por lo tanto, hay que asignar una persona que se haga responsable de él. Excepto en las empresas más pequeñas, tendrá que ocupar todo su tiempo en ello.

En este capítulo he tratado de demostrar que estas grandes áreas: oportunidad y riesgos, alcance de la empresa, estrategias financieras, y organización, deben ser consideradas y tratadas por la administración al desarrollar un programa de desempeño. Las decisiones estratégicas en estas cuatro áreas determinarán en gran parte si los medios elegidos por una empresa son adecuados a sus fines y ambiciones.

XIV

DETERMINACIÓN DEL DESEMPEÑO ECONÓMICO DE UNA EMPRESA

I

Para transformar un programa empresarial en desempeño se requiere una administración efectiva:

- El programa debe ser convertido en trabajo por el cual alguien sea responsable.
- El programa debe estar basado en las prácticas de la empresa.
- El enfoque del desempeño económico debe ser proyectado sobre el trabajo del personal y el espíritu de la organización.

EL PLAN DE TRABAJO

En la misma forma en que se necesita un programa unificado que abarque a toda la compañía para el desempeño, se requiere un plan de las mismas características para el trabajo a realizar.

Las bases de ese plan son, desde luego, las decisiones sobre la idea de la empresa y sus objetivos, las áreas de excelencia, las prioridades y las estrategias. A partir de ellas un plan de trabajo deriva los fines y objetivos. ¿Qué resultados se necesitan? ¿Dónde? ¿Cuándo? Esto conduce a una formulación de los esfuerzos requeridos y a la selección de los recursos que se asignarán.

Luego vienen las asignaciones del trabajo. El desempeño se transforma en un trabajo por el cual alguien es responsable. Para que exista una verdadera asignación tiene que haber un plazo; el trabajo sin plazos no es un trabajo asignado sino un simulacro.

Hay que prestar especial atención a la planificación del conocimiento, que demanda más análisis, más dirección y un plan de acción más preciso que otros trabajos. Generalmente es claro y simple lo que un hombre debe hacer frente a una máquina. Pero un gerente de ventas sentado en su escritorio puede hacer un número de cosas diferentes, o puede no hacer nada, sin que nadie se dé cuenta por mucho tiempo. Sin embargo, en pocas empresas el trabajo de conocimiento recibe atención y dirección adecuadas.

Las generalidades vagas con que se definen los esfuerzos de conocimiento en manuales empresarios y presupuestos son sintomáticas. “Consejos y apoyo para el trabajo de ‘marketing’ de la compañía en todas las áreas”, es una frase popular. “Mejorar la utilización de los recursos humanos en todos los niveles”, es otra. Pero, ¿por qué razón el esfuerzo “marketing” necesita “consejos y apoyo”? ¿Qué resultados se esperan, y cuándo?

Se necesita en especial un plan claro enfocado directamente sobre los objetivos y fines de una empresa para el trabajo de conocimiento más caro y dificultoso que hay: la investigación, ya sea en tecnología, mercados, clientes u otras áreas.

Cada vez más las empresas requieren una investigación pura, es decir, una investigación destinada a adquirir conocimientos nuevos e inexistentes. Esa

investigación, en especial, tiene que estar dirigida a los resultados económicos. Mientras más cerca esté de sus objetivos más productiva resulta. Desde luego se ignora si producirá resultados, y las probabilidades están en contra del éxito. Pero si se producen resultados, deben tener aplicación económica. El trabajo de Du Pont que produjo el nailon fue una investigación pura, pero dirigida claramente hacia un resultado económico adecuado a la idea de la empresa de Du Pont y apoyado por sus objetivos. Lo mismo se aplica al trabajo de los laboratorios de Bell, que produjeron el transistor, o al trabajo de General Electric, que produjo el diamante sintético. La investigación sobre la química de los polímeros realizada por los dos ganadores del Premio Nobel de 1953, Karl Ziegler, de Alemania, y Julio Natta, de Italia, aunque era una investigación pura, estuvo dirigida desde el principio a los resultados económicos, es decir, a la creación de nuevas industrias importantes.

En el trabajo de conocimiento lo que importa es no hacer cosas que no conducirán a resultados importantes aunque tengan éxito. En el trabajo de conocimiento es importante, especialmente en lo que respecta a la investigación, abandonar lo que ya no es productivo y concentrarse en los escasos recursos donde están los resultados. El trabajo del conocimiento es productivo sólo cuando lo realiza gente de capacidad extraordinaria. Sin embargo, esa gente es tan escasa en el trabajo del conocimiento como en cualquier otra área del quehacer humano.

II

PRÁCTICAS EMPRESARIAS

Todos los intentos de nuevas aventuras, inversiones de capital o nuevos productos y servicios deben estar dirigidos hacia el programa de desempeño. Todas las propuestas de ese tipo deben presentarse juntas y no por separado. Esto se aplica a las inversiones de capital para un período determinado, a los nuevos productos o servicios y a todas las nuevas actividades y esfuerzos, especialmente a los esfuerzos de conocimiento. Sólo en esta forma es posible averiguar si esas propuestas tienden a la mejor utilización de los recursos de la compañía y si están dirigidas a las oportunidades adecuadas y a los resultados necesarios. Únicamente de esa forma se puede saber si las inversiones, productos o actividades propuestos tienden a cumplir la idea de la empresa y a apoyar sus objetivos.

Cada propuesta individual debe establecer claramente las expectativas que la constituyen. ¿Qué se supone que sucederá? ¿En qué forma se comparan estas suposiciones con las expectativas en que se basa el programa de la compañía? ¿Cuáles serían las consecuencias de no realizar la nueva inversión, de no comenzar la nueva actividad, de no fabricar el nuevo producto?

¿Qué pasaría con la empresa si fracasara la nueva aventura? Ninguna propuesta puede ser considerada seriamente a menos que presente sin ambages las peores consecuencias que pudiera tener. Igualmente importantes son las consecuencias del éxito. ¿En qué nos embarcaríamos si esta nueva aventura tuviera éxito? ¿Podemos hacer frente a la nueva situación?

Toda propuesta para una nueva aventura debe estar centrada en la compañía entera. No basta con saber los resultados que se esperan de la aventura en sí. ¿Qué añadiría a la capacidad económica total y a los resultados de la empresa? Algunas propuestas prometen grandes beneficios sobre el capital y los esfuerzos invertidos; sin embargo, añaden tan poco a la economía total de la empresa que resultan carentes de importancia. También hay propuestas que, en sí mismas, apenas pueden costearse, pero no obstante pueden añadir una capacidad sustancial para obtener resultados. Lo que más importa no es el retorno de una aventura específica, sino su impacto sobre los resultados de toda la empresa.

Una propuesta para una nueva aventura debe indicar los recursos, sobre todo humanos, que se requerirán, como también la forma de obtenerlos. No tiene sentido comenzar algo nuevo, a menos de poder asignar a ello recursos importantes.

De modo que una propuesta para un nuevo esfuerzo considerable debe indicar siempre cuál será el antiguo esfuerzo que se abandonará. Los recursos de calibre necesario para un nuevo esfuerzo —en especial, los humanos— raramente están desocupados.

Para obtenerlos hay que abandonar un antiguo esfuerzo o, en todo caso, ponerlo en estado de “ordeño”.

Otra práctica empresarial necesaria es una revisión sistemática de todos los productos (o servicios), de todas las actividades y de los principales componentes de la empresa cada tres años. Esta revisión compara el desempeño con las expectativas. Luego, inquiere: “Si este producto (actividad o unidad) no existiera actualmente, ¿lo iniciaríamos?” Si la respuesta es: “No”, habrá que inquirir: “¿Debemos continuar? ¿Por qué?”.

Si deseamos tener una oportunidad debemos estar dispuestos a eliminar aquello que es viejo y no promete resultados. Si deseamos que el personal de una organización sea “creador”, debemos manejar la empresa a fin de que las tareas y carreras estén unidas al descubrimiento de lo que es nuevo y promisorio en lugar de perpetuar lo que es viejo y obsoleto; a los resultados más que a la rutina.

III

EL PERSONAL, SUS TRABAJOS Y ESPÍRITU

Hasta ayer las decisiones económicas, incluso en las empresas grandes, eran tomadas por algunos hombres de máxima jerarquía. Los demás las cumplían. La realidad de hoy fue descrita con precisión por Frederick R. Kappel, jefe de la mayor empresa privada del mundo, la “American Telephone & Telegraph Company”, en una conferencia para el “XIIIth International Management Congress”, que tuvo lugar en Nueva York en setiembre de 1963.

Años atrás, cuando se inició nuestra empresa (dijo Kappel), era la visión de los administradores superiores la que estableció los objetivos de la organización. (Hoy, en cambio) los objetivos de la empresa y las ideas sobre el futuro no son impuestos solamente por la superioridad... Nuestros puntos de vista no están formados por el gerente comercial, el director de investigaciones o el ingeniero proyectista exclusivamente... La responsabilidad de las decisiones sigue siendo patrimonio de la cabeza de la empresa, pero la decisión en sí es el producto de juicios múltiples... Para permitir que los trabajadores del conocimiento hagan su contribución, una empresa necesita: 1) una visión clara de lo que se necesita y de lo que es posible; 2) una determinación racional del mejor medio para lograr los resultados deseados, y 3) una medición exacta de los medios disponibles y de los que deben ser descubiertos... Una empresa puede interesar al científico... únicamente si tiene una idea clara de sus objetivos y si los mismos están explícitamente formulados.

Actualmente, incluso las empresas pequeñas se componen de gente que aplica sus conocimientos, más que fuerza y capacidad manual, al trabajo. Todo trabajador con conocimientos toma decisiones económicas; si es un ingeniero de investigaciones decide continuar o eliminar un proyecto; si es contador decide las definiciones de costo adecuadas para la empresa; si es un gerente de ventas decide dónde colocar a los mejores vendedores y si es un experto en mercados define el mercado en que compite un producto. Para tomar la decisión correcta, el trabajador con conocimientos debe conocer el desempeño y los resultados que se necesitan. Además, el trabajador con conocimientos debe estar “interesado”, para usar la palabra de Kappel. No puede ser

supervisado. Debe dirigirse, manejarse e interesarse por sí mismo. Eso lo hará únicamente si puede percibir la forma en que su conocimiento y trabajo contribuyen a toda la empresa.

Por lo tanto, es importante que se defina el trabajo de todo ejecutivo y profesional de la organización en términos de la contribución que debe hacer para el logro de los resultados económicos de la compañía. La definición de la tarea en términos de trabajo y habilidad sirve solamente para aquellos cuya contribución se limita a ser fiel.

En la empresa estos aspectos todavía conducen a trabajos que son funcionales, o técnicos, o pertenecientes a un área específica: jefe de las investigaciones del mercado, ingeniero jefe asistente, o contralor asistente, para dar algunos ejemplos. Sin embargo, determinan a la superioridad de mañana. Son las actividades más visibles y significativas para la organización, y aquellas en que su personal se interesa más. Los hombres que las ejercen son los únicos ejecutivos superiores con los que la mayoría del personal administrativo y profesional de la organización tienen un estrecho contacto en lo referente al trabajo.

Si una empresa desea dedicarse al desempeño económico debe llenar estos puestos críticos con hombres que lo merezcan por su probada capacidad para contribuir con la obtención de los objetivos y resultados de la compañía, por su demostrada capacidad para realizar las tareas económicas y por su deseo de trabajar para la empresa en lugar de limitarse a ser especialistas en una función o en un área técnica.

La capacidad para ejecutar las tareas económicas y el deseo de trabajar en ellas no es todo lo que se requiere de un ejecutivo superior. En muchas posiciones, eso ni siquiera es lo más importante si se lo compara, por ejemplo, con la capacidad para construir y dirigir una organización humana efectiva y unida. Pero es imprescindible que el ejecutivo superior comprenda y se interese en las demandas del desempeño económico.

Es difícil dotar a una organización humana de efectividad empresarial; pero es esencial; después de todo, una compañía no tiene un programa de desempeño. Los que lo tienen, realizan, formulan y hacen efectivo son sus ejecutivos. Los resultados económicos no son producto de las fuerzas económicas; son logros humanos.

CONCLUSIÓN

EL PROPÓSITO

Actualmente las decisiones económicas importantes son tomadas, en su mayoría, por los ejecutivos: administradores empleados por una compañía para trabajar dentro y a través de una organización empresaria. Ya no son patrimonio del empresario: un individuo que trabaja independientemente, por sí mismo y para sí mismo.

La empresa organizada se ha convertido en el centro empresario de la sociedad y economía modernas. Las decisiones económicas que toma o abandona, determinan en gran parte el nivel, dirección y curso de la economía industrial.

El empresario tradicional no ha desaparecido. En realidad, la gran economía industrial en expansión proporciona más posibilidades que nunca al individuo que inicia una nueva empresa por su cuenta. Desde la Segunda Guerra Mundial, un gran número de “hombres nuevos” han iniciado nuevas empresas e, incluso, industrias enteras por sí solos y a partir de la nada, en los Estados Unidos, en Europa occidental, en Japón, en la India y en América latina. Pero aun en el pináculo de sus esfuerzos, este empresario particular no es más que un pequeño, aunque esencial, elemento en la economía en comparación con las empresas ya establecidas y organizadas. Además, el empresario particular tiene que organizar una empresa y transformarse en ejecutivo apenas tenga éxito. En otra forma, su logro empresario desaparecerá rápidamente. En la economía actual, incluso una empresa pequeña está tan lejos por tamaño y complejidad del mayor y más rico de los empresarios particulares, que es de una especie completamente diferente.

Por lo tanto en toda empresa el trabajo sistemático y racional dirigido a las tareas y decisiones económicas, debe transformarse en un modo de vida. Este libro se ha ocupado de esas tareas y de la forma en que pueden organizarse. Si la empresa comercial

constituye el centro empresario de una economía moderna, todo trabajador con conocimientos que forme parte de ella debe comportarse como el empresario.

En la empresa moderna, en la que el conocimiento es el principal recurso, unos pocos ejecutivos superiores no pueden asegurar por sí solos el éxito. Mientras más cerca esté una empresa de una organización de conocimientos, más ejecutivos habrá cuyas decisiones tengan un impacto en la empresa y sus resultados.

Eso no significa que la superioridad se torne menos importante o que su trabajo se aligere. Por el contrario, su tarea ha adquirido una nueva dimensión: conducir, dirigir e interesar al personal con conocimientos para que se transformen en ejecutivos efectivos.

El hombre con conocimientos en una empresa, ya se trate de un administrador o de un profesional, tiene que imponerse los propósitos del ejecutivo:

- El propósito de hacer que su conocimiento y sus esfuerzos contribuyan a los resultados económicos. El fin del trabajador con conocimientos debe ser la contribución más que el trabajo con sus técnicas y habilidades.
- El propósito de concentrarse. Todo trabajador con conocimientos, para ser un ejecutivo, tiene que tomar la responsabilidad de asignar a las oportunidades y resultados el único recurso que verdaderamente controla: su persona.
- El propósito, por último, del desempeño sistemático, organizado y racional de las tareas relativas a su propio trabajo en la misma forma que las de la empresa en conjunto.

Actualmente se destaca mucho la responsabilidad social del administrador. Los trabajadores con conocimientos en la empresa comercial —administradores y profesionales— han surgido como un nuevo grupo rector en la sociedad industrial. Todo grupo rector tiene responsabilidades que superan sus tareas y objetivos inmediatos.

La primera responsabilidad social del administrador de hoy es hacer comprender a los legos —la gente educada que no pertenece a la empresa e ignora todo lo relativo a ella— lo que es la empresa, lo que puede y debe hacer y lo que realiza el administrador.

Gran parte de lo que parece ser una “hostilidad hacia la empresa” es nada más que el desconcierto del hombre educado que no pertenece a ella —el profesional, el empleado

público, el académico— ante una actividad que aparentemente no puede ser ni estudiada ni explicada. Nehru, y su generación, por ejemplo, se hicieron “socialistas” más que nada debido al desprecio de sus maestros intelectuales, los Fabianos ingleses del 1900, por lo que veían al observar las empresas de la época: un juego de azar en el que cualquier burro podía ganar siempre que fuera rudo. Pero, desde luego, ésa es la forma en que aparece cualquier actividad humana para el foráneo, a menos que se pueda demostrar que es útil, organizada y sistemática; es decir, a menos que se la pueda presentar como el conocimiento generalizado de una disciplina.

Los ejecutivos se han transformado en un grupo rector en las últimas décadas debido a que han desarrollado una disciplina como la mencionada para el componente administrativo de su tarea: la planificación, formación y conducción de la organización humana de una empresa. Pero para el resto, para los empresarios, aquellos que se ocupan de la función económica específica y determinada de la empresa comercial, aún no existe una disciplina sistemática. En todo el mundo los ejecutivos se han entregado a la administración como disciplina. Ahora tienen que dedicarse a la actividad empresarial racional. Únicamente cuando la actividad empresarial se presente como una disciplina y se practique como la tarea específica que asigna sistemáticamente los recursos al desempeño económico y a los resultados, podrá el foráneo educado estar en condiciones de comprender lo que la empresa —órgano económico de la sociedad industrial— trata de realizar, y respetará sus logros. Sólo entonces podrá la sociedad aceptar verdaderamente que la empresa tiene un fin racional y que el ejecutivo de la misma tiene que realizar una contribución importante.

Por su propio bien, también el trabajador con conocimientos necesita dedicarse a la contribución, a la concentración y a las actividades empresariales racionales. Necesita darles significado y hacer que satisfagan su propia vida y trabajo. Cada día trabaja más personal con conocimientos en las empresas. Por cierto, la empresa moderna es la mayor fuente de trabajo que permite a los hombres utilizar sus conocimientos con un fin productivo. El trabajador con conocimientos, que ha recibido una educación tan cara, debe estar dispuesto a grandes esfuerzos y a un excelente desempeño, pero también debe exigir que el trabajo le proporcione satisfacciones y estímulo.

La tarea económica, si se realiza racionalmente, con responsabilidad, conocimientos y previsiones, puede ser interesante y estimulante, como lo habrá demostrado este libro,

según espero. Ofrece desafíos intelectuales, el premio del éxito, y la gran alegría que el hombre obtiene al transformar el caos en orden.

RECONOCIMIENTO

Mucho tengo que agradecer la colaboración editorial proporcionada por Doris, mi mujer, y por mi amiga Hermine Popper en la confección de este libro. Ambas leyeron el manuscrito varias veces y en diferentes etapas a fin de pulir el sentido de ilación; como también el estilo, el lenguaje y la estructura de las frases. La sensibilidad que ellas tienen para detectar un pensamiento mal expresado y su intolerancia para considerar vocablos incorrectos son, en gran parte, responsables de la claridad conceptual o textual que este libro puede tener. Tanto más agradezco la ayuda que me prestaron, cuanto que debieron interrumpir urgentes e importantes tareas propias a fin de leer y editar *La gerencia efectiva*.

PETER F. DRUCKER
Año Nuevo de 1964
Montclair, Nueva Jersey

Cubierta
Portada
Sobre el autor
Introducción: La tarea
Primera parte: Comprensión de la empresa
I. Realidades empresarias
II. Las áreas de resultados
III. Ingresos, recursos y perspectivas
IV. ¿Cómo nos va?
V. Centros de costo y estructura de los costos
VI. El cliente es la empresa
VII. El conocimiento es la empresa
VIII. Ésta es nuestra empresa
Segunda parte: Enfoque de las oportunidades
IX. Construyendo con solidez
X. En busca del potencial empresario
XI. Construyendo el futuro en el presente
Tercera parte: Un programa para lograr resultados
XII. Las decisiones clave
XIII. Estrategias empresarias
XIV. Determinación del desempeño económico de una empresa
Conclusión: El propósito
Reconocimiento
Créditos

Drucker, Peter
La gerencia efectiva. - 1a ed. - Buenos Aires :
Debolsillo, 2014
(Best Seller)
EBook.

Traducido por: Inés Calvo

ISBN 978-987-566-969-7

1. Administración de Empresas-
Gerenciamiento. I. Título
CDD 658.409 1

Título del libro original en inglés: *Managing for Results*
Managing for results © Peter F. Drucker 1964

Edición en formato digital: febrero de 2014
© 2014, Penguin Random House Grupo Editorial
Humberto I 555, Buenos Aires.

Diseño de cubierta: Penguin Random House Grupo Editorial

Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida, ni en todo ni en parte, ni registrada en, o transmitida por, un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o cualquier otro, sin permiso previo por escrito de la editorial.

ISBN 978-987-566-969-7

Conversión a formato digital: Libresque

www.megustaleer.com.ar

Índice

Portada	2
Sobre el autor	3
Introducción: La tarea	4
Primera parte: Comprensión de la empresa	8
I. Realidades empresarias	9
II. Las áreas de resultados	20
III. Ingresos, recursos y perspectivas	32
IV. ¿Cómo nos va?	60
V. Centros de costo y estructura de los costos	79
VI. El cliente es la empresa	105
VII. El conocimiento es la empresa	126
VIII. Ésta es nuestra empresa	138
Segunda parte: Enfoque de las oportunidades	146
IX. Construyendo con solidez	147
X. En busca del potencial empresario	170
XI. Construyendo el futuro en el presente	194
Tercera parte: Un programa para lograr resultados	214
XII. Las decisiones clave	215
XIII. Estrategias empresarias	225
XIV. Determinación del desempeño económico de una empresa	243
Conclusión: El propósito	250
Reconocimiento	254
Índice	255
Créditos	256