

Material Imprimible

Curso Control de gestión y tablero de comando

Módulo La planificación como proceso

Contenidos:

- Objetivos estratégicos y metas
- El proceso de planificación
- Información para la toma de decisiones
- Activos estratégicos
- Tipos de estrategia
- El proceso de innovación
- El efecto del largo plazo
- Análisis estratégico
- Matriz FODA
- El papel del mercado
- Crecimiento y expansión
- El rol de los estados financieros
- Análisis de balance y estado de resultados
- Proyecciones

En este recorrido vamos a introducirnos en los distintos procesos de planificación orientadas al mundo de las organizaciones, y si bien nos enfocaremos en aquellas que persiguen un beneficio económico, los modelos a presentar son perfectamente aplicables para cualquier tipo de actividad que persiga un fin determinado.

A modo de introducción, resulta de utilidad poder definir algunas cuestiones relacionadas con los temas que nos ocupan, y para ello comenzaremos con el significado de planificación, término que se relaciona con la palabra planes, y que indistintamente también se utiliza con los nombres planeación o planeamiento.

Podemos decir que la **planificación** es el diseño de uno o varios procesos metódicos realizados para la consecución de las distintas metas que se pretenden alcanzar, siempre pensando en situaciones futuras.

Aquí es importante hacer una diferenciación entre dos términos que habitualmente se reconocen como sinónimos, pero que en esta oportunidad, representan a situaciones perfectamente diferentes, como son objetivos y metas.

En primer lugar, los **objetivos** derivan de la estrategia misma de la organización, y por lo tanto, son definidos por su cúpula gerencial o la dirección de la empresa. No deben ser cuantificables, por lo que no hay medida que los represente.

Hay objetivos famosos en la historia de los negocios, como por ejemplo, el de la empresa IBM, cuando se propuso como objetivo colocar una computadora personal en cada hogar estadounidense, u otro más antiguo aún, como cuando Henry Ford persiguió el objetivo de fabricar un vehículo que pueda ser adquirido por las clases trabajadoras a menos de mil dólares la unidad.

En oposición a esto, las **metas** derivan desde los objetivos y deben tener por lo menos tres características esenciales: Representar claramente lo que se quiere hacer, cuantificar lo que se pretende alcanzar y definir el tiempo que demandará llevarlo a cabo. Básicamente, se enfocan en el plano táctico, por lo que suelen liderarse por las gerencias de menor nivel.

A partir de aquí, debe quedar claro que el proceso de planificación resulta de conocer previamente los objetivos propuestos por la organización, y por lo tanto, debe estar

alineado con estos al fijar las distintas metas que se definan como necesarias para llevarlos a cabo.

El estar alineado con los objetivos implica también respetar las formas procedimentales teniendo en cuenta el buen nombre de la organización, utilizando criteriosamente aquello de “el fin justifica los medios”.

En consecuencia, sabemos que al planificar tenemos que tomar decisiones, y se espera que al momento de realizarlo, lo hagamos con total racionalidad.

Sin entrar en discusión acerca de lo que significa ser racional, podemos estar de acuerdo que el tomar decisiones significa elegir entre distintas alternativas, y cuanto más sepamos de cada una de ellas, estaremos en mejores condiciones para evaluarlas. Por ende, se hace necesario reunir la mayor cantidad de datos posibles, los que, ordenados adecuadamente, nos proveerán de información de utilidad para tener el conocimiento necesario que ayudará a mejorar nuestra toma de decisiones.

Es natural que cuando hablamos de planificación, pensemos en aquellos procesos que realizamos en forma activa, es decir, de todas aquellas situaciones que pensamos plasmar a futuro teniendo en cuenta nuestra situación actual. Pero a pesar de ello, suele ocurrir que trabajemos planificando en forma reactiva, partiendo desde situaciones, a veces no deseadas, que nos obligan a reaccionar modificando nuestros planes anteriores y elevando el grado de incertidumbre característico de cualquier situación futura.

Seguramente en algún momento de su vida les ha pasado que han planificado algo que luego no sucedió como esperaban. ¿Por qué ocurrió así?, nos preguntamos. Cuando nos pasa, intuitivamente hacemos responsable al azar, y es cierto que influye, pero no tanto. ¿Planificamos mal? ¿Trazamos mal nuestro objetivo? Por supuesto que, aun trabajando en forma activa, no podemos predecir el futuro, pero sí podemos trabajar para construirlo. No es una tarea sencilla, pero tampoco imposible.

Cuando planificamos, tenemos que pensar en construir el mejor futuro que podamos alcanzar y dedicar nuestros mayores esfuerzos en identificar todas las variables que intervengan en nuestro camino. De esta manera, estaremos mejor preparados para enfrentarnos a ellas.

Cuando hablamos del mejor futuro que podemos alcanzar, estamos haciendo una diferencia respecto al futuro deseado. Este es uno de los grandes problemas a los que se enfrentan los planificadores. Un futuro deseado rara vez se cumple, mientras que un futuro posible que tenga en cuenta la interacción con todas las variables que se pongan

en juego, permite la construcción de un futuro probable. En consecuencia, el planificar no debe ser un resultado idealista, sino necesariamente realista.

Por lo dicho, es necesario dejar de lado nuestras preferencias para enfocarnos objetivamente en la información con la que vamos a trabajar. Esto no significa desvalorar el conocimiento que un planificador tenga sobre su propia organización, sino todo lo contrario: El valor agregado que se le otorga a una buena planificación tiene relación, justamente, con el mejor conocimiento que se tenga de cada negocio, dado que gracias a ello se podrán identificar mucho mejor todas las variables que intervengan otorgando a cada una la relevancia que se considere adecuada.

Sin embargo, muchas veces se cae en el abuso del conocimiento empírico dando por sentado situaciones que, sin duda, pueden cambiar. Todo lo que pasó ayer, a lo sumo, sirve para explicar nuestra situación actual sin que por ello signifique que la misma situación se repetirá en el futuro. Por lo tanto, es muy bueno tener certeza de lo conocido, pero es mucho mejor el saber aceptar todo lo que no se conoce.

En este tramo vamos a conocer los conceptos referidos a los objetivos estratégicos de las organizaciones, y por esto, es necesario dar un paso hacia atrás y comenzar desde la génesis misma de una organización.

Cuando hablamos que en los procesos de planificación se requiere ser racionalmente objetivo y no idealista, no estamos haciendo referencia a los procesos previos donde se comienza a dar forma a una idea primaria y en donde la creatividad es el factor, quizás más importante, junto con la oportunidad y las ganas de hacer, que terminan derivando en la puesta en marcha de un emprendimiento.

Por supuesto que una buena idea por sí misma no es garantía de éxito. Muchas buenas ideas se han transformado en excelentes fracasos. No obstante, el mercado actual nos demuestra, y cada vez con mayor frecuencia, que la innovación es un rasgo distintivo en buena parte de las empresas que se colocan al tope de los éxitos comerciales.

Pensemos que algunas de estas tres compañías que vemos en pantalla tienen apenas un puñado de años de existencia, y sin embargo, nos cuesta imaginar cómo realizaríamos nuestras actividades cotidianas sin poder utilizar sus productos o servicios para nuestra tarea.

No vamos a detenernos en cómo transformar una idea en negocio, ya que no es el propósito de este curso, sino en cómo vamos a organizar nuestro negocio a partir de la idea primaria.

Toda organización tiene un propósito para su existencia, también conocido como **finalidad de la organización**. De hecho, cuando se inscribe formalmente, y de acuerdo a los parámetros que las leyes de cada región exigen para la puesta en marcha de un emprendimiento, se debe declarar el propósito organizacional y el alcance del mismo, que aun siendo muy general, explicita claramente qué es lo que la empresa pretende realizar.

Este propósito se torna mucho más específico cuando las organizaciones hacen su declaración de visión y emisión, generalmente de acceso público, y en donde queda reflejado el espíritu de lo que la organización pretende alcanzar a través de sus operaciones.

Los objetivos estratégicos de una organización deben, necesariamente, tener relación con su finalidad y estar alineados con las declaraciones de visión y emisión que la misma organización definió oportunamente. Esto no sólo implica ser coherente con el propósito, sino también servir como una guía para todos los públicos de la empresa, comenzando por los mismos empleados y siguiendo con los clientes, proveedores y el público en general.

Al trazar los objetivos estratégicos de una organización, no estamos pensando en el corto plazo, sino en un futuro constante y orientado al largo plazo. Recordemos que los objetivos no deben ser cuantificables, y tienen que poder expresar la intención de una situación determinada, pero sin explicitar las herramientas necesarias para realizarlos, pudiendo, sí, hacer una estimación temporal pero amplia para llevar a cabo los mismos. Por ejemplo, un objetivo estratégico podría declararse como “ubicarse entre las cinco primeras empresas en nivel de ventas del rubro en los próximos cinco años”.

Cuando decimos que al trazar los objetivos estratégicos no se explicitan las herramientas para llevarlos a cabo, estamos haciendo mención a una situación bastante común que generalmente parte de un concepto equivocado, y es el considerar primero a los recursos y luego a las estrategias, cuando lo correcto es hacerlo al revés, ya que los recursos derivan de la estrategia.

En función de los objetivos que se persigan, se deben conseguir los recursos necesarios para su obtención. Por este motivo, es que al hacerse de los recursos necesarios, estos reciben el nombre de **activos estratégicos**, y generalmente son de largo plazo porque son aquellos desde donde se sostiene la estrategia de la organización.

Las empresas deben esforzarse en proteger estos activos, intentando que sean difíciles de imitar y que marquen una clara diferencia respecto a los competidores. Cuando se

puedan reunir estas condiciones, las empresas lograrán obtener una clara ventaja competitiva en el mercado.

Al hablar de largo plazo, es natural que surja el interrogante sobre qué se considera como largo plazo. No hay una única respuesta posible, dado que varios factores influyen en esta consideración, partiendo, en primer lugar, por el tipo de empresa que se considere analizar.

Los plazos de una industria automotriz, por ejemplo, no son similares a los plazos de una industria textil. Tampoco son iguales los plazos en industrias que producen bienes respecto a otras que ofrecen servicios. Distinto es también el horizonte temporal para empresas locales frente a empresas globales.

Pero aún a pesar de estas diferencias, existe un factor común para todas las organizaciones respecto al largo plazo, y es que todas consideran que su propio largo plazo se acorta cada vez más.

Puede resultar paradójico, pero como las empresas buscan constantemente ofrecer un producto innovador, fomentan que los ciclos de vida de los productos sean cada vez más cortos. En los mercados actuales, donde la oferta supere ampliamente la demanda, agregar valor es un factor clave, y este agregado de valor no solamente se traduce en mayor calidad, sino también se busca ser distinto en costos.

Las empresas esperan obtener su premio al otorgar beneficios cuando adoptan algunas de estas dos miradas. Cuando se busca una estrategia de diferenciación, se intenta adicionar a sus productos de todos los atributos posibles que lo hagan diferente a los demás, pero deseable a los ojos del consumidor. Esta estrategia apunta directamente a los niveles de ingresos mayores, la porción más deseable de la pirámide económica.

En cambio, cuando se persigue una estrategia de liderazgo en costos, el factor precio es la variable que más valora el consumidor al momento de su elección, siendo el volumen de ventas el factor clave que miran las empresas para sustentar su rentabilidad.

Es importante señalar que al mencionar a clientes, proveedores, mercados y competidores, estemos observando distintos elementos externos a la organización, lo que nos puede dar una idea de la interacción entre los distintos elementos, y nos permite analizar la situación de acuerdo a la visión de un sistema integral donde la organización, que ya es un sistema en sí mismo, forma parte de otro sistema mayor.

Las organizaciones son sistemas abiertos donde se producen los siguientes cuatro procesos: entradas, transformación, salida y retroalimentación.

Como proceso de entrada, observamos que los ingresos de todos los recursos requeridos por la organización, tanto físicos como humanos y financieros, más toda la información requerida y disponible que colabore con los propósitos organizacionales. El proceso de transformación, por su lado, cambia el estado del ingresado modificando su estatus y agregando valor, para luego, dar lugar a los procesos de salida, que ofrece a distintos públicos los beneficios de la acción transformadora realizada. Finalmente, el proceso de retroalimentación dotará a la organización de elementos de ajuste y modificación para recomenzar nuevamente con el primero de los procesos.

Peter Senge, autor del célebre libro *La Quinta Disciplina*, expone la idea de la organización inteligente como un sistema y, como tal, refiere que debe aprender constantemente para poder desarrollarse mejor y obtener mayores beneficios.

Este manifiesta que deben seguirse cinco disciplinas de aprendizaje de manera continua y permanente, comenzando por modificar aptitudes personales tendientes a conseguir mejores resultados, lo que implica reflexionar sobre nuestras propias creencias y visiones del mundo, comprometerse a mantener unidad de grupo a través de fomentar el trabajo en equipo, y analizar las fuerzas que interactúan con nuestro propio sistema para no sólo adaptarse eficazmente a los cambios, sino también hacer parte de la creación de esas mismas alteraciones.

En pocas palabras, una organización debe ser inteligente para lograr el mejor desarrollo posible dentro de contextos cambiantes, pero no asumiendo un rol de espectador, sino con el mayor protagonismo que se pueda alcanzar. Para ello, debe encontrar el mejor equilibrio entre las fuerzas internas de la organización, como así también, con todo lo que la rodea.

Una de las herramientas para la gestión más utilizadas lleva el nombre de **análisis FODA**, conocido también como DAFO o por sus siglas en inglés SWOT. Desde su creación, diremos solamente que comienza a ser utilizada a fines de los años 60 y principios de los 70, producto de la necesidad de varias organizaciones de comprender mejor el motivo de repetidos fracasos en el proceso de planificación corporativa.

Bastante se ha escrito sobre esta herramienta y existen distintos criterios para su aplicación, y sin que esto signifique que existan buenas o malas interpretaciones, diremos solamente que se encuentran distintas miradas sobre una misma cuestión sin hacer juicio de valor alguno sobre cada uno de estos enfoques.

Básicamente, cuando se realiza un análisis FODA, se intenta separar las situaciones internas de una organización frente a las situaciones externas a la misma. Desde este punto de vista, las empresas deben aprender a conocer y reconocer cuáles son sus fortalezas y debilidades mirando puertas adentro de la organización, mientras que las oportunidades y amenazas siempre vienen desde el entorno donde las empresas funcionan, es decir, puertas afuera de la misma.

Sin embargo, y de acuerdo a nuestro propio criterio, existen algunas condiciones que vale la pena tener en cuenta al momento de utilizar esta herramienta, y que debe ayudar a profundizar el análisis para derivar en mejores resultados. Al analizar cada uno de los elementos, observaremos que no pueden considerarse en forma aislada, sino que en su conjunto pueden aportar mayor información y, en consecuencia, riqueza en las conclusiones.

Solo para respetar la formación de la palabra FODA, comenzaremos por analizar las fortalezas, sin que esto signifique un orden obligatorio. Como ejemplo, una buena pregunta para comenzar podría ser descubrir aquello que nuestra empresa hace mejor que sus competidores, o aquello que lo hace distintivo. Si encontramos respuesta a la pregunta, también debemos fijarnos en el horizonte temporal, dado que es importante establecer si el factor diferencial encontrado se puede sostener en el tiempo o durante cuánto tiempo se prueba a explotar.

Pocas fortalezas son sostenibles en el tiempo si no se trabaja por mantenerlas o aumentarlas, dado que no es suficiente con que nosotros lo reconozcamos como tal, sino que el mercado lo valore de esa manera.

Al hablar de mercado, es inevitable observar que estamos teniendo en cuenta elementos externos a la organización, y aquí es donde se produce la primera observación al planteo inicial del análisis, debido a que existen elementos externos que se deben tener en cuenta al analizar las fortalezas.

En primer lugar, tenemos que compararnos con otros para poder medir si existe esa superioridad. En segundo lugar, no basta con que lo hagamos mejor, sino que el mercado debe valorarlo de esta manera.

Por lo tanto, en nuestro ejemplo, las básicas preguntas iniciales han tenido relación con dos elementos externos, por lo que podemos advertir que no basta con solo mirarnos al espejo.

De la mano de las fortalezas, también podemos observar las debilidades, aunque en este caso tendremos que asumir un espíritu mucho más crítico. Siguiendo el mismo ejemplo anterior, podemos realizar las mismas preguntas pero en sentido contrario, es decir, descubrir qué hacemos peor que otros o qué es lo que no nos pone en ventaja a ojos de los consumidores.

Nuevamente, y al igual que en el caso anterior, aparecen factores externos que impactan en nuestras propias debilidades. Por lo tanto, la conclusión anterior es también válida para analizar este factor.

Pero como se dijo, al analizar las debilidades tenemos que asumir un espíritu mucho más crítico, y aquí es donde nuevamente citamos a Peter Senge y su llamado a reflexionar sobre nuestras propias creencias y a fomentar el espíritu de grupo y el trabajo en equipo. Cuando analizamos el comportamiento de una organización, podemos encontrar que los distintos departamentos que lo componen se asemejan a comportamientos estancos, y que a veces parecen no formar parte de la misma empresa. Esto es más común de lo que parece, y suele suceder que se disparen culpas entre departamentos para justificar un mal resultado.

No obstante, no es un problema de comunicación, sino de procesos. Algo se hace mal, pero no se hace nada para solucionarlo. Por eso, alinearse en objetivos comunes, comprometerse en el desarrollo conjunto de mejores prácticas, establecer criterios para equipos de trabajo y cualquier otro tipo de elemento que agregue valor al trabajo en equipo, puede ser un principio de solución para limar los puntos negativos, y aunque parezca un juego de palabras, hacer débiles a las debilidades.

Cuando damos paso al análisis de oportunidades, tenemos que asumir una posición más que activa, ya que las mismas no suelen golpear a la puerta, sino que hay que saber encontrarlas. Para ello, no alcanza con estar atento, sino que hay que realizar procesos continuos de inteligencia para conocer todo lo que sucede en el mercado.

Puede ocurrir que al buscar encontremos segmentos de mercado que no están siendo atendidos y representan una buena oportunidad para su explotación, o que ciertos cambios normativos favorezcan a nuestro negocio por sobre la competencia. También se requiere conocer los avances que la tecnología promete o si la sociedad está marcando nuevas tendencias en sus preferencias de consumo.

Pero no todo es externo, puesto que también hay que mirar puertas adentro, porque al estar seducidos por oportunidades se requerirán recursos para satisfacerlo, y no siempre están disponibles en la organización. De este modo, podemos advertir que a través de

una oportunidad que no tenemos capacidad de reacción, podemos revisar nuevamente nuestras debilidades.

Al analizar amenazas suelen presentarse algunos problemas, a veces sostenido por el propio término elegido para este factor. El concepto amenaza refiere a una acción directa y dirigida a nosotros emitida por alguien en particular con el fin de generarnos algún daño.

En el mundo de los negocios raras veces se observan señales tan explícitas, principalmente porque pueden configurar un delito. En cambio, si analizamos este mismo factor desde el punto de vista de los riesgos, podremos encontrar mayores indicios que nos permitan estar preparados para situaciones futuras que puedan condicionar nuestros planes.

Tengamos en cuenta que al analizar los riesgos tenemos que ir un poco más allá de los riesgos habituales comunes de todo negocio, y como en el caso de las oportunidades, no basta con estar atentos, sino monitorear en forma permanente lo que sucede en nuestro entorno. Podemos dar como ejemplo situaciones como la aparición de nuevos competidores, cambios en los patrones de consumo por nuevas tendencias sociales, e incluso modificaciones en las políticas de comercio exterior, tanto internas como externas, que pongan en riesgo importaciones o exportaciones según corresponda.

La utilización del análisis FODA para la gestión debe utilizarse como un método diagnóstico netamente cualitativo que nos permitirá mejorar la percepción de las situaciones relevantes de nuestro negocio para estar en mejores condiciones para la posterior toma de decisiones, las que, recordemos, deben estar alineadas con la finalidad de la organización.

Puede que este análisis signifique una alteración en los objetivos estratégicos si es que las condiciones observadas requieren un cambio de rumbo o apenas un golpe de timón para sostener o aumentar el nivel de competitividad de nuestra empresa.

Otra herramienta utilizada para el análisis estratégico organizacional es el modelo creado por el profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios de Harvard a inicios de los años 80, quien propuso la existencia de **cinco fuerzas** que influyen en la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste y, por lo tanto, las organizaciones deben evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

Porter sostuvo que cuando mejores condiciones se observan en la conjunción de estas cinco fuerzas, más atractivo resulta el negocio, pero estas mismas condiciones promueven el ingreso de nuevos competidores, lo que aumenta el poder de negociación de clientes y proveedores y alienta la aparición de productos sustitutos.

Ante esta situación, propone que las empresas deben crear barreras de entrada para poder sostener su ventaja competitiva, a las que identificó y clasificó de la siguiente manera:

- Las economías de escala, aumentando la producción y/o ampliando la gama de sus productos a modo de crecer en forma horizontal
- Diferenciar el producto, para posicionarlo de manera tal de dificultar el acceso de competidores
- Poseer fuertes recursos financieros que permitan a la organización una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños
- Aventajar en costos, producto de hacer uso eficiente de la curva de aprendizaje independientemente del volumen de producción
- Acceder a la mayor cantidad de canales de distribución sin dejar huecos en la comercialización y llegada a todos los segmentos de mercado
- Poder limitar o impedir la entrada de nuevos competidores con requisitos y normas legales propuestas al gobierno desde la misma organización, más conocido como lobby

Con estos conceptos, Porter refiere que sostener la competitividad es la clave para asegurar la permanencia, y la planificación de largo plazo debe constituirse necesariamente teniendo en cuenta la acción conjunta de estos elementos.

Un complemento para el análisis estratégico para identificar oportunidades de crecimiento es la llamada **Matriz de Ansoff**, creada por el matemático ruso Igor Ansoff, y publicada en la prestigiosa revista Harvard Business Review. Con este tipo de análisis se pretende descubrir nuevas oportunidades para el crecimiento de la organización a través de la combinación de productos y mercados que permitan sustentar su desarrollo futuro. La matriz está dividida en cuatro cuadrantes que permite identificar las oportunidades pudiendo segmentarse por línea de negocio o línea de producto. Por ejemplo, puede concluirse que un mercado actual tiene potencial para la inclusión de nuevos productos o nuevas líneas de productos, o bien, que la incursión con nuevos productos nos abre la

puerta a nuevos mercados diversificando nuestra oferta. Es una herramienta poderosa que debe formularse en forma activa siempre buscando estar un paso adelante de los competidores para obtener mayores beneficios.

Vamos a definir el concepto de **activos estratégicos** partiendo desde la definición de lo que debe considerarse como diagrama general de un negocio.

Si quisiéramos graficar genéricamente cualquier tipo de negocio, podríamos encontrar un esquema similar al que vemos en pantalla, donde a partir de un objetivo primario de negocios, se deben conseguir los recursos e insumos necesarios que, luego de ser transformados, nos permitan ofrecer distintos productos o servicios para luego ser comercializados, y sobre los que se esperan obtener ingresos para, finalmente, recoger los beneficios esperados en función de los objetivos propuestos inicialmente.

Si tomamos alguno de los elementos de esta representación gráfica, podemos presentarlo de distinta manera de acuerdo al siguiente cuadro, en donde comenzamos con los recursos económicos reunidos, con el que podremos obtener los recursos físicos necesarios y las materias primas e insumos requeridos, los que al combinarlos con las técnicas adecuadas, nos permitirán contar con los productos listos para su venta.

Una vez presentado de este modo, podemos proceder a agrupar alguno de estos elementos, donde por un lado, mantenemos los recursos económicos, y por otro lado, agrupamos el resto de los elementos. Cada uno de estos bloques tiene un nombre. Al bloque representado por los recursos económicos lo llamaremos Capital, y al bloque representado por el resto de los elementos, lo llamaremos Activo.

Si nos concentramos específicamente en el bloque que llamamos Activo, podemos subdividirlo en dos segmentos, donde al primero lo llamaremos Activos Estratégicos, y al segundo, Activos Tácticos. De esta manera, podemos analizar desde una perspectiva mucho más formal a todos los elementos constitutivos de nuestro negocio.

Si tomamos en cuenta solamente al bloque formado a la izquierda del cuadro, al que denominamos Activos, estaríamos de acuerdo en afirmar que la suma de todos sus componentes son equivalentes a la totalidad de nuestro negocio, y el bloque formado a la derecha del cuadro, al que denominamos Capital, está conformado por el dinero necesario para financiar su adquisición. De este modo, podemos considerar a partir de este momento, que Activos es igual a Negocio.

Como dijimos anteriormente, a partir de un objetivo de negocios se deben conseguir los recursos e insumos necesarios que luego de ser transformados nos permiten ofrecer distintos productos o servicios.

Si nos detenemos a pensar en el orden en que vamos presentando estos elementos, observamos que, en primer lugar, estamos exponiendo la declaración de nuestros objetivos, para recién después procurarnos los recursos económicos que nos permitan acceder a los recursos físicos que utilizaremos para darle forma a nuestros productos o servicios.

Nuevamente, vamos a insistir en que los recursos dependen de los objetivos estratégicos, por lo tanto, es muy importante sostener la idea que los recursos se deben ajustar estrictamente a los planes estratégicos de la organización.

Tengamos en cuenta que el paso previo a la obtención de los recursos físicos es conseguir el dinero necesario para su adquisición, por lo que tener recursos sin uso implica invertir dinero en forma innecesaria.

Anteriormente comentamos que los activos estratégicos generalmente son de largo plazo, porque son aquellos desde donde se sostiene la estrategia de la organización, y que deben reunir ciertas condiciones para asegurar la competitividad de la empresa: ser valiosos y difíciles de imitar, y deben marcar una clara diferencia respecto a los competidores.

No obstante, con el avance de los procesos de estandarización que permiten las nuevas tecnologías y su correspondiente reducción de costos, cada vez es más frecuente que cualquier producto nuevo en el mercado sea copiado rápidamente. De esta manera, si nuestra empresa ha adquirido una maquinaria para producir determinado producto que sea bien aceptado por el mercado, es muy posible que enseguida aparezca algún interesado en hacer lo mismo, para lo que solamente debe adquirir una maquinaria similar.

En consecuencia, cada vez se hace más complejo poder defender el atributo “difícil de imitar”. En este contexto, el saber hacer cobra cada vez mayor importancia, y por dos razones importantes. En primer lugar, priorizar los procesos de investigación potencian el desarrollo de verdaderos productos innovadores los que suelen ser patentados para proteger su valor económico. Al mismo tiempo, permiten aumentar el valor de la marca, que recibe el beneficio de la innovación para ganar mayor lugar o prestigio en el mercado. De este modo, los activos estratégicos pasan de ser meramente productos físicos para incorporar también elementos intangibles.

Ya hemos dicho que estos activos tienen un costo que oportunamente pagamos al momento de su adquisición, pero también es cierto que esos mismos activos adquieren

un valor en función de lo que están produciendo y que habitualmente no tiene relación con su costo de adquisición. El valor de un activo estará dado por su capacidad de generar ingresos futuros, y cuanto mayor sea el retorno esperado, mayor será su valor.

Aquí se produce una paradoja con lo expresado anteriormente respecto a que los recursos, en este caso activos, provienen de la estrategia empresarial. Podríamos pensar que si nuestros activos tienen un valor, nuestros objetivos estratégicos deberían apuntar a sostener ese valor, o dicho de otro modo, a pensar nuestra estrategia en función de esos activos. Pero esto no debe ser así. Recordemos que la empresa existe porque hubo un propósito organizacional, una finalidad declarada, que ha utilizado esos activos para cumplir con sus objetivos. ¿Por qué habría de cambiar, entonces?

Esta situación, que se observa con bastante frecuencia en el mundo real, ha llevado al fracaso a tantísimos negocios y suele ser producto de serias falencias en la planificación organizacional. Recordemos que algunas de las técnicas explicadas en la segunda clase fueron creadas a partir de la necesidad de mejorar el funcionamiento de varias empresas luego de rotundos traspíes.

Los activos, vistos como herramientas para cumplir con los objetivos propuestos, deben tener un rango de vida útil similar en su horizonte temporal al de los proyectos definidos. Caso contrario, el problema radica en que los objetivos fueron mal trazados.

Distinto es el caso en donde, por razones no previstas, se observaran cambios en los resultados. No existe la previsión total porque el azar también influye. Para estos casos, sí es necesario hacer ajustes para intentar que los activos puedan realizar su aporte, pero sin llegar a sostenerlo a cualquier costo. Este tema lo abordaremos próximamente con mayor profundidad.

Todos queremos pescar donde hay peces, por lo tanto, si nuestro negocio marcha bien, la competencia aparecerá. Mantener sólidos activos estratégicos sirve también como barrera de entrada para futuros competidores, porque cuanto mayor peso tengan esos activos en nuestro negocio, mayor será el esfuerzo que necesitan los competidores para ingresar, y no todos están dispuestos a ello.

Cada empresa tendrá su propio tipo de activo estratégico. Para una compañía naviera serán sus barcos, para una cadena hotelera lo serán sus edificios, y para una empresa industrial lo serán sus plantas de producción.

Sin embargo, todas podrían funcionar sin tener la propiedad de esos bienes, que se podrían rentar. Pero... ¿Cómo considerarlo en estos casos? La respuesta a la pregunta es

muy sencilla. La condición de propiedad es requisito fundamental para considerarlo como un activo. Caso contrario, no sería parte del patrimonio de la empresa.

Hay muchas organizaciones que poseen muy pocas propiedades, ya que la mayor parte de sus centros de atención son rentados. Esto puede ser parte de la estrategia de una organización, y está muy bien que así sea, si las condiciones de su estrategia son las adecuadas. No obstante, no serán activos estratégicos, a lo sumo serán parte de su estrategia empresarial.

Anteriormente conocimos las características de los llamados activos estratégicos de una organización y mostramos su relación con el negocio. A partir del presente cuadro, podemos dar comienzo a la presentación y análisis de los estados financieros que muestran la realidad económica de las organizaciones.

La aplicación de técnicas contables para el armado y presentación de los estados financieros tiene varios matices. Por un lado, cumple con los requisitos legales de llevar un registro de todas las operaciones económicas sobre las que posteriormente se deberán pagar impuestos que contribuyan a la economía tanto regional como nacional. Por otro lado, sirve para que distintos actores externos a la organización conozcan el estado de situación de la empresa para evaluar, por ejemplo, la posibilidad de otorgarle créditos. Pero principalmente, sirve para ofrecer información a los integrantes de la misma organización que, luego de ser analizada convenientemente, será contributiva para la toma de decisiones.

El primero de los estados financieros que vamos a presentar es el llamado **balance**, cuyo formato es, y no casualmente, similar al que acabamos de ver. Sobre el lado izquierdo, aparece el cuadro que denominamos activo, compuesto por todos los elementos necesarios para llevar adelante nuestras operaciones. Previamente, habíamos definido activo como negocio. Sobre el lado derecho, se observa el componente patrimonial conformado por el capital necesario para la adquisición de esos activos.

Cada uno de estos bloques está integrado por distintos elementos que reciben la denominación de cuentas. Por lo tanto, cuando por ejemplo decimos que vamos a analizar los activos de una empresa, lo que vamos a estar analizando es la composición de cada una de sus cuentas.

Recordemos que previamente habíamos comentado que los activos podían separarse entre activos tácticos y activos estratégicos, pero esta definición solamente es aplicable cuando lo que nos interesa es analizar la estrategia de la organización.

Para todo lo relacionado con aspectos de planificación, la división primaria es mucho más formal y recibe otra denominación que definiremos como activos corrientes y activos no corrientes. Ambas formas de separar los activos tienen muchos puntos en común aunque no necesariamente representan lo mismo. La división formal de considerar corriente o no corriente a un activo tiene que ver con el horizonte temporal de explotación del mismo, donde se considera corriente a los activos de corto plazo, y no corriente a los de largo plazo.

La definición de corto y largo plazo está directamente relacionada con la duración de los ciclos de negocio de una organización. Desde el punto de vista de las empresas, un ciclo de negocios comienza con la compra de los materiales, como materia prima e insumos, continúa durante el ciclo de transformación en producto para la venta, y finaliza cuando se concreta la comercialización. De acuerdo a este criterio, un ciclo de negocios de la industria automotriz no es igual a un ciclo de negocios de la industria naviera, y mucho menos al de un supermercado.

Esta diferencia temporal entre distintas industrias hace imposible su aplicación normativa; por lo tanto, no es la que se aplica como criterio en la conformación de los estados financieros, ya que deben ser similares para todos. En su reemplazo, se utiliza el criterio de ciclo económico, el que a su vez, está subordinado al criterio impositivo que considera a un ciclo económico como un periodo de 12 meses sin que importe su correlación con el calendario anual. De este modo, un ciclo económico puede comenzar un primero de enero como también en cualquier otra fecha del año, y finalizará exactamente 364 días después.

Por lo dicho, se considerará como corriente todo aquel activo cuya explotación se produzca dentro de un periodo de 12 meses, y como no corriente a todo lo que exceda ese periodo de explotación. Como ejemplo, las materias primas rotan constantemente y periódicamente, mientras que una maquinaria se utilizará, por lo menos, durante varios periodos.

Cuando observamos un balance en forma genérica, los activos están representados por las siguientes cuentas. Dentro del activo corriente encontraremos caja, bancos, cuentas por cobrar, inventarios e inversiones de corto plazo, y dentro del activo no corriente aparecerán inversiones de largo plazo, muebles y útiles, maquinarias, edificios, marcas y patentes.

El ordenamiento de las cuentas no es al azar, sino que está dado por el grado de liquidez de cada cuenta, entendiendo por liquidez como el atributo de cada una de las cuentas para transformarse en dinero rápidamente, pero sin perder su valor.

De este modo, la cuenta caja se encuentra en primer lugar, ya que por definición, es el efectivo en poder de la compañía. Debe prestarse atención al criterio de no perder su valor, dado que cualquier activo podría venderse rápidamente por un valor irrisorio, pero por supuesto, esta no es la idea de ninguna empresa.

Cada una de las cuentas contiene, además de su denominación, el valor expresado en la moneda local de lo que cada cuenta representa al momento del cierre del ciclo económico. Por lo tanto, la suma del importe de cada cuenta reflejará el valor de los activos de una organización.

Del lado opuesto a la columna de los activos aparecen las cuentas correspondientes al factor patrimonial, y recibe el nombre de estructura de capitalización. Esta columna nos muestra la manera en que la organización está financiando sus activos, que puede tener su origen desde dos sectores distintos.

Por un lado, el capital aportado directamente por los dueños, socios o accionistas en caso de sociedades, recibe el nombre de patrimonio neto. Está conformado por el capital aportado por cada ciclo de actividades más la reserva legal, que obligatoriamente debe quedar en el negocio, representado por la suma de una parte de las utilidades, aproximadamente hasta un 20%, de cada ciclo económico, más las utilidades retenidas que representan la porción restante de las utilidades de cada ciclo que los accionistas desean reinvertir en la empresa.

El capital restante está representado por el pasivo que corresponde a la deuda contraída por la empresa y que permite completar la financiación de la misma. Al igual que con los activos, el pasivo está dividido con el mismo criterio entre corriente y no corriente de acuerdo al plazo de vencimiento de las deudas contraídas.

El ordenamiento de las cuentas del pasivo estará dado por el plazo de vencimiento de cada deuda. De esta forma, en el pasivo corriente aparecerán en primer lugar las deudas con vencimiento cercano, como por ejemplo las cuentas por pagar proveedores, siguiendo con salarios e impuestos por pagar, documentos por pagar, y préstamos bancarios con vencimiento de corto plazo. Por el lado del pasivo no corriente, observamos los documentos por pagar y préstamos bancarios con vencimiento de largo plazo.

Al igual que las cuentas del activo, las cuentas que conforman la estructura de capitalización también expresan su valor en moneda local equivalente al momento de cierre del ejercicio económico correspondiente. El resultado de la suma de todas las cuentas que conforman este bloque debe ser idéntica a la suma de las cuentas del activo, y esto debemos entenderlo como la forma en que se están financiando los activos del negocio.

De esta manera, obtenemos lo que en contabilidad se conoce como ecuación fundamental, en el que activo es igual a pasivo más patrimonio neto, y donde a partir de esta igualdad es muy importante tener en cuenta los siguientes conceptos.

La estructura de capitalización debe aportar exactamente el importe necesario para financiar los activos, ni un centavo más, ni un centavo menos; y en segundo lugar, los activos deben ser estrictamente los necesarios para el negocio, ni un activo más, ni un activo menos.

Para entender mejor estos conceptos, debemos mirarlo de la siguiente manera. Financiar un negocio tiene un costo, que en el caso del pasivo, está dado por los intereses que se abonan por los préstamos bancarios y por el costo del crédito comercial que nos otorgan nuestros proveedores. En el caso del patrimonio neto, estará dado por la ganancia esperada por los dueños del negocio respecto a su propia inversión.

Al tener un costo, no tiene ningún sentido captar mayor cantidad de dinero que la necesaria, ya que no aportaría ninguna utilidad. Y para el segundo concepto, estamos haciendo referencia a lo mismo, pero mirado desde el lado de los activos: tampoco tiene sentido que sean útiles para nuestro propósito de negocios.

Observar esta situación, aunque parezca una obviedad, debe transformarse en una de las principales tareas asignadas a los planificadores, dado que éstos deben saber bien cómo ajustar la capacidad de todos los activos de la empresa a las necesidades de producción y comercialización para, de esta manera, hacer más eficiente el funcionamiento de la organización.

Anteriormente, cuando hablamos de graficar genéricamente un negocio, mostramos una secuencia que va desde los objetivos trazados al inicio de la operación, pasando por la financiación para la obtención de los recursos que permiten entregar productos o servicios, y que finalmente serán comercializados y permitirán obtener una ganancia. El estado financiero que vamos a conocer a continuación toma en cuenta una parte de estos elementos, y donde el punto de partida está dado precisamente por las ventas generadas por la organización. Se denomina **Estado de Resultados** y se lo conoce también como Estado de Rendimiento Económico o Cuadro de Pérdidas y Ganancias.

Este es uno de los más importantes para las expectativas de los propietarios, porque en este documento se hacen presentes los datos correspondientes a todos los ingresos económicos generados para una compañía, sean estos productos de sus actividades

ordinarias, como también de cualquier otra actividad que haya sido generadora de ingresos.

Al igual que en el estado financiero llamado balance, el estado de resultados debe aportar información consolidada que abarque en forma completa todo un ciclo de negocios, situación que, recordemos, en la práctica se transforma en un periodo fiscal de 365 días. Pero a diferencia del anterior, el estado de resultados suele presentarse con una apertura mayor, mostrando la misma información pero en forma parcial, siendo lo habitual por cada mes calendario.

Uno de los motivos de esta apertura radica en el hecho que, en general, los negocios no tienen ingresos estables en el transcurso del año, sino que están afectados por un factor de estacionalidad. Esto significa que los ingresos pueden variar de un mes a otro sin mayores causas que las asociadas al efecto de la demanda de productos o servicios. Pensemos, por ejemplo, en el caso de la industria textil, que suele presentar grandes variaciones en sus niveles de venta de acuerdo a la temporada a la que se enfrente.

Controlar mes a mes los ingresos generados por un negocio permite a los gerentes evaluar el resultado de la gestión realizada por la compañía al poder compararlo con los objetivos trazados en la planificación previa, y también compararlo frente a un periodo similar del ejercicio anterior.

Es importante que, al reflejar los ingresos, puedan identificarse en forma separada los provenientes de las distintas unidades de negocio, si es que las hubiere. Por ejemplo, una empresa que provee productos y servicios, podría separar los ingresos con subtotales que muestren lo generado por cada tipo de negocio.

Ahora bien. Podemos percibir que no todo es ingresos en un negocio, por lo tanto, en este estado financiero también deben poder identificarse perfectamente los costos y gastos que dieron origen a esos ingresos.

En primer lugar, hay que poder reconocer los costos y gastos que afectan directamente al proceso de producción, los que, a su vez, deben poder separarse entre costos variables y costos fijos. A estos costos se los denomina costos de producción o costos operacionales, y la diferencia entre estos y el total de ingresos por ventas deriva en el llamado resultado bruto.

Los costos variables y costos fijos, tal como su nombre indica, referencian a las erogaciones que se realizan en función de su independencia o no de la variable ingresos por ventas.

Los costos variables serán dependientes al nivel de ventas debido a que se incurrirá en mayores o menores gastos en función de la cantidad de productos vendidos. Por ejemplo, si una empresa genera mayores ingresos a raíz de mayores productos vendidos, necesariamente deberá aumentar la cantidad de productos comprados para satisfacer esa demanda.

Contrario a lo anterior, los costos fijos o costos estructurales no son dependientes del nivel de ingresos por ventas, ya que una empresa incurrirá en estos gastos sin importar las variaciones que se generen en sus ingresos. Como ejemplo, consideremos el pago del alquiler de una planta productiva que se mantiene constante con el correr de los meses. Es importante aclarar que cada empresa determinará dentro de su estructura de costos cuál es considerar como variables y cuáles como fijos, ya que es un atributo permeable a la consideración particular de cada tipo de negocio. Por ejemplo, una industria puede considerar a los salarios como de carga variable, mientras que otra puede considerarlo como de carga fija.

Una vez determinado el resultado bruto, es momento de incorporar a nuestro estado de resultados los costos y gastos correspondientes a comercialización y administración del negocio. Dentro de los costos de comercialización, pueden existir tanto de carga fija como de carga variable. También es atributo particular de cada organización la manera en que se considere a cada gasto dentro de su estructura de costos, siendo algunos de corte netamente variable, como por ejemplo, las comisiones por ventas, como también otros que puedan interpretarse de distintas maneras, como los gastos en promoción o publicidad que pueden ir desde un monto fijo hasta un porcentaje determinado de las ventas.

Lo mismo ocurre con lo correspondiente a la tributación del impuesto a los ingresos brutos, donde algunas empresas pueden considerarlo como un costo adicional e incorporarlo en este segmento, frente a otras que pueden destinarlo directamente contra los ingresos, colocando en el valor correspondiente a ingresos por ventas el resultado neto de las ventas menos el correspondiente valor abonado por este impuesto.

Los costos administrativos, en general, suelen considerarse como fijos, aunque como ya se aclaró, cada empresa tiene la atribución de considerar su estructura de costos como mejor se ajuste a cada tipo de negocio.

El valor hallado al restar el resultado bruto, los costos y gastos de comercialización y administración, nos entrega un nuevo resultado, cuyo nombre completo es Utilidad Antes de Intereses, Impuestos, Amortización y Depreciación, más conocido por sus siglas

en inglés **EBITDA**, y menos utilizado por sus siglas en español UAIIDA. Este resultado es un indicador que cobra vital importancia, dado que permite conocer el resultado de la operación de un negocio, o de un proyecto en particular, sin considerar los costos de su financiamiento ni de las tributaciones impositivas alcanzadas.

Con los datos obtenidos hasta el momento, el estado de resultados adquiere un formato como el siguiente, ordenado a partir de los ingresos generados por las ventas, los que restando los costos y gastos, nos muestran el resultado denominado Indicador EBITDA. A continuación, en el estado de resultados aparecen los conceptos Amortización y Depreciación.

Antes de definir cada uno de estos componentes, es menester aclarar lo que empíricamente produce confusiones al utilizar ambos conceptos indistintamente a cualquier tipo de bienes. **Depreciación** es un término que hace referencia solamente a los activos físicos o tangibles, como por ejemplo una maquinaria, mientras que **Amortización** se aplica solamente a aquellos activos no físicos o intangibles, como por ejemplo una marca.

Otra diferencia conceptual muy común es considerar a ambos términos como la pérdida de valor de un bien a través del tiempo, cuando lo correcto sería considerarlo como la pérdida de capacidad de un bien para generar ingresos a futuro. Esta diferencia de concepto no es menor, ya que mientras lo primero hace referencia al pasado, lo segundo está referenciando el futuro, que es lo que verdaderamente nos importa respecto de nuestros bienes.

Un detalle muy importante es que tanto Depreciación como Amortización son cargos no erogables, que permiten a las empresas descontar de sus utilidades el costo correspondiente al desgaste que un determinado tipo de activo sufre a medida que se lo va utilizando, lo que significa que su vida útil disminuye periodo tras periodo. Esto también se reflejará en el balance, dado que al valor de los activos que lo componen y que sean susceptibles de Depreciación o Amortización, se le descontará en cada periodo el importe depreciado para que refleje más adecuadamente su valor actual.

Una vez que desde el indicador EBITDA fueron descontados los conceptos contables de Amortización y Depreciación, obtenemos como resultado otro indicador que merece prestar atención, denominado **EBIT**. Esta denominación corresponde a las siglas en

inglés de Utilidad Antes de Intereses e Impuestos, y su utilización bajo este nombre es mucho más común que la denominación en español UAI.

El EBIT es un indicador de relevancia para agentes externos a la organización. A las entidades financieras les permite conocer la capacidad de generar ingresos de una compañía y evaluar sus aptitudes para el otorgamiento de créditos. A los inversores, les muestra el verdadero potencial de un negocio y permite compararlo frente a otro tipo de proyectos productivos o financieros, base para la decisión de sus futuras inversiones.

Pero... ¿Por qué se prefiere el EBIT antes que el EBITDA para este tipo de análisis? Debido a que hay distintos tipos de negocio, y como tal, requieren distintos tipos de activos para generar futuras ventas. De este modo, EBIT reflejará de un modo más adecuado el resultado de las operaciones una vez descontado el costo no erogable en que se incurre por la utilización de los activos. La importancia radica en poder conocer si a futuro serán necesarias nuevas inversiones para continuar en el negocio.

El siguiente paso en el estado de resultados es descontar al EBIT los importes correspondientes al costo de financiamiento externo de la compañía, que conocemos bajo el nombre de intereses. Sin embargo, en este punto pueden existir ingresos además de egresos.

Recordemos que al presentar las cuentas del balance, hicimos mención a inversiones de corto y largo plazo. Cuando este tipo de inversiones son de carácter financiero, serán generadoras de ingresos para la compañía bajo el formato de intereses ganados, y al no ser parte de las operaciones habituales de la empresa, no deben estar incluidos en el rubro ingresos por ventas. Ante una situación de este tipo, los ingresos obtenidos como fruto de la inversión financiera deberían reflejarse como intereses ganados, que se suman a la utilidad, mientras que los intereses pagados, deben restarse, ya que disminuyen la utilidad.

Una vez sumados y restados los importes correspondientes en el rubro intereses, el estado de resultados muestra otro indicador, denominado **EBT**, correspondiente a las siglas en inglés Utilidad Antes de Impuestos.

El último de los rubros que se descuenta en el estado de resultados corresponde al pago de las obligaciones impositivas correspondiente al impuesto de la renta, o impuesto a la

ganancia. Este es el único tipo de impuesto que debe considerarse en este rubro ya que otro tipo de impuestos tales como IVA o ingresos brutos se deben considerar como gastos o directamente restarse para reflejar los ingresos como netos de este tipo de impuestos.

Al restar el concepto de impuestos al indicador EBT, llegamos al último rubro del estado de resultados correspondiente a la utilidad neta, que justamente recibe el nombre de NETA, ya que previamente se le han descontado los costos, gastos y demás obligaciones a las que está sometida la organización.

En este punto, podemos hacer mención a la diferencia que existe entre ingresos y utilidad. El primero, lo hallamos al principio del estado de resultados, mientras que al último lo encontramos al final.

Si bien ambos están relacionados, dado que la utilidad dependerá del nivel de ingresos, hay distintos actores preocupados particularmente por uno antes que otro. Por ejemplo, distintos gerentes trabajarán por elevar el nivel de ingresos al tiempo de mantener acotados los costos y gastos necesarios para su obtención, mientras que los accionistas prestarán mucha más atención en el último de los rubros correspondientes a las utilidades. Los planificadores, en cambio, se abocarán a la totalidad de este análisis.

Finalmente, el estado de resultados completo asume el siguiente formato, y al observarlo, nos permite repasar todos los componentes que hemos analizado, partiendo desde los ingresos por ventas hasta llegar finalmente a la utilidad.