

SEGUNDA EDICIÓN REVISADA Y COMPLETADA

# Administración de la empresa

Bogdan Nikolov



# **ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA**

Segunda Edición

**Bogdan Nikolov**

Copyright © 2009 Bogdan Nikolov

ISBN 978-954-923-6521

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser copiada, reproducida de otro modo o multiplicada sin permiso previo y por escrito, excepto los casos, en que se cita una parte señalando el fuente. (Artículo 24, párrafo 1, punto 2 de la Ley sobre derechos del autor y derechos allegados)

El material fue terminado de redactar a mediados de agosto de 2009.

Edita:	BREITTS S.R.L.
Contactos:	Dirección: Calle "Karnigradska" nº 6
	1000 Sofía
	República de Bulgaria
	Teléfono: (+ 359 88) 406-0744
	Correo electrónico: <b>secr@bulg.org</b>
	Página web: <b>www.bg-im.mobi</b>

*Dedico este libro a  
Yonka, Nikolay y Kristina,  
puesto que cada hora de  
trabajo relacionada con él,  
al mismo tiempo fue una hora  
robada del tiempo que hubiera  
tenido que pasar con ellos.*



## CONTENIDO

Prólogo a la segunda edición	9
<b>1. Introducción</b>	<b>11</b>
<b>2. Ventas</b>	<b>23</b>
<i>Fundamentos</i>	24
<i>Primer contacto con el cliente</i>	25
<i>La importancia del contacto directo con el cliente</i>	26
<i>¿Solucionaría su producto un problema del cliente?</i>	28
<i>Publicidad</i>	29
<i>Sistema de monitoring de ventas</i>	31
<i>Existencias en los almacenes</i>	32
<b>3. Finanzas y control financiero</b>	<b>35</b>
<i>La importancia de planear los flujos monetarios</i>	35
<i>Mecanismo de la palanca</i>	37
<i>Formas extrañas al análisis financiero</i>	42
<i>Asociación</i>	43
<i>Planificación de créditos</i>	44
<i>Cálculo de los gastos y centros de gastos</i>	45
<i>Venta a crédito</i>	51
<i>La importancia de los ingresos de las ventas</i>	54
<i>Cuestiones tributarias</i>	57
<b>4. Contabilidad</b>	<b>59</b>
<i>Terminología principal</i>	62
<i>Activos fijos tangibles</i>	64
<i>Contabilidad inflacionaria</i>	65

<b>5. Cuestiones jurídicas</b>	71
<i>Firmar un contrato</i>	72
<i>Incumplimiento de un contrato</i>	76
<i>Propiedad</i>	77
<i>Derecho penal</i>	79
<i>Solución de controversias de forma judicial y extrajudicial</i>	81
<i>Aspectos variables del derecho</i>	83
<i>Pago por los servicios jurídicos</i>	88
<b>6. Enfoque de proceso</b>	93
<i>Principios y prioridades</i>	95
<i>Procedimientos escritos</i>	97
<i>Control de los gastos</i>	100
<i>Proceso de producción</i>	102
<i>Procedimientos críticos en cuanto al tiempo</i>	103
<i>Gestión de crisis</i>	106
<b>7. Trabajo con gente</b>	109
<i>Contratación de nuevos empleados</i>	111
<i>Promoción de los empleados</i>	119
<i>Autonomía operativa</i>	121
<i>Situaciones problemáticas</i>	126
<i>Comunicación, comunicación y más comunicación</i>	130
<i>Comunicación no verbal</i>	139
<i>Abandono del personal</i>	141
<b>8. Relaciones con proveedores</b>	143
<i>Proveedores clave</i>	145
<i>Proveedores ordinarios</i>	150
<i>Formación de los precios del proveedor</i>	150

<b>9. Teoría de toma de decisiones</b>	155
<i>Gasto potencial y gasto real</i>	157
<i>Llegada simultánea de acontecimientos</i>	160
<i>Razón y emociones</i>	163
<b>10. Tecnologías de la información</b>	167
<i>Existencia de la información</i>	169
<i>Integridad de la información</i>	174
<i>Confidencialidad de la información</i>	177
<b>11. Conclusión</b>	183



PRÓLOGO  
A LA SEGUNDA EDICIÓN

*En realidad no suponía que solamente algunos meses después de aparecer la primera edición, su tirada de cuatro dígitos casi se hubiera agotado y se impusiera una segunda.*

*Con la presente, quisiera expresar mi gran agradecimiento al Dr. Mitko Vasilev por las observaciones críticas y constructivas sobre la primera edición. Asimismo estoy agradecido a todos lectores que han comentado el libro. Estas recomendaciones han ayudado a que la presente segunda edición se haga significativamente más completa que la primera y, definitivamente, ya no tiene el espíritu de ser “escrita en un suspiro”, como fue la de marzo.*

*Estoy lejos de pensar que en su aspecto actual la obra no tiene imperfecciones e insuficiencias. Cuando los descubra le estaré muy agradecido si los comparte conmigo en mi correo electrónico, indicado en la segunda página.*

*Les deseo una agradable lectura y mucho éxito en sus actuales y futuras iniciativas (de negocios). ☺*

Agosto de 2009

Sofía

Bogdan Nikolov



## Capítulo Primero INTRODUCCIÓN

El presente libro ha sido escrito con el objetivo de contribuir al perfeccionamiento del funcionamiento de su empresa, acentuando sobre algunos aspectos de la administración, en “puro” búlgaro: *management*. A pesar de ser fundamentales para el éxito de cada administrador y, en gran medida, lógicos, muchos de los aspectos son permanentemente subestimados e incluso olvidados. Si Ud. dirige una empresa desde hace relativamente poco, o está planeando hacerlo, o si es un estudiante de economía de segundo ciclo, que conoce las principales asignaturas, espero que aquí logre encontrar bastantes cosas, sobre las que vale la pena reflexionar. En caso de que Ud. dirija una empresa desde hace años, la exposición en su integridad seguramente trata cuestiones ya conocidas para Ud. y puede usar el libro como guía y punto de referencia para la organización de la capacitación del nivel medio de administración subordinado a Ud. También puede ofrecérsela a sus hijos que han crecido mientras tanto. ☺

A los especialistas de la empresa, el libro les ayudará a ver el modo en que el director mira al negocio en general y de esta forma contribuirá a una mejor compenetración en su modo de pensar.

Los asuntos están expuestos desde el punto de vista de la práctica y tratan la predisposición exacta a la verdadera realidad. Incluso lo que suena como una teoría al leer solo un párrafo, toma proporciones prácticas contemplándolo en el marco de todo el capítulo.

Probablemente algunas de las cosas le parecerán obvias. En realidad, si Ud. piensa de forma más profunda sobre las demás, verá que *todo* lo que se va a tratar es obvio. Simplemente no

tenemos que permitir que la exageración infinita de las cosas secundarias muchas veces encontrada nos desvíe la mirada de lo realmente importante, de lo que está en el fundamento de una exitosa administración.

La idea es que el tamaño del presente libro permita que se pueda leer en menos de un día, o por ejemplo, durante uno o dos vuelos internacionales. Esto explica por qué algunos temas importantes están solamente esbozados. Además, debido al volumen limitado del libro, no tiene y no podría tener pretensiones de cubrir por completo todos los aspectos de la administración de una unidad económica, es decir, una empresa o un sector aislado (centro de ingresos y gastos) en el marco de una estructura mayor.

Los comentarios y ejemplos en los diferentes temas pueden tener relación también con otros temas. En estos casos, debido al propósito de mantener un volumen limitado no se ha hecho una repetición de lo ya mencionado, sino que se hace hincapié en la hipótesis de que el material se va a tratar más bien en su conjunto.

En relación con la terminología, voy a utilizar como sinónimos las palabras empresa, negocio, sociedad comercial y compañía, a pesar de que la última tiene un sentido diferente desde punto de vista jurídico<sup>1</sup>. De estas cuatro nociones en primer lugar pongo *empresa*, puesto que esta es la palabra cuya raíz está relacionada con el hecho de que algo se emprende, es decir, que de una manera dinámica se cambia un estado, más o menos estático, existente hasta entonces. Las demás palabras no son tan brillantes.

En la segunda mitad de julio de 2009, a una pregunta de los

---

1 N. del T. – El sentido estricto de la palabra búlgara “*firma*” es el nombre de la sociedad comercial, pero se utiliza como sinonimo de “sociedad comercial”.

periodistas, dirigida a los ministros salientes, sobre si se marchan más ricos o más pobres del poder, el Ministro de Educación dijo: “Me voy más rico en impresiones e ideas, o si lo prefieren, en entender muchas cosas de esta sociedad y ... bastante más pobre de ilusiones.” Cito el pensamiento porque representa una descripción relativamente exacta de lo que sucede con mayor frecuencia a una persona que analiza de una forma profunda y verdadera los acontecimientos durante un mandato de gobierno de algunos años. Me alegraré si el presente libro los hace más ricos en ideas y en comprensión de lo *fundamental* del negocio. Lamentablemente, lo segundo está muy frecuentemente acompañado por la disminución de las ilusiones<sup>2</sup>. Y la comprensión de las *demás* cosas, así como las impresiones las (van a) obtener poco a poco en el proceso de administración de la sociedad comercial.

En caso de que ya dirija un negocio puede omitir el resto de este capítulo y seguir en la página 23. Si no, le propongo dedicar algunos minutos para verificar si es exactamente este el trabajo que quería hacer y mediante el cual podría obtener los resultados esperados. Puede ser que esto no sea innecesario, puesto que dirigir una sociedad comercial es *mucho* más que tener un vehículo lustroso con chófer y pasar la mayor parte de la semana en el avión.

Aquí le propongo un pequeño test. Pida a alguien que los conozca bien que responda a las siguientes cuestiones del 1 al 8 en cuanto a su persona y a las preguntas 9 y 10 responda

---

2 N. del A. – El administrador en sus tareas diarias tiene muchos ejemplos “moderados”. Mire por ejemplo el de las páginas 54 - 57 en cuanto a lo prosaico de recoger ingresos o el sinsentido, descrito en las páginas 145 - 146. Es importante, sin embargo entender que lo desagradable acompaña cada proceso constructivo. Nunca tienen que dejar que la apatía o la desesperación prevalezcan a la energía. ☺

solo(a). Cada respuesta “Sí, poseo (o posee) esta cualidad” le da un punto; la respuesta “Más o menos” aumenta el resultado medio punto; y la respuesta “No” es cero. La numeración es solamente aclaratoria y no está relacionada con la mayor o menor importancia de determinada cualidad para los objetivos de la administración de la compañía.

***(1) ¿Posee Ud. un pensamiento veloz y preciso, capacidad de pensar unos pasos por delante y no solamente uno?***

Ejemplo: Está analizando disminuir los precios de un tipo determinado de sus productos con el objetivo de obtener un segmento mayor de mercado y aumentar las ventas. Además tiene que tener en cuenta que la competencia de inmediato tratará de hacer lo mismo para proteger su parte del mercado. En este caso lo principal es estimar si exactamente su competencia, en este momento concreto, está en condiciones de hacerlo, y cuál será el resultado de todo esto. Si la competencia desaparece, si lo más probable es que se llegue a una “guerra de posiciones”<sup>3</sup> larga y agotadora sin un vencedor indudable o si existe el peligro de que desaparezca su empresa.

***(2) ¿Posee Ud. la capacidad de imponer su opinión siempre que piensa que tiene razón y lo hace sin agraviar a mucha gente, así como la capacidad de renunciar a su opinión siempre que los argumentos de los demás hablan contra esta opinión?***

Ejemplo: Está realizando un evento con la convicción de que

---

3 N. del A. – El termino fue utilizado durante la Primera Guerra Mundial para señalar combates que durante meses se desarrollaban de las mismas posiciones (trincheras) sin cambio en la línea de combate, frecuentemente con enormes pérdidas por ambas partes.

será exitoso. Un tercio de su personal expresa un apoyo tímido, un tercio guarda un silencio neutral y desaprobador, el último tercio está definitivamente en contra. Suponemos que el evento es un completo éxito. La pregunta es si posee la capacidad de repartir los premios habituales (calculados mediante una *fórmula* sin tomar en cuenta la opinión de las personas durante la discusión) al final del mes/trimestre, sin subrayar, o siquiera hacer una alusión pública sobre quién tenía razón durante la discusión y quién no.

***(3) ¿Expresa sus sentimientos (cólera, simpatía) solamente cuando Ud. lo desea y no cuando alguien trata de provocarlos?***

Aquí no se necesita ejemplo, pero vamos a señalar la importancia de controlar las emociones en el negocio diario y su excepcional importancia en situaciones extraordinarias. No es cierto que el director no pueda mostrar sus sentimientos tanto positivos, como negativos. Sin embargo, es obligatorio que en los casos en los que lo hace estén determinados por él mismo y no permitir ser provocado en momentos no apropiados.

Una de las manifestaciones más desfavorables de la “cualidad” de que sea posible ser provocado, es el caso en que alguien predice – eventualmente en público – cómo va a actuar Ud. en una situación, y cuando llega el momento, Ud. automáticamente hace lo contrario. Y no porque sea la táctica ganadora, sino para demostrar ante terceras personas o ante sí mismo, que el otro no tenía razón. Si este es su caso, tenga en cuenta que las posibilidades de ser hábilmente manipulado(a) son casi infinitas.

**(4) ¿Goza de buena salud general?**

Ejemplo: No tiene exceso de peso; no tiene la tensión arterial alta; no sufre de alcoholismo, etc.

No es casualidad que esta pregunta esté en el grupo en el que alguien tiene que responder en relación a Ud. El motivo es que las personas ambiciosas, frecuentemente, sienten inclinación a considerar que tienen mejor salud de lo que pueden confirmar los demás, que los conocen bien.

**(5) ¿Se puede decir que Ud. no rechaza sus objetivos, excepto los casos en que son inalcanzables, teniendo una apreciación real en cuanto a lo alcanzable e inalcanzable?**

Ejemplo: Tiene como objetivo obligar al contable principal a que aprenda a trabajar con un programa de contabilidad no muy utilizado. Para el contable, este programa es muy desagradable pero Ud. sabe que es importante para el negocio.<sup>4</sup> También tiene por objetivo pedir a su hija de 20 años, a quien no le gustan las matemáticas, introducir los datos de compañía familiar en un programa de contabilidad. En el caso general tiene que ver que lo primero es un objetivo normal y alcanzable que no hay que rechazar, incluso meses consecutivos o un año. Lo segundo es un objetivo no realista para cuya consecución los gastos de recursos – en el caso la palabra exacta es, quizás, derroche – sobrepasarán muchas veces los ingresos.

En caso de que no quede claro el porqué de que esto sea así: el contable principal es un profesional y de esto se deriva lo siguiente:

---

4 N. del A. – Por ejemplo porque es una parte inseparable del sistema EPR (Enterprise Resource Planning, un sistema de planificación de los recursos de la empresa) que se introduce en toda la empresa.

(1) él/ella puede superar la tarea, y

(2) tiene que tomar en cuenta su voluntad como dirigente.

La hija no desea trabajar con cifras y si acaso es obligada a hacerlo, será una aficionada. Además Ud. no es su jefe y a esa edad no tiene que respetar las instrucciones recibidas por Ud.

Una de las preguntas que me hicieron varias veces después de la primera edición del libro fue: ¿cuál es la diferencia entre esta pregunta y la número 2? La respuesta es que la pregunta número 2 se refiere explícitamente a las relaciones con la gente. Esta pregunta número 5 se refiere a la cualidad tenacidad y su diferenciación de lo pertinaz, sin que esto se vincule obligatoriamente con las relaciones entre la gente. Simplemente es ese el ejemplo elegido.

***(6) ¿Tiene Ud. la competencia necesaria y comprende el trabajo de la gente, que va a dirigir o dirige hasta un punto determinado que sea suficiente?***

No es necesario ni posible conocer en detalle quién y cómo cumple exactamente con sus deberes en la empresa dirigida por Ud. Pero hay que tener una idea muy clara de quién, por cuánto tiempo, qué volumen de trabajo y con qué calidad está en condiciones de cumplir y al mismo tiempo si este logro está por encima o por debajo de la media.

***(7) ¿Entiende lo que en realidad desea la gente aun cuando no coincida con lo que dicen que desean?***

Esto es válido para todos pero con plena fuerza vale para los clientes. Como ejemplo, vamos a señalar a un cliente que dice que necesita una oficina del tamaño que le ofrecemos pero de diferente repartición. Después de ofrecerle un cambio de la repartición de forma gratuita, para él “surge” un problema con las vistas u otro problema difícil o imposible de resolver. La

mayoría de los administradores en una situación similar se dan cuenta de que, con gran probabilidad, se trata de uno de los dos siguientes problemas:

- (1) un precio demasiado alto o
- (2) una falta de poder representativo real para negociar por parte de este empleado concreto de la empresa que será el probable inquilino.

Sobre todo esto último la persona casi nunca lo confesará en una etapa posterior, si lo omitió al comienzo.

Como se ve, los dos problemas son bastante diferentes y se pueden tratar de diferente forma. Por eso, para Ud., como director es importante en primer lugar llegar a la conclusión de arriba y después elegir muy cuidadosamente cuál de los dos casos, o eventualmente un tercero, se presenta.

***(8) ¿Es capaz de trabajar para el logro de unos objetivos determinados en plazos marcados y dispone de la convicción, relacionada con este hecho, de que cada (!) cosa tiene su precio?***

Ejemplo: Si en Nochebuena Ud. se promete a sí mismo, que el próximo año, de alguna forma encontrará tiempo para ir con mayor frecuencia a la montaña, esto es simplemente un sueño. El objetivo es un sueño con un plazo final y recursos dedicados a su logro, por ejemplo: “durante el próximo año voy a dedicar medio día cada mes para ir a Vitosha<sup>5</sup> y este tiempo lo conseguiré limitando la lectura de periódicos ese día.” En este caso, el plazo es mensual, debido al hecho de que al final de cada mes Ud. va a saber, si ha logrado su objetivo o ha fallado. El precio que Ud. paga por la porción aire puro y movimiento, es fundamentalmente el riesgo de que exactamente ese día el prestigioso periódico económico que sale el sábado publique

---

5 N. del T. – montaña búlgara

algo que:

- por una parte sea tan importante que Ud. no quisiera perderlo, y al mismo tiempo
- que no sea tan importante por ser repetido en los otros periódicos que, de todas formas, Ud. revisa del lunes en adelante.

***(9) ¿Es Ud. capaz de presentar un producto determinado de forma convincente para el cliente, utilizando además más de un modo?***

Ejemplo: Si sin tener un aspecto increíble, tradicionalmente desde la escuela Ud. ha tenido éxito ante el sexo opuesto o si es suficiente enviar alrededor de 10 currículos para conseguir 3 - 4 entrevistas para finalmente obtener por lo menos una propuesta de trabajo razonable (es decir, este tipo de oferta cuyos aspectos positivos y negativos Ud. valora al menos medio día), significa que Ud. posee esta capacidad. Un exitoso trabajo en el pasado en el departamento comercial de una gran compañía también puede ser un indicador de esta cualidad. Y si habitualmente Ud. logra convencer a los vecinos de su edificio de diez pisos en una ciudad búlgara grande para participar en iniciativas comunes, entonces Ud. puede ponerse valientemente punto y medio en esta pregunta. ☺

***(10) ¿Cree Ud. que cada situación tiene solamente una solución de algunas eventualmente posibles, que es la mejor y, en cierto sentido, absolutamente correcta en esa situación?***

Ejemplo: Corre deprisa con el coche para un reunión importante y en la carretera ante Ud. ve un bache mediano que no puede evitar. Evidentemente, si pasa por el bache a 100 km/h, pinchará el neumático o incluso romperá el eje delantero

y entonces se quedará en el camino. También queda claro que disminuir la velocidad hasta 1 km/h sería una tontería porque se retrasaría innecesariamente para la cita. ¿Cree Ud. que existe *una sola* velocidad, correspondiente a la situación (por ejemplo 42 km/h) y tratará Ud. de

- primero evaluarla bajo la presión del tiempo y
- segundo pasar por el bache a una velocidad más cercana de esta misma?

Si su respuesta es que pasaría por el bache a unos 10 km/h, con tanta precaución como para sentirse seguro de que no sucederá nada aunque no demasiado despacio, entonces la respuesta a la pregunta es “no”.

En caso de que Ud. haya obtenido menos de seis puntos en el test, piense si no tendría mayor éxito en un puesto no relacionado con la dirección y si no se sentiría más cómodo en él. De todos modos, en un caso normal, la administración de una empresa esta relacionada con un estrés *muy* grande. En ella progresa gente con indoblegable autodisciplina y aquellos que tienen una predisposición a simplificar las cosas (incluso a riesgo de perder algún aspecto) en vez de pensar demasiado tiempo. Para la mayor parte de los administradores ser lento, significa que *ya* has cometido un error.

Asimismo es importante el firme mantenimiento de una estrategia clara previamente definida, incluso cuando surgen dificultades. Una antigua regla dice que a veces el mercado puede portarse a largo plazo de un modo más irracional de lo que sus reservas financieras les pueden permitir quedarse en el negocio. Independientemente de que a veces esto suceda verdaderamente, lo importante es siempre estar al tanto de quién se está portando de forma irracional, el mercado o Ud. Después de convencerse de que seguramente no es Ud., tiene

que actuar de forma que sus reservas financieras sean suficientes, para poder cubrir a *muy* largo plazo el comportamiento irracional del mercado. Esto se consigue solamente cuando uno tiene

- un objetivo claro y
- una estrategia clara para su logro.

Después de la primera edición recibí bastantes comentarios relacionados con este texto en mi correo electrónico. Aquí quisiera mencionar uno de ellos que decía que es importante para el director estar seguro de sí mismo y estar convencido de que sus acciones son correctas. Es cierto que estar seguro de sí mismo es algo necesario. De todas formas, hay que saber que esto ayuda solamente cuando se está hasta un grado que aún nos permite separar cuáles de las cosas buenas que nos suceden son (solamente) gracias a nuestros esfuerzos y cuáles se deben simplemente a la suerte. En dosis excesiva, cuando alguien considera que únicamente su “genio” (más raras veces su “astucia”) ha aportado un cierto resultado positivo, esta cualidad está en la base de un fracaso casi seguro a medio plazo.

En caso de que su resultado sobrepase los ocho o más puntos, Ud. tiene condiciones muy favorables para ser un buen administrador con toda la satisfacción personal que proviene de un negocio exitoso. Esto puede encontrar su expresión en muy diferentes aspectos de la vida.

Para tener éxito el líder tiene que:

- irradiar confianza,
- demostrar capacidad de dominar los acontecimientos para alcanzar objetivos concretos y
- mantener una alta moral,

de este modo él controla, más sugiriendo que ordenando.

Al final mencionaremos que los exitosos hombres de negocio

(aunque no sean directivos) siempre son gente, que pisa firmemente sobre la tierra y con la mirada puesta en la realidad. En los negocios no es posible vivir en un mundo imaginario, por lo menos no por mucho tiempo. Por supuesto eso quiere decir únicamente que tenemos que tener completamente claro *exactamente* cuál es la realidad que nos rodea. Esto no quiere decir que siempre debemos tenerla en cuenta y desplazarnos más de lo absolutamente necesario. Como exitosamente dice George Bernard Shaw: “La persona razonable se adapta al mundo y la persona irrazonable persiste en sus intentos de adaptar el mundo a sí mismo. Por tanto, todo el progreso depende de la persona irrazonable.” ☺

*“El único modo de ver cómo los clientes observan su negocio es tratar de mirarlo a través de sus ojos”*

*Daniel R. Scroggin*

## Capítulo segundo

### **VENTAS**

En una empresa hay bastantes cosas importantes, pero el foco de la atención habitualmente está sobre las ventas. La principal razón es de carácter financiero y, como tal, está más detalladamente analizada en el capítulo posterior (páginas 54 - 57). Aquí mencionaremos que existe un sólido sentido económico en lo siguiente, *primero* informarse sobre qué y en qué grado busca el mercado, o buscaría con la aplicación de un complejo de medidas adecuadas, y solo a continuación organizar su producción y/o su suministro. Si en los años anteriores a 1989, a causa del permanente déficit de materiales, era difícil producir algo y la realización en el mercado era más que simple, hoy día es justo al revés. En un caso normal es fácil organizar la producción de un producto, para el cual ya ha encontrado mercado.

Cuando estamos hablando de un producto, tomamos en consideración no solamente una mercancía concreta o un servicio, sino también el modo y las condiciones en que ésta se ofrece. Pongamos el caso de que una mercancía de la misma calidad, por ejemplo plátanos, se ofrece al mismo precio tanto en el mercado de la capital, como en las brillantes y siempre limpias tiendas de una cadena de supermercados. En esta situación, obviamente la gente (que vive a una distancia comparable de uno o del otro objeto) preferirá comprar en el

supermercado. Las razones son muchas: ambiente moderno y limpio, calefacción y climatización adecuada, amabilidad del personal, posibilidad de aparcamiento, etc. Dicho en otras palabras, en la hipótesis que analizamos, el *producto* ofrecido por el supermercado tiene una mejor relación calidad-precio del que se ofrece en el mercado.

## Fundamentos

Debemos tener muy claro para nosotros mismos qué tipo de jugador de mercado somos:

- uno, que determina el precio (price maker) o
- uno, que tiene que respetar un precio determinado por otro (price taker).

El primer concepto señala un sujeto económico, que está en condiciones de influir substancial y directamente sobre el precio de una mercancía o un cierto círculo de mercancías en el mercado. De este tipo son los monopolios (la Empresa Estatal Ferroviaria Búlgara o las sociedades de electrodistribución, entre otros) y algunas de las compañías poderosas en su ramo. Por ejemplo, en Bulgaria, por lo menos hasta 2008, se notaba claramente que, a pesar de que existían tres operadores de telefonía móvil, a simple vista similares, en realidad solamente uno de ellos determinaba con frecuencia los precios y, en particular, cuándo y cuánto disminuirlos. Los dos restantes habitualmente trataban solo de “colarse debajo” de sus condiciones, para lograr captar y mantener sus clientes. Un monopolio o una situación cercana a él puede existir, sin embargo, también en los casos de un volumen de actividad mucho menor; por ejemplo, si Ud. es proveedor de Internet en una pequeña población donde los operadores de telefonía móvil no tienen cobertura o si vende té cerca de la pista de esquí.

*Price taker* es un sujeto económico, que de ninguna forma puede influir sobre el precio. El ejemplo típico de esto es una agencia de cambio en una gran ciudad. La agencia de cambio simplemente tiene que vigilar el curso de los mercados de divisas y tomarlo en cuenta. En la misma situación están la mayoría de los vendedores de frutas y legumbres en los grandes mercados, los productores de yogur y muchísimos más.

De cuál de estos dos casos se le presenta a Ud., depende seriamente la organización de sus ventas. Cuanto más considere que su empresa pertenece a la segunda categoría, tantos más libros y cursos sobre el tema del arte de las ventas y la comunicación relacionada con el mismo tendrá que estudiar y también, más importante, *aplicar* en la práctica lo aprendido. Si, sin embargo, tiene razones para considerar que su caso pertenece a la primera opción, los libros oportunos serían una guía detallada sobre el trabajo con tablas electrónicas y un muy buen manual de microeconomía.

### **Primer contacto con el cliente**

En principio, lo fundamental desde el punto de vista del cliente es que esté interesado por una *oferta ventajosa de un producto necesario* y si Ud. ofrece exactamente esto, el éxito está casi asegurado. Aun así, puede suceder que su posible cliente, en el momento en que Ud. lo visite, esté pensando en otra cosa o no pueda evaluar de inmediato los beneficios del producto. Lo último sucede con gran frecuencia cuando se trata de nuevas tecnologías: recuerde si logró evaluar inmediatamente qué ventajas tenía una memoria USB cuando la vio por primera vez. Como dice el proverbio “no hay una segunda oportunidad para dar una primera impresión”. Por tanto, durante este primer

encuentro es necesario conseguir *por lo menos* las siguientes dos cosas:

(1) actuar de forma que meses consecutivos la persona de enfrente recuerde exactamente qué oferta (combinación de producto, precio y condiciones de suministro) le ha presentado, y

(2) estar seguro de que él puede contactar con Ud., si lo desea. Esto último se consigue mediante el registro de un dominio fácil de recordar (es efectivo para gente no mayor de 35, aproximadamente), un obsequio de publicidad o una obra de arte de un valor considerable<sup>6</sup>, que probablemente va a utilizarse durante meses y otros métodos semejantes.

Por supuesto, el objetivo máximo ha de ser puesto a un nivel significativamente más alto: un acuerdo para enviar una muestra o para una comunicación después de un período de análisis, etc. También tenemos que convencernos de que estamos hablando con la persona que va a tomar la decisión o, por lo menos, con un empleado que puede influir esencialmente sobre la toma de decisión.

### **La importancia del contacto directo con el cliente**

Si urge formar un nuevo negocio o introducir un nuevo producto, es de suma importancia tener un contacto directo con el cliente. Solamente entonces tendrá la posibilidad de entender qué falta eventualmente y qué tipo de cambios es necesario hacer en el producto que Ud. ofrece. Habitualmente, Ud. tratará de cambiar una sola cosa de cada vez para poder observar de forma más clara el efecto del cambio sobre (el volumen de) los pedidos.

---

6 N. del A. – De forma informativa, alrededor de diez veces sobre el límite por debajo del que el objeto sería tirado a la basura.

En los casos en que Ud. dirija un negocio ya consolidado, aunque más raramente, también debe estar en contacto regular con los clientes. El motivo es que los gustos, la predisposición, y las esperanzas de la gente cambian. Con frecuencia, esto sucede a una velocidad mayor de la que nosotros quisiéramos renovar nuestras líneas tecnológicas. Pero ... nuestra empresa debe alcanzar (para las compañías exitosas, *anticipar*) el desarrollo del mundo, porque no va a detenerse para esperarnos. Los ejemplos relacionados con esto son muchos y lo más fácil es mencionar uno del área de las altas tecnologías, pero, con el objetivo de ilustrar la universalidad de la regla formulada, vamos a dar un ejemplo de un área muy más conservadora.

A finales de los años 90 y un poco después, en Sofía cualquier guardería privada limpia, ordenada y agradable, con un personal joven y con ganas de progresar atraía muchos clientes; sobre todo, en los casos en que el personal hablaba inglés y la publicidad era que la guardería era inglesa. Si uno tomaba como base las guarderías municipales y su lamentable estado (y los recuerdos de los padres de su propia niñez), las nuevas eran como un pequeño sueño realizado para sus hijos. A pesar de todo, los tiempos cambiaron y en los años posteriores lo antes mencionado empezó a convertirse en un estándar: semejantes jardines de infancia empezaron a aparecer masivamente, disminuyendo de este modo las ganancias de los más clarividentes. (Los menos clarividentes empezaron a reaccionar con una peor calidad y, poco a poco, desaparecieron de escena.) Apareció ya la necesidad de un personal que no solo hablara inglés, sino de *native speakers*, es decir, gente cuyo idioma *materno* fuera el inglés. Hacia el año 2009, en la ciudad, se alcanzan altos márgenes de beneficios solamente en este tipo de establecimientos, mientras el resto ...

simplemente sobreviven.

Analicemos ahora una situación en la que el posible cliente presenta ante nosotros un argumento contra la compra, pero nosotros tenemos la impresión (frecuentemente, incluso la convicción) de que esta no es la verdadera razón de su contención en el pedido. Por ejemplo, si nuestro interlocutor afirma que no hace el pedido, porque nosotros no estamos en condiciones de realizar el suministro de la mercancía antes de un plazo determinado, podemos hacer la hipotética pregunta: “Supongamos que nos comprometemos a pesar de todo a realizar el suministro antes del 15 de mayo, ¿Ud. hará el pedido en estas condiciones?” Este tipo de táctica muchas veces es especialmente útil, porque ocurre que apenas después de hacer la pregunta hipotética la contraparte menciona el *verdadero* argumento contra el negocio. Por ejemplo: “¿Saben? Antes o después del 15 de mayo, la calidad propuesta por Ud. no corresponde totalmente a lo que esperamos.” Más sobre este tema encontrarán en las páginas 132 - 133.

### **¿Solucionaría su producto un problema del cliente?**

Por supuesto, Ud. ha hecho el esfuerzo de que su producto resuelva el máximo posible de problemas de un círculo de clientes oportunos lo más amplio posible. De todos modos, puede suceder que de repente Ud. se encuentre frente a un comprador de una compañía, cliente potencial, que dice, de modo que le hace creer que es verdad, que no tiene el problema que su producto soluciona. Insistir, por ejemplo, ante un vegetariano, en que es bueno comprar la carne bovina que nosotros vendemos es contraproducente.

Lo que debemos hacer en este caso es:

- (1) reducir substancialmente el tiempo planeado de la conversación, demostrando de esta forma que respetamos el tiempo de la contraparte y
- (2) de todos modos, tratar de dejar en nuestro interlocutor la impresión de que nosotros ofrecemos mercancía de muy buena calidad, aunque en un segmento ajeno a él.

El motivo de lo segundo es que, ateniéndose al ejemplo de arriba, el vegetariano a veces hace fiestas en su casa, a las que invita a mucha gente y, eventualmente, puede verse obligado a comprar o recomendar a terceras personas nuestro producto. Asimismo, a pesar de la situación desesperada de hoy, en un momento futuro apropiado, este mismo proveedor puede tener ya el problema que nuestro producto resuelve. Siguiendo el espíritu del simple ejemplo que hemos dado, no se sabe hasta cuándo el vegetariano seguirá siendo vegetariano. ☺

Las funciones que un producto cumple son importantes, pero no menos importante es su *fiabilidad*, o sea, su capacidad de cumplir con estas funciones también en condiciones adversas: lluvias, carga por muchas horas, etc. Particularmente esto se refiere a los casos en que el cliente apuesta mucho (salud, bienes, prestigio, etc.) por la fiabilidad de nuestro producto.

## Publicidad

Lo más importante en la publicidad es que sea *adecuada* para su negocio.

Si son conocidos y buscados aun sin publicidad, en la mayoría de los casos, no se impone hacer ningún tipo de publicidad. De todos modos, existen también excepciones. En la segunda mitad de los años 90 del siglo pasado, Daimler hacía publicidad en Alemania y Austria no tanto de los nuevos Mercedes que producía, sino de las *piezas originales de repuesto* para ellos.

¿Por qué? Es muy simple. La gente que podía permitirse un nuevo vehículo de esta marca no necesitaba mucho convencimiento en estos años de apogeo económico. En vez de esto, los que tenían un viejo Mercedes, frecuentemente caían en la tentación de comprar piezas de repuesto no originales, algunos de ellos por la mitad del precio de las originales y con una calidad comparable. La publicidad decía “Solo cuando montan piezas de repuesto originales, saben que conducen un verdadero Mercedes”. El resto del trabajo fue hecho por las discusiones en las familias. Frecuentemente, el propietario de un coche de la marca prestigiosa, llevado por el deseo de ahorrar, proponía la compra de una parte no original con el argumento de que en el 95% de los casos tenía las mismas calidades que la original. Los demás miembros respondían a coro: “¿Qué pasa en el restante 5%? ¿Quieres que nos matemos en el camino?”

Por otra parte, la publicidad excesiva puede crear, en la parte de sus clientes que piensa, la impresión de que sus precios son altos, puesto que, de forma indirecta, financian sus eventos plagados de publicidad. (En la parte restante de los clientes, crea exactamente lo que Ud. busca: fascinación, aspiración de imitar su modo de vida y ... vertir recursos en su negocio. ☺) Frecuentemente, esto puede tener consecuencias más graves que la falta de publicidad. Una regla conocida por el negocio es, que “no hay una situación más crítica que en la que los clientes empiezan a retirarse de forma masiva” puesto que los ingresos disminuyen violentamente. Añadiría a esto: sobre todo si esto ha sucedido como resultado de enormes e inadecuados gastos de representación<sup>7</sup> por nuestra parte, puesto que en este

---

7 N. del A. – Sabe que, en un caso normal, los gastos de representación se analizan desde el punto de vista de la contabilidad de gestión como publicidad, ¿verdad?

caso se han hecho gastos para que *surgiera* un problema que antes no existía.

En realidad, la publicidad es como la sal: sin ella las cosas no funcionan, pero cuando es demasiada, actúa como un veneno. El arte es procurar la dosis correcta. Naturalmente, durante diferentes períodos y para distintos productos, esta dosis, en relación con el caso concreto únicamente correcta, podría ser *muy* diversa.

### **Sistema de monitoring de ventas**

A pesar de que debería ser evidente, de vez en cuando urge recordar, que en un sistema de ventas a consignación por parte de una compañía externa o sector en nuestra empresa, desde el punto de vista del management, por vendidas se consideran solamente las mercancías *pagadas* (independientemente de que el punto de vista de la contabilidad pueda ser otro).

Partiendo de la hipótesis de que el contrato es estándar para este tipo de negocio, lo vendido por su agente comercial a terceras personas se le paga a Ud. de inmediato a fin de mes. Si este agente firmó un documento que afirma que una determinada cantidad ha sido vendida (por él a un cliente final u otro comerciante) pero esta cantidad aun no ha sido abonada (por él a Ud.), desde el punto de vista jurídico Ud. puede considerar que la venta ha sido efectuada. De todas formas, teniendo en cuenta la realidad actual en Bulgaria, es recomendable, para los objetivos del análisis interno y para fijar los premios de su departamento comercial<sup>8</sup> que en esta etapa no considere el negocio terminado.

Concretamente, si utilizamos una tabla semejante a la

---

8 N. del A. – Otro importante aspecto de la remuneración del departamento comercial es tratado en la página 123.

siguiente, la suma de nuestras ventas para el período, es la suma, indicada en la última columna.

<i>Suministrados</i>		<i>Montante a pagar [EUR]</i>	<i>Pagados</i>		<i>Saldo [EUR]</i>
<i>Fecha</i>	<i>Can-tidad</i>		<i>Fecha</i>	<i>Montante [EUR]</i>	

### Existencias en los almacenes

Cada vez que las mercancías se detienen en algún sitio, durante su camino desde el lugar donde se producen hasta el punto en que las recibe el cliente, cuesta dinero. En otras palabras, el mantenimiento de existencias en almacenes *siempre* está relacionado con gastos. Argumentos del tipo “de todos modos tengo espacio libre” son fundamentalmente erróneos y un cálculo más preciso lo va a demostrar. No es posible, por ejemplo, “de todos modos tener tiempo libre” ya que puede aprovechar este tiempo pensando en un nuevo producto.

Por lo tanto, la mejor política es que las mercancías se muevan permanentemente, incluso cuando el beneficio por unidad es menor. Esta es la razón por la que los pequeños comerciantes habitualmente tienen en existencia solamente productos ordinarios y suministran por encargo los que se utilizan pocas veces.

Otra consecuencia de la regla antes mencionada es liberarnos rápidamente de las mercancías acumuladas, mediante descuentos en el precio, eventualmente importantes, o por último como desechos. (Si el propietario de la empresa que Ud. dirige sufre de manía persecutoria o tiende a creer a ciegas en

teorías conspirativas o si Ud. trabaja en una empresa estatal, puede ser forzado a hacer lo contrario y no desechar nada, debido a los riesgos que le puede traer esto en el aspecto personal. Si necesita aclaraciones sobre este asunto, discútalos con su contable principal o con el jurista.)

Asimismo, a más tardar cuando aparece un nuevo modelo de un determinado producto (colección de moda, vehículo o cualquier otra cosa), las ventas del antiguo modelo – en la medida en que de alguna manera sean posibles para algunos productos – ya se efectúan a precios mucho más bajos. A veces, incluso solo un anuncio en los medios sobre la aparición de un nuevo modelo influye directamente sobre las ventas del antiguo y es imprescindible corregir el precio hacia abajo ya en esta etapa.

Un importante aspecto de la economía del almacén es que en un sistema de almacenamiento centralizado se puede minimizar la cantidad de mercancías que se mantiene a disposición. De todas formas, para bastantes productos tiene sentido su almacenamiento (y eventual producción) geográficamente próximo a mercados importantes, lo que induce un sistema de almacenes descentralizado y la consecuente necesidad de unos niveles más altos de reservas generales de almacenaje. Frecuentemente, el sistema descentralizado permitirá también una más fácil organización de los servicios postventa, relacionados o no con los servicios de garantía.



*"Es realmente moderno, con dinero procedente de un préstamo, comprar cosas que realmente no necesitamos para poder impresionar a gente, que de hecho no nos gusta."*

*Autor desconocido*

### Capítulo tercero

## **FINANZAS Y CONTROL FINANCIERO**

Ya con el título de este capítulo ponemos el acento sobre el control de las finanzas en todos sus aspectos. La razón es que, frecuentemente, cálculos financieros para el futuro que suenan muy bien, por diversas razones parecen bastante diferentes después de haber terminado el proyecto. Con mayor frecuencia, esto se debe a un insuficiente control sobre los indicadores durante la ejecución del proyecto.

### **La importancia de planear los flujos monetarias**

Un sorprendentemente alto número de estudiantes de economía, incluso de último ciclo, consideran que lo más importante, incluso lo únicamente importante, para una compañía es ser solamente ganadora. Por otra parte, cada hombre/mujer de negocios, incluso sin educación, tiene muy claro qué importante es que la empresa pueda hacer frente a sus pagos en cada momento, incluso cuando nunca ha oído la palabra "liquidez". Para Ud. como administrador, es imprescindible saber que ambas cosas tienen *igual* importancia. Mientras que la cuestión del beneficio probablemente esté clara para todos los lectores y apenas necesite comentario, vamos a

detenernos en breve sobre el asunto de la liquidez.

Con el objetivo de ilustrar la problemática, puede ser mejor primeramente dar un ejemplo de otra esfera antes de continuar con la esencia de la cuestión.

A comienzos de 1945, las tropas soviéticas realizaron una exitosa ofensiva desde Wisla hasta Oder, llegando casi a Berlín. Teniendo en cuenta la competencia, a veces más oculta, a veces más aparente, entre los aliados, el pensamiento de entrar en la capital del Tercer Reich ya a principios de febrero, significativamente antes de que los aliados de occidente llegaran al río Rhein, seguramente parecía muy atractivo al mando en Moscú. Muy correctamente ellos no caen en esta peligrosa tentación. En cambio, primeramente derrotan a la mayor parte de la resistencia de las fuerzas alemanas situadas al noreste en Prusia del Este (que siguen con la resistencia parcial hasta abril) y de un grupo en Pomorania del Este. La ofensiva hacia Berlín empieza apenas el 16 de abril y la ciudad cae durante la primera semana de mayo.

El motivo del retraso de la operación es muy simple: a pesar de la gran superioridad del ejército soviético, tanto en fuerzas vivas como en técnica, fue real el peligro de que los sectores de vanguardia fueran rodeados por las fuerzas enemigas situadas a norte y sur. Si esto hubiera sido permitido, los suministros de alimentos y municiones hubieran sido cortados y hubiera sido posible que ejércitos completos fueran rápidamente aniquilados, después de haber sido rota su relación con la retaguardia, escenario dolorosamente conocido por el ejército soviético en los primeros años de la guerra.

No tan diferente es la situación en el mundo corporativo: si se agotan sus recursos financieros, la compañía falla. En un caso como este no es de tanta importancia el hecho de que sus informes de contabilidad indiquen ganancias y que tenga que

obtener grandes sumas de los clientes. Para Ud. las cosas terminan con vertiginosa velocidad, a veces incluso no en meses, sino en semanas. En este caso, su “retaguardia” es la cuenta bancaria. Nunca lo olvide y no permita que el “frente” se separe de la “retaguardia”. La expansión de la compañía debe ser sincronizada con el estar seguro de la financiación. En este caso, *seguro* es algo bastante distinto de una aseveración verbal de su sonriente banquero diciendo “no hay problema”. Son muchos los ejemplos de empresas, que sirvieron un pedido verdaderamente grande a un cliente que pagaba extraordinariamente despacio y, al final, el cliente pagó después de la entrada de un síndico<sup>9</sup> en la empresa.

### **Mecanismo de la palanca**

Examinaremos el famoso mecanismo de la palanca (además sin utilizar la palabra “búlgara” *leverage* ©) y trataremos de explicar con un ejemplo ilustrativo, cuáles son sus ventajas y desventajas. Aquí resaltaremos que si una fuente de información determinada, libro o consultor, indica solamente los aspectos positivos de este instrumento financiero, debería estimar atentamente si dirigirse hacia esta fuente en general. La siguiente exposición explica el porqué.

La decisión de si se utilizará capital propio, capital prestado o una combinación de ambos, es una de las más importantes de la compañía y si Ud. es simplemente gerente, entonces ésta le va ser impuesta por los propietarios. Por lo tanto, si Ud. dirige una empresa ajena, puede saltarse éste y los dos siguientes puntos y puede seguir de la página 44 en adelante. Si Ud. dirige su propia empresa o es propietario de una empresa, que

---

9 N. del R. – designado por el juzgado gerente de una sociedad comercial que está en insolvencia

ha dejado al mando de otra persona, es razonable leer el texto hasta página 44 atentamente y entenderlo bien.

Supongamos que Ud. debe financiar un determinado proyecto con un capital de mil unidades y está analizando las siguientes dos opciones: completamente con capital propio o la mitad con capital propio y la otra mitad con un préstamo<sup>10</sup>. Supongamos también que a final de año el beneficio de su actividad – después de pagar sueldos normales (!) – es de 120 unidades y el interés que debe al banco es el 10% del tamaño del préstamo.

Aquí alguien puede argumentar que en un cálculo más exacto se debe indicar que el préstamo se devuelve a plazos. Esto realmente en la mayoría de los casos es así, pero el mismo cálculo exacto debe indicar los gastos de las decenas – o centenas – horas hombre, que inevitablemente va a utilizar en relación con la obtención del préstamo y muchas más cosas. Finalmente, se convencerá de que las cifras abajo mencionadas son bastante reales ... al *favorable* porcentaje de interés del 10%, sin hablar de uno más alto.

Las ganancias netas están calculadas sobre la base de la tasa vigente hacia el año 2009 del 10% del impuesto sobre los beneficios.<sup>11</sup>

	<i>Opción 1</i>	<i>Opción 2</i>
Capital propio	1000	500
Préstamo	---	500

10 N. del A. – La opción con 100% préstamo en la práctica casi no se encuentra, excepto, si Ud. no es el sobrino favorito de su riquísima tía y el préstamo no es el primer paso hacia una donación. ©

11 N. del T. – Se trata de Bulgaria.

Ganancia operativa de la actividad	120	120
Intereses del crédito	---	50
Ganancia imponible	120	70
Ganancia neta	108	63
Retorno (ROI)	10.8%	12.6%

Como se ve, el retorno es del 10.8% en caso de que Ud. haya financiado todo con sus propios recursos y del 12.6% si pidió un préstamo. Observemos ahora un escenario más: el caso en que la compañía tuvo un año no muy exitoso y terminó solamente con 60 unidades de ganancia.

	<i>Opción 1</i>	<i>Opción 2</i>
Capital propio	1000	500
Préstamo	---	500
Ganancia operativa de la actividad	60	60
Intereses del crédito	---	50
Ganancia imponible	60	10
Ganancia neta	54	9
Retorno (ROI)	5.4%	1.8%

Se nota que en este caso “la palanca” dio la vuelta en la dirección opuesta y no es difícil imaginar cuál sería la situación, si el año fuese peor y la ganancia operativa de la actividad fuera de menos de 50 unidades.

Como comentario de los dos ejemplos de arriba, diremos que el dinero se parece mucho a la corriente eléctrica: es un buen

vasallo, pero un mal señor. Si actuamos con recursos propios, puede ser que no nos enriquezcamos mucho, pero la probabilidad de empobrecer tampoco es grande. Con los préstamos, en realidad, actuamos bastante al azar: podemos ganar mucho, pero podemos acumular considerables pérdidas.

A los que relacionan la noción azar solamente con los juegos, les vamos a advertir que en inglés *hazard* significa peligro. Por lo tanto, pidiendo un préstamo actuamos arriesgadamente. Tal acción puede ser razonable si Ud. tiene 25 años (todos o, por lo menos, la mayoría de nosotros a esa edad hemos hecho cosas, incluso mas peligrosas ☺) y no dispone de ningún recurso propio o si ha descubierto una tecnología desconocida hasta el momento (¡y también vendible!). Esto es demasiado ridículo si ya ha celebrado su cuarenta cumpleaños y dispone de una fortuna decente que, en resultado de alguna crisis de mediana edad, decide de repente aumentar o su estado de autoestima está basado sobre un único renglón del informe de contabilidad: en el que está indicado el retorno de la inversión.

Conozco a un hombre de negocios, que a pesar del extraño modo, para bastante gente, de dirigir a su empresa, la desarrolla continuamente y progresa, principalmente gracias a que nunca y bajo ningún pretexto pide préstamos. Les aconsejo hacer lo mismo siempre que haya posibilidad. Se quedarán agradablemente sorprendidos de que su tensión arterial tendrá la tendencia de estar en los límites normales y sonreirá con más frecuencia, si Ud. no recibió ningún crédito de inversión.

En los créditos a corto plazo, la situación es similar, aunque no idéntica: si hay posibilidad debería evitarlos, pero no es un gran problema pedirlos, si es necesario recuperar la liquidez en un muy breve período de tiempo y está absolutamente seguro de que podrán ser devueltos sin problemas. Para bien o para mal,

la amplia práctica de hacer negocios con capital prestado durante los últimos años es un hecho.

En realidad, el siguiente esquema está elevado hasta rango de regla en muchas compañías prósperas:

- los capitales propios se destinan exclusivamente a inversiones (con frecuencia en activos materiales duraderos, pero también en actividades de desarrollo) y
- para el capital circulante (materias primas, materiales y otros) se usan préstamos.

Frecuentemente, distintas fuentes en su tipo, pero con un nivel comparable de seriedad, afirman que se debería actuar de forma contraria. La lógica es que es más fácil obtener un préstamo de inversión frente al aval de una propiedad y de este modo, dejar su propio dinero como capital operativo de la compañía. Esto probablemente es verdad para una pequeña compañía y para una empresa bastante inestable, pero en el caso normal de una actividad de tamaño medio y grande, esto pocas veces es una decisión razonable, puesto que no sigue el principio “si se impone sacrificar algo, se sacrifica lo secundario para proteger lo principal”<sup>12</sup>. En el caso de que surja un problema, es real el peligro de que el ejecutor judicial aparezca en la sociedad para embargar sus activos duraderos, generalmente, antes de llegar a su cuenta bancaria. Para la mayoría de las empresas, esta es la más peligrosa de las dos situaciones desfavorables.

Aunque dentro de algún tiempo olvide cómo son exactamente los ejemplos anteriores, intente memorizar lo principal, precisamente, que en la mayoría de los casos el mecanismo de la palanca financiera (es decir, la utilización de un crédito) *augmenta* en valor absoluto el resultado financiero de la

---

12 N. del A. – Puede observar una ilustración más de la universalidad de este principio en la página 180.

empresa. Es decir, frecuentemente una gran ganancia la hace mayor y la pérdida moderada, una gran pérdida. Exactamente como la palanca metálica en la mecánica aumenta la fuerza aplicada sobre el segmento más largo.

De aquí en adelante “solo” debe pronosticar verdaderamente la tendencia que predomina en el mercado. ☺

### **Formas extrañas al análisis financiero**

Después de salir la primera edición de este libro, escuché un interesante comentario acerca de la problemática discutida en el punto anterior. Un hombre de negocios, conocido mío, dijo que siempre utiliza créditos para tener una alta norma de retorno de la inversión y si, casualmente, las cosas empiezan a marchar algo mal, siempre disponía de otras compañías de las que sacar dinero y no necesitaba, sin falta, bancos. De hecho, esto se puede llamar análisis financiero tranquilizador-relajante ☺, puesto que persigue solamente objetivos psicológicos. Si Ud. gana, es considerado como un gran hombre de negocios y da consejos a todo el mundo. Si pierde, siempre mantiene dinero de reserva para arreglar la situación y de nuevo ser “vencedor” a los ojos de los demás...

El problema es que los recursos que mantiene “aparcados” para superar problemas eventuales, imprescindiblemente deben ser observados conjuntamente con la empresa si el objetivo es hacer un análisis financiero serio. Cualquier otro tipo de tratamiento del problema persigue únicamente objetivos psicológico-tranquilizadores y/o de relaciones públicas, pero no se puede definir como serio.

Más razonable que lo arriba descrito, es la amplia práctica de las grandes sociedades (holdings) que disponen de muchas compañías subordinadas o relacionadas de otra forma de

guardar recursos a nivel central que ayuden a las distintas empresas cuando hay necesidad. Si Ud. hace esto, efectivamente ha creado un microbanco y, en todos los casos, al analizar el retorno, debe tener en cuenta también el resultado financiero del “banco” como parte del resultado financiero consolidado<sup>13</sup> del grupo. Cualquier otro enfoque sería opuesto a la seriedad que habitualmente se presupone en la noción análisis.

### **Asociación**

El afán de asegurar un recurso financiero ausente, mediante la entrada en una asociación, por sí mismo no se puede calificar como buena o mala idea. En relación con esto, lamentablemente, no se puede dar un ejemplo numérico. Aquí tienen una importancia decisiva las relaciones entre los socios y no existen reglas claras y aplicables a todas las situaciones.

En general, mencionaremos que si su pasatiempo se parece al de un famoso político búlgaro, que a la pregunta “¿Cómo pasa su tiempo libre?” de una periodista, respondió “Lo que más me gusta es estar solo.”, ni piense en la asociación. Por otra parte, si Ud. siempre está en compañía de muchos amigos, puede consultar con su jurista y después de la elaboración de un muy buen contrato, intentar trabajar con un socio.

En caso que la idea es que Ud. vaya a poseer menos del 50% del capital, debe analizar la situación diez veces más profundamente. El motivo es que la legislación y la práctica judicial sobre la defensa de los accionistas, o poseedores de partes, minoritarios pueden parecer favorables en el momento en que se firma el contrato y de forma completamente diferente

---

13 N. del R. – Para una definición de la noción “resultado financiero consolidado” puede ver la página 47.

cuando, años después, eventualmente surgen problemas.

Una de las incógnitas en la asociación es cómo terminará exactamente. Esto puede suceder de forma muy civilizada y respetando los intereses de ambas partes como terminó la casi secular existencia del estado conjunto entre checos y eslovacos durante los años noventa del siglo pasado. Puede también descomponerse de una forma de ningún modo pacífica como la ex Yugoslavia durante el mismo período.

Debe tener en cuenta que la asociación, a diferencia de otras formas de unión (por ejemplo, el matrimonio), *siempre* termina en un momento determinado; a más tardar cuando la siguiente generación toma las riendas. Del hecho de que Ud. durante treinta años no haya tenido problemas con alguien, no proviene de ningún modo que sus herederos no tengan problemas con los de esa persona. En Bulgaria, por lo menos yo, no conozco ningún caso como este.

### **Planificación de créditos**

Si la situación es tal, que está claro que debemos pedir un préstamo, viene el segundo paso del análisis, es decir, elegir si actuamos mediante el esquema *just in time*<sup>14</sup> o preferimos la variante *just in case*<sup>15</sup>.

Lo primero significa planificar el crédito de tal forma que podamos obtener el dinero casi el día en que lo necesitemos. Esto, en su mayor parte, está relacionado con gastos mínimos de interés, pero también con un riesgo máximo de que algo pueda complicarse en el último momento.

La segunda táctica consiste en asegurar el crédito cuando la compañía aún no lo necesita, semanas o meses antes del

---

14 N. del R. – (ing.) justo a tiempo

15 N. del R. – (ing.) por si acaso

momento. En este caso, los gastos de intereses serán mayores, pero asimismo hay (casi) plena garantía de que los recursos estarán a disposición cuando sean necesarios.

### **Cálculo de los gastos y centros de gastos**

Suena fácil: venda por más de lo que le costó el producto que ofrece y obtendrá un beneficio. Para este objetivo debemos poder calcular correctamente cuánto nos cuesta el producto. Los gastos directos pueden ser determinados con menos problemas para la mayoría de los productos y servicios. El asunto más complicado es qué parte de los gastos comunes se reparten sobre cada producto, y respectivamente entran en su cálculo. El conocimiento de estas cifras tiene suma importancia para la empresa, puesto que en un caso normal no quisiéramos que parte de la ganancia, proveniente de un determinado grupo de productos, fuera “consumida” por otros sin perspectivas. En los casos raros, cuando este modo de subvencionar una línea de negocio por otra parece ser razonable por un determinado período de tiempo, debemos saber cuánto exactamente le cuesta a la empresa la broma.

A veces en los libros se encuentran recomendaciones de este tipo: Una vez que el producto ha cubierto los gastos directos de su creación (los llamados gastos variables), observamos qué parte de los gastos comunes (los llamados fijos) está en condiciones de cubrir. Esto es fundamentalmente erróneo, puesto que deja la ilusión de que un producto, por cuya unidad se utilizan 99.80 euros en gastos directos y se vende por 99.90 euros, trae una ganancia de 10 céntimos. En realidad, probablemente para la producción y/o distribución de este producto fueron asumidos esfuerzos de unidades laborales que entran en los gastos comunes de la empresa. El verdadero

modo de actuar es evaluar aproximadamente cuánto tiempo de los dirigentes ha sido dedicado a actividades relacionadas con los diferentes productos y, después, que los gastos comunes se distribuyan exactamente en esta correlación. Solo entonces se puede observar de forma clara dónde ganamos y dónde perdemos.

Con vistas a los objetivos así planteados *lo más importante* es al principio hacer correctamente la división de la empresa en sectores. Por sencillez, en el presente libro vamos a utilizar las palabras sector y centro de gastos con un mismo sentido, a pesar de que existe un ligero matiz entre ellas, y en particularidad el hecho de que en condiciones determinadas podemos tener un puro centro de ingresos, que es un sector de la empresa, pero no trae gastos (sometibles a un cálculo exacto).

Analicemos una empresa que alquila oficinas y salas. Consideremos también que las oficinas están bien ocupadas, mientras la circulación alcanzada por las salas no es tan buena (y esto se observa sin la necesidad de cálculos complicados). Nuestra primera idea puede ser que cada una de las dos actividades se ubique en un centro aislado de gastos. Hacemos algunos cálculos, experimentamos cierto tiempo con promociones y otros eventos de marketing adecuados y, al fin, llegamos a la conclusión de que hay que reestructurar las salas en oficinas. Sabemos que esto puede ser que suene difícil, pero prácticamente se puede realizar con unos gastos insignificantes.

Si de veras tomamos este camino, de pronto podemos constatar que un inquilino clave abandona el edificio, porque ya no puede utilizar salas en él, a pesar de que necesitaba las salas muy raras veces. Las consecuencias para el principal negocio, y por tanto para el negocio entero de la empresa,

pueden ser graves.

Por eso, en este caso concreto, una distribución más razonable por centros de gastos es la siguiente:

Primer centro	Oficinas alquiladas, utilizadas por clientes que no necesitan o poco necesitan sala (hasta un punto en que la falta de sala no se convierta en un factor que tenga peso significativo en la toma de decisión de abandono)
Segundo centro	Oficinas alquiladas, utilizadas por clientes, para los que la utilización de sala es clave
Tercer centro	Salas alquiladas

Ahora ya podremos analizar el resultado financiero consolidado de los centros nº 2 y nº 3 antes de tomar la decisión de una eventual reestructuración de las salas. Un resultado financiero consolidado es aquel que calcula los ingresos y gastos de ambos centros solamente con el “mundo exterior” (es decir, con otros sectores de esta empresa y con otras empresas) y, en particular, no contiene eventuales relaciones entre ellos.

Con un objetivo ilustrativo, antes fue presentado un ejemplo límite, donde se imponen cálculos y la decisión no es evidente a primera vista. Si en el ejemplo sustituimos “salas” por “plazas de aparcamiento”, veremos lo siguiente: Es un hecho que la posibilidad de aparcar hoy día en la mayoría de las partes de las ciudades más grandes del país es extremadamente difícil. En consecuencia, en el momento en que empezemos a construir algo sobre el aparcamiento (puesto que consideramos que como plazas de aparcamiento esta parcela no nos trae suficientes beneficios) nuestro edificio se vaciará y el negocio

se derrumbará.

La conclusión del ejemplo analizado es que la distribución por centros de gastos siempre debe considerar las relaciones mutuas entre los distintos sectores y, cuando estas sean constatadas, la *sección* (es decir, la parte común entre los dos antiguos centros) se aíse como un nuevo sector, formando de esta manera tres en lugar de los dos existentes.

Asimismo debemos tener en cuenta que un dirigente difícilmente puede abarcar al detalle más de 10 - 15 centros de gastos. Si este es su caso, la decisión idónea es aislar un grupo de sectores y dejarlo al mando de un subordinado suyo, cambiando eventualmente la estructura orgánica de la empresa. Ya fueron mencionados (en las páginas 45 - 46) los gastos comunes que corresponden a cada producto. En los centros de gastos, además de todo lo que debemos tener en cuenta en esta relación, en particular la exactitud del cálculo, hay que considerar un factor adicional más. Se trata de que el método de distribución de los gastos comunes tiene que ser considerado como el más justo por parte de los dirigentes de los sectores. En caso contrario, el entusiasmo por lograr buenos resultados puede bajar significativamente. Si va a tratar de convencer los directivos medios de la equidad de la fórmula elegida por Ud. o va a elaborar la fórmula reuniéndose con ellos, es su decisión. Cuantos menos sean los participantes en la discusión, tanto mejor funcionará la segunda opción. Si son quince, pruebe la primera.

Después de superar lo anterior, en adelante todo es más fácil. Habitualmente recomendamos que el informe de los ingresos y gastos se haga según el siguiente esquema fundamental, donde, por supuesto, cada categoría puede ser dividida en subcategorías hasta el grado deseado de detalle.

Ingresos	Ingresos de ventas		
	Ingresos extraordinarios		
Gastos	Gastos de materiales		
	Gastos de personal		
	Gastos de servicios		
Resultado antes de intereses, impuestos y descuentos de amortización (lo llamado EBITDA <sup>16</sup> )			
Amortizaciones	Amortización de activos fijos tangibles		
Resultado de la actividad del negocio (lo llamado EBIT <sup>17</sup> )			
Otros gastos	Gastos de interés		
	Gastos de impuestos		
Resultado de la actividad integral			
Provisiones	Provisiones para el caso X		
Resultado final			

Aquí destacaremos que, si Ud. sospecha irregularidades en la empresa, todas las áreas donde pudiera haber abusos deben estar en un renglón separado. Con eso se persigue no solamente prevenir, sino diagnosticar los problemas. Si alguien le aconseja que es mejor que el vigilado no sepa que lo vigilan, debe tener en cuenta que esto puede ser así en el 2 - 3 % de los casos. En todos los demás, esta persona debe saber no solo que sus gastos e ingresos se controlan, sino también que

16 N. del R. – La abreviatura viene de "Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization", lo que significa ingresos antes de intereses, impuestos y descuentos de amortización.

17 N. del R. – La abreviatura viene de "Earnings before interest and taxes", lo que significa ingresos antes de los intereses e impuestos.

esto se hace permanente, rutinaria y no solo accidentalmente durante uno o dos meses.

Ruego pongan atención en que, en este caso, por “vigilancia” consideramos únicamente la observación de los indicadores económicos de una determinada unidad laboral o parte de ella; facturas; existencias físicas; ventas reales, etc. y en ningún caso medidas extremas. Si quisiera conocer hasta dónde lo pueden llevar las medidas rigurosas de vigilancia en una empresa, busque información, por ejemplo, sobre el escándalo que estalló en enero-febrero de 2009 en los ferrocarriles estatales alemanes. Leyendo los materiales sobre Deutsche Bahn, piense no solo en las partes jurídicas y éticas del problema, sino también en la puramente económica: los enormes recursos que fueron utilizados para “luchar contra los abusos”. Realmente, viendo la mayor parte de lo que Dios puede ver, los dirigentes de la empresa han logrado constatar en efecto, si no todos, casi todos los abusos. En cálculos apreciativos basados en el informe publicado el 10 de febrero de 2009, reconociendo también los recursos internos de la compañía, el costo podría sobrepasar el tamaño de los abusos...

Si los gráficos le hablan mejor que las cifras de la tabla, pueden ilustrar los resultados de un sector determinado o de la empresa integral. En este caso, es más importante no permitir una deformación de la realidad. Por ejemplo, si su negocio es de carácter estacional e incluso tiene un elemento temporal, es mejor que la gráfica muestre el indicador correspondiente (ventas, beneficios, etc.) como un *valor promedio para los últimos 12 meses*, sobre el eje Y, calculada por cada uno de los últimos 12 meses sobre el eje X. Esto seguramente elimina el elemento temporal. A pesar de todo, queda el problema de la inflación que, en caso de que sea sustancial, se puede eliminar

utilizando los métodos, descritos en las páginas 65 - 70.

### **Venta a crédito**

El otorgamiento de mercancías a crédito (llamado consignación) es uno de los métodos del marketing para aumentar las ventas. Evidentemente, Ud. se informará a cerca de los hábitos de su futuro socio, de si paga (o no), antes de emprender tal paso. Esta información puede no ser tan necesaria si:

- el comerciante al que sirve las mercancías es una compañía grande y consolidada, de la que no se conocen reclamaciones en el espacio público, o
- el volumen de las mercancías servidas a consignación es insignificante, tanto desde nuestro punto de vista, como desde el punto de vista de la posible contraparte (!).

La investigación es imprescindible cuando estamos trabajando con una pequeña y relativamente desconocida compañía y/o en volúmenes más altos.

Frecuentemente, durante el primer contacto con un comerciante desconocido hasta el momento o poco después se exigen, o de otro modo, se buscan referencias sobre él. Esto se hace porque si empezamos a hablar sobre medidas de protección, este será, probablemente, el final de las conversaciones. Además debe tener en cuenta que, en la práctica, incluso el mayor estafador que, a pesar de todo, tiene oficina permanente en la misma calle desde hace años, seguramente puede presentar 2 - 3 *verdaderas* referencias de contrapartes de negocio, cuyos contratos marchan bien o incluso muy bien. De esa manera, se mantiene en el negocio (sin cambiarlo permanentemente) y Ud. puede ser simplemente la siguiente víctima que, eventualmente, trataría de atrapar.

Fíjese que aquí hablamos solamente de un estafador, el que

por “ocupación” va de víctima en víctima; esto no tiene nada que ver con el caso en que alguien, excepcionalmente, se aparta del buen camino. Por analogía, nunca se puede prever por completo quién de todos los que recibieron mercancías a consignación tendrá dificultades y, debido a eso, aplazará el pago. Es enormemente importante, sin embargo, poder reconocer a los estafadores *profesionales* ya al principio. Los perjuicios que el estafador “por ocupación” (es decir, el que se *alimenta* de engaños) puede causar a su negocio son mucho mayores y consecuentemente mucho más peligrosos; ni siquiera se pueden comparar realmente con las frustraciones inevitables, de vez en cuando, de recuperar una u otra deuda, convertida casualmente en “de difícil cobro”.

Frecuentemente, el reconocimiento de una persona que desarrolla una actividad criminal de amplio espectro es un poco más fácil que la identificación de un estafador “muy especializado”. Aquí daremos un ejemplo fuera de la esfera del negocio, con la idea de que una gran parte de los lectores puede ser que hayan observado semejante fenómeno y, de inmediato, lo relacionen con una demostración concreta en determinadas acciones, gestos, etc.

Imaginamos que la persona X declinó la invitación de su conocido Y de ir al cine, puesto que tiene una relación seria, piensa en el matrimonio y no quiere complicar sus sentimientos. (O bajo el pretexto de que tiene mucho trabajo en la oficina, a pesar de que por las noches se siente muy sola, puesto que no tiene novio/a.) En un caso general, esto no significa que dicho amigo del sexo contrario no exista bajo tres diferentes formas en el espacio y ni que una de esas formas no viva exactamente frente al cine. (Ni significa que la soledad sentida por la persona X no aparezca solo durante el camino de una reunión a otra.) En este caso, Y dará una referencia perfecta de X,

además totalmente sincera. Si Ud. se fía sin reservas de esa referencia, solamente porque sabe que Y no le mentiría, puede fácilmente caer en una trampa organizada por X.

De los métodos relacionados con un bajo gasto de recursos, solo fijar la vista atentamente en los ojos de la persona X y con éxito ver en ellos la gran tensión en que vive, le puede dar una idea de cómo es exactamente la realidad. No olvide que una de las cosas que el estafador casi nunca puede ocultar (en más de media o una hora de comunicación cara a cara con él, en el caso ideal de un ambiente informal fuera de la oficina) es precisamente la tensión nerviosa crónica a la cual se ve sometido. Frecuentemente, esto empieza en el momento en que se despierta por la mañana y, a veces, dura hasta la segunda copa de alcohol después o durante el trabajo. De todos modos, tenga en cuenta que esto no es una ciencia exacta y puede haber una serie de otras razones para la tensión nerviosa, especialmente si se trata solo de un día aislado.

Este ejemplo ha sido presentado porque la mayoría de la gente ha visto situaciones similares, con mayor frecuencia en su esfera privada que en la esfera de los negocios. (Durante la primera mitad de los años noventa casi todos hemos visto en los mercados y en algunas de las carreteras principales del país a los trileros, es decir "business-estafadores" por oficio.) El ejemplo representa bien qué debemos buscar para descubrir a tiempo a los estafadores en el negocio; es decir, *lo mismo* que buscamos para descubrirlos en nuestra vida privada. Esta regla ya es ciertamente (parte de) una ciencia exacta. En particular, de la regla proviene, y la practica lo confirma, que a igualdad de condiciones – en primer lugar, edad y experiencia de vida, pero también la combinación de intuición e intelecto – los hombres, en un caso normal, pueden identificar más

fácilmente a las mujeres estafadoras y viceversa.

### **La importancia de los ingresos de las ventas**

Todo lo expuesto hasta aquí en este capítulo es importante, puesto que, reduciendo los gastos redundantes y de baja eficiencia, llegamos a ser más competitivos en el mercado y/o aumentamos nuestras ganancias. De todos modos, nada de lo dicho debe distraer nuestra atención de lo más importante que es el significado primordial de los ingresos de las ventas. Exactamente *los ingresos de las ventas* y no cualesquiera que sean ingresos suplementarios, por ejemplo que una sola vez hayamos vendido un derecho de construcción o, casualmente, este mes las acciones que hemos comprado han subido (antes de derrumbarse el doble el próximo mes).

En el segundo acto de su famosa obra teatral “César y Cleopatra” George Bernard Shaw describe la siguiente escena: Durante un encuentro de César, que acaba de llegar a Egipto, con los dirigentes locales, la conversación transcurre relativamente relajada hasta el momento en que César plantea la cuestión del impuesto que le deben pagar. (Desde el punto de vista de César, los impuestos que recoge son lo que es, desde el punto de vista de la sociedad comercial, sus ingresos de las ventas.) Los egipcios tratan de evitar la exigencia y después de ver la firmeza de la misma, el más diplomático de ellos trata de superar la situación mediante cumplidos y dice: “¿Es posible que César, el conquistador del mundo, tenga tiempo de dedicarse a una cosa tan pequeña, como son nuestros impuestos?” A lo cual el emperador responde: “Amigo mío, los impuestos son un negocio al que el conquistador del mundo debe dedicarse personalmente”. Está claro, porque sin recursos para pagar a su ejército, además a

tiempo, muy pronto hubiera dejado de ser el conquistador del mundo, a pesar de su talento como jefe militar.

En tiempos más actuales, durante su visita a la Agencia Nacional de Ingresos (ANI) en febrero de 2009, el entonces Primer Ministro búlgaro dijo: “Quien ataca la ANI, está atacando la seguridad nacional”. Está claro el porqué.

Con otras palabras, los ingresos de ventas de mercancías y servicios, así como las estrategias y los métodos para su incremento (tanto facturación, como ingreso en caja), son lo más importante de lo que el gerente se debe ocupar la mayoría de su tiempo. Además, *personalmente*. No olviden que realmente los ingresos de la compañía hacen posibles las entrevistas que concede a los periódicos y donde explica qué increíble talento tiene Ud. y cómo esto condujo a una disminución de los gastos en su empresa. ☺

Hace años yo tenía un jefe, que en más de las tres cuartas partes de los casos empezaba la conversación telefónica conmigo de la manera siguiente: “Hola Sr. Nikolov, ¿hay clientes nuevos?”. El plural del complemento en la oración anterior estaba invariablemente presente. Y esto en un negocio en que incluso la aparición de un solo nuevo cliente iba a ser noticia. Esto una vez más confirma la importancia de la permanente atracción de nuevos clientes<sup>18</sup> como un método primordial para aumentar los ingresos. (El otro método es un

---

18 N. del A. – La conservación de antiguos clientes en realidad en cierto sentido se parece bastante a la atracción de nuevos: actualmente, la mayoría de las compañías tienen que luchar por sus clientes *permanentemente*. Recuerdo, por ejemplo, que hace años un cliente clave de un edificio de negocios convocó un concurso para un nuevo arrendatario y el arrendatario de entonces era candidato junto con otros dos. En realidad, esto no es una excepción, sino un acto normal por parte de la mayoría de los sujetos económicos.

intento de cambio – aumento o disminución – de los precios con el propósito de incrementar los ingresos generales, pero como ya dijimos, este frecuentemente puede tener algunos efectos secundarios, no siempre esperados<sup>19</sup>.) Esto indica también que el gerente de la sociedad en persona debe vigilar constantemente este asunto.

El planteamiento teórico frecuentemente citado de que los ingresos y los gastos tienen igual importancia se justifica habitualmente con el hecho de que su cociente es la medida de la eficiencia de la empresa. Este punto de vista, verdadero en su fondo, debe ser completado con las dos importantes puntualizaciones siguientes:

- Un gasto de cien unidades aparece y, si no hacemos cosas irrazonables, *se mantiene* en cien unidades hasta el momento en que lo pagamos (a tiempo). Un ingreso de cien unidades, a veces, impone ser cobrado con el costo de unas cuantas unidades de gasto más y *muchos* nervios. Esté convencido de que los empleados que trabajan por un salario fijo, *no* invertirán nervios. (Ud., en su situación tampoco. ☺) Estas son preocupaciones de los demás empleados y, en primer lugar, del dirigente.
- El incremento de los ingresos, en particular en caso de un negocio con una parte relativamente mayor de los gastos fijos, puede contribuir en más inversiones en la actividad de desarrollo del negocio, respectivamente desarrollo de los productos y, en algunos casos, hacer posible esta actividad.

Cada arrendatario, por ejemplo, sabe que alquilar una propiedad adicional, que hasta ahora estaba vacía, es mucho más importante (y a veces más complicado) que depositar en el ayuntamiento una solicitud para suspender el cobro del impuesto de basuras por esta propiedad vacía. Lo primero es

---

19 N. del R. – Puede observar el ejemplo de la página 14.

el camino hacia el futuro y lo segundo, hacia el estancamiento. Por favor, no interprete nada de lo dicho en este punto en el sentido de que debemos aspirar a nuevos clientes *a toda costa*. Esto puede ser acertado si vende yogur a consumidores finales, pero es demasiado irrazonable si, por ejemplo, arrienda objetos. Incluso si vendió el yogur a un estafador, casi no existe la posibilidad de tener problemas. Si, sin embargo, permite a un estafador alquilarle un vehículo o un piso, los problemas pueden ser enormes. Por tanto, en algunos tipos de negocio debemos seleccionar atentamente los clientes y trabajar en general solamente con gente y sociedades comerciales sobre los cuales no existen indicios de duda.

Su tarea de dirigente es encontrar el balance justo entre el anhelo de ampliar la base de clientes y los motivos de seguridad de las reclamaciones y la propiedad.

### **Cuestiones tributarias**

En nuestras decisiones a corto plazo, por supuesto, siempre tomamos en cuenta la actual imposición tributaria y lo que se discute en los medios sobre los eventuales cambios en los siguientes 1 - 2 años. En particular, esto significa que debemos vigilar personalmente las discusiones sobre este tema o encargárselo a alguien, de quien estamos convencidos de que va a percibir a tiempo las señales importantes. En broma, aquí vamos a citar a John Maynard Keynes con el siguiente pensamiento: "On the long run, we are all dead. What matters is only the short run."<sup>20</sup>

---

20 N. del R. – (ing.) A largo plazo, todos nosotros estamos (estaremos) muertos; lo que tiene importancia [en la vida] es solamente [lo que sucede] a corto plazo. Para más comentarios sobre las teorías de John Maynard Keynes, puede consultar la

Observando las cosas de forma un poco más profunda, si las generaciones anteriores a nosotros han vivido conducidas por una máxima semejante, probablemente hasta hoy día viviríamos en las cuevas. La planificación a largo plazo es importante y, a largo plazo, *nunca* debemos tomar como base de los cálculos las actuales tasas impositivas, ni la parte de las leyes que tiene tendencia a frecuentes cambios. En vez de eso, debemos analizar atentamente distintos escenarios. No olvide que, observadas en un horizonte de más de diez años, tasas del 15 - 20 % del impuesto sobre los beneficios resultan más comunes que el actual 10%, significativamente más favorable. Asimismo, las herencias, no siempre en nuestro país, ni en todos los países hoy día se imponen de la manera en que esto se hace en Bulgaria; puede ser una buena idea pensar un poco sobre este tema y tratar de calcular algunas posibilidades. Como un tercer ejemplo, indicaremos que la tasa de IVA del 20%, según la opinión de bastantes estrategas económicos, está cerca de la barrera, que si se sobrepasa, podría provocar disturbios populares y casi no existe espacio para aumentarla. Respectivamente, una planificación a largo plazo con una tasa de 17 – 18 por ciento durante la segunda mitad del período parece un poco más razonable para Bulgaria.

*"Why do accountants make good lovers? Because they are great with figures."<sup>21</sup>*

*Autor desconocido*

## Capítulo cuarto **CONTABILIDAD**

El contable principal es la persona de la empresa que, junto con el director, lleva la responsabilidad de casi todo lo que sucede allí. Por lo tanto, el contable principal frecuentemente puede evaluar las cosas de mejor manera desde *su* punto de vista por la simple razón de que el mismo punto de vista habitualmente va a ser *la de él mismo*. Naturalmente, hablamos del caso de un empleado competente. Es el puesto en el que quizás Ud. más necesite exactamente de tal empleado.

Por otra parte, su salario probablemente está organizado en su mayor parte como porcentaje de la ganancia, mientras que el contable principal muchas veces tiene un salario fijo y recibe premios trimestrales.<sup>22</sup> (Aquí no se trata de más o menos, sino

---

21 N. del R. – Juego de palabras; “figures” significa tanto “cifras”, como “posturas”: ¿Por qué los contables son buenos en el amor? Porque son extraordinarios cuando se trata de cifras/posturas.

22 N. del A. – En realidad, *todos* los empleados para los que se aplica este tipo de esquema de estimulación habitualmente es mejor que trabajen en el sistema de premios trimestrales y no en uno con solo un premio anual por Navidad. La razón es que, de esta forma, queda demasiado claro para todos que el sobresueldo se concede por los resultados obtenidos por la empresa y no simplemente por una festividad. Naturalmente, no se debe olvidar, de todos modos, la parte humana de las cosas: el premio del último trimestre del año es justo que se calcule según datos pronosticados y se paga *antes de* Navidad.

de modo de organizar. No es nada extraño que, en caso de que las ventas sean poco satisfactorias, su salario con razón sería menor.) Esto le hace evaluar más prudentemente que Ud. algunas situaciones en que el dirigente puede fácilmente resbalar por un declive peligroso en su aspiración de obtener un mejor resultado financiero. De todos modos, el contable principal dispone de toda (o por lo menos la parte más substancial de) la información que Ud. tiene a su disposición. Consecuentemente, en una hipótesis de igual deducción por parte de él y de otro empleado, el contable principal, debido a la naturaleza de su trabajo, puede hacer *una conclusión mucho más correcta*.

Vamos a repetir una vez más, ya que esto es verdaderamente importante, que el contable principal:

- (1) está en condiciones más cercanas a las suyas,
- (2) la diferencia es que el modo de pagarle el salario lo obliga a pensar de forma más razonable y
- (3) tiene el recurso de información de ver casi lo mismo que ve Ud., en alguna parte menos, pero en bastantes lugares incluso más.

Lo siguiente que vamos a analizar en este capítulo es la gran diferencia entre la contabilidad y el control financiero, también porque, excepto probablemente el caso de una muy pequeña compañía, estas actividades deben ser ejercidas por dos personas distintas.

Vocación de la contabilidad es, dicho de forma simple, describir qué sucede en la empresa de una forma prescrita por la ley. Por el cumplimiento de estos objetivos, la contabilidad está *orientada hacia el pasado y el presente*. Los empleados que trabajan allí deben ser personas esmeradas y de pensamiento profundo, que no necesitan de mucha adrenalina en la sangre para sentirse felices. Cuanto más tranquilo es el trabajo en el

departamento de contabilidad, tanto mejor está organizada y se desarrolla la empresa.

Vocación del control financiero es prever qué sucederá, si los indicadores siguen siendo los mismos que hoy, qué sucederá si esto o aquello en la empresa cambia de una forma u otra, cómo cierta práctica viciada puede ser detenida o cierta práctica de riesgo, mejorada. Para el cumplimiento de estos objetivos, el controlador financiero utiliza como base los datos del pasado y del presente, pero está *orientado completamente hacia el futuro*. Incluso en los casos de estafas descubiertas, el trabajo del inspector financiero es proponer un mecanismo para que esto no suceda en el futuro o por lo menos que se dificulte al máximo; del trabajo relacionado con las consecuencias del engaño – demandas civiles, denuncias a la fiscalía, etc. – se ocupan los juristas. El empleado perfecto para este puesto es el que busca nuevos caminos y resoluciones, el que estima correctamente los riesgos de una u otra actividad y, lo diremos directamente, el que no tiene mucho miedo de las confrontaciones interpersonales. Para este propósito, debe conocer un aparato matemático-analítico correspondiente a su trabajo, en particular un análisis de la sensibilidad a cambios de uno u otro parámetro. En la designación de este puesto buscamos una persona que se sienta bien cuando constantemente le suceden nuevas cosas, pero preferiblemente cosas sobre las que tiene (pleno) control.

En caso de insuficiencia de recursos para el fondo salario laboral, puede ahorrarse la contratación de un inspector financiero y hacerlo todo solo. *Nunca* trate de hacer las funciones del contable principal en su empresa, incluso aunque tenga esta formación. En el momento en que se dirija demasiado hacia el pasado, la compañía dirigida por Ud. deja

de tener futuro<sup>23</sup>.

## Terminología principal

Si tiene formación en contabilidad puede saltarse el resto de este capítulo y seguir en la página 71. Si Ud. es un magnífico comerciante y por primera vez ha sido designado como gerente, léalo con particular atención.

Es imprescindible poder entender los tres principales documentos de contabilidad (balance, informe sobre los ingresos y gastos e informe sobre las corrientes monetarias) hasta tal punto, que en cuanto los vea, las cifras de su empresa empiecen a “hablarle”.

Para empezar, transforme un poco los expedientes que le ha entregado el departamento de contabilidad de la manera siguiente: encuentre cuáles son las 20 mayores cifras en ellos, ordénelos mentalmente en orden descendente y mire cuál es el último. Imaginemos que es una cifra de 4 dígitos. Ahora quite los últimos 3 dígitos de todas las cifras, para que la cifra se reduzca a un dígito. (Su secretaria lo puede hacer con la función ROUND de Microsoft Excel, respectivamente OpenOffice.com Calc, pero si esto, por alguna razón, es imposible, por primera vez lo puede hacer con un bolígrafo y más tarde puede aprender un poco a trabajar con tablas electrónicas o formar/cambiar a la secretaria.) Naturalmente, ¡debe tachar *igual* cantidad de ceros en *todos* los expedientes! Después de esto todas las cifras con menos dígitos se convertirán en ceros y el expediente será más comprensible. ☺ Piense sobre el documento tratando de memorizar los

---

23 N. del A. – Puede ser la única excepción: si posee una gestoría con un personal de 2 - 3 empleados, es poco probable que contrate a otra persona para hacer su contabilidad.

parámetros más importantes de su empresa, no tanto en números absolutos, sino en *relativos*. Lo importante es cómo se *corresponden* las cifras, por ejemplo:

- Tengo 148 unidades de crédito y solamente 36 de capital fundamental, es decir, cerca de 4 veces más. Significa que vivo a crédito.
- Tengo una pérdida de 25 unidades, pero las amortizaciones de la gran máquina en el informe de ingresos y gastos son 65 unidades. El departamento de contabilidad ha dicho que dentro de dos meses esta máquina ya estará amortizada por completo. Perfecto, no tengo paciencia para empezar a ingresar impuesto sobre las ganancias  $10\% \times (65 - 25) = 4$  unidades. Espera un poco, ¿cuántos ceros taché al principio?

Etcétera.

Es muy importante entender *bien* las relaciones entre estas veinte mayores cifras en los expedientes de contabilidad. *Cada mes*. Con el objetivo de poner su atención sobre esto, el presente punto es un poco más breve de lo que tal vez tendría que ser. La idea es que el acento caiga exactamente sobre este elemento y no se diluya en otra cosa.

A pesar de que espero que sea inútil para Ud., de todos modos vamos a repetir, para completar, qué significan exactamente los tres documentos fundamentales mencionados en la página anterior:

*Balance* – foto instantánea<sup>24</sup> del estado de la empresa en una fecha determinada; el pasivo es de dónde ha venido el dinero con el que trabaja (accionistas, bancos, etc.); el activo indica dónde está ese dinero ahora (en maquinaria, cuenta bancaria, etc.)

---

24 N. del R. – Puede ver un importante comentario puntualizando sobre este tema en las páginas 64 - 65.

*Informe sobre ingresos y gastos* – es el documento que le indica cómo sería el resultado de su actividad (ganancia o pérdida) en un mundo idealizado, donde todo el mundo paga en el momento en que recibe la mercancía. Todo el mundo significa sus clientes a Ud., y Ud. a sus proveedores, el personal y el Estado.

*Informe sobre las corrientes monetarias* – este es un documento que “pone los pies en el suelo” del informe de ingresos y gastos y hace así que la realidad quede mejor reflejada. Puede ver la discusión sobre el tema en el capítulo anterior y además en la página 31.

### **Activos fijos tangibles**

Si su política de contabilidad es tal que calcula las máximas amortizaciones permitidas por la ley, actúa de forma óptima desde el punto de vista de minimizar la imposición tributaria. La insuficiencia de esta forma de actuar es que cuando uno es candidato a un crédito puede (primeramente) encontrar problemas, puesto que en este caso un activo con valor de mercado de miles de euros puede tener un valor en el balance incluso de cero.

La alternativa a este método es la aplicación de un plan de depreciación más cercano a la realidad. Si elige esta opción, el acceso a crédito se facilita a cuenta de una imposición tributaria (un poco) aumentada. No es posible dejarse convencer de que en el llamado sistema de diferencias provisionales el gravamen fiscal sea el mismo, ¿verdad? Ud. sabe que un euro de hoy es más valioso que un euro de dentro de tres años, no solo desde el punto de vista de la inflación sino, fundamentalmente, teniendo en cuenta las posibilidades que el capital ofrecerá durante todo este largo tiempo.

De lo mencionado, queda claro que el balance contable de la sociedad será una foto relativamente exacta en el sentido de la definición de la página 63, solamente si se aplica la segunda opción. En el primer método de contabilizar los activos fijos tangibles, esta “foto” estará más o menos deformada, dependiendo de:

- el tamaño de las diferencias entre el valor real (es decir, de mercado) y el contable, y también
- el volumen general de los recursos invertidos en activos fijos tangibles relacionado con la cantidad de todos los activos.

Los principios mencionados en este punto de la contabilización de los activos fijos tangibles, frecuentemente son también aplicables a los intangibles, tales como patentes, marcas de fábrica y derechos comerciales.

### **Contabilidad inflacionaria**

A pesar de que por el momento el peligro de una alta inflación parece ser un poco menor del que existía en el marco mundial a principios de 2009, vamos a detenernos brevemente también sobre este asunto. La razón es que los esfuerzos en el plano mundial de salvar a los bancos de la bancarrota, y más tarde a otras empresas, pueden conducir a la necesidad de conocimientos en esta área. Nos explican que no podría permitirse el colapso de un banco, de una compañía automovilística y de cualquier otra cosa, puesto que esto traería consecuencias desastrosas para la economía general. Probablemente esto en realidad es así para los bancos verdaderamente grandes e importantes. De todos modos, es interesante cómo un diplomático de un país occidental europeo grande explicaba en el año 2008 qué irracional era la puesta en funcionamiento de la Central nuclear “Kozloduy”, pero al mismo

tiempo en relación con su propio país defendía el “razonable” apoyo estatal a un pequeño banco<sup>25</sup>. El mantenimiento artificial de un gran número de empresas sin perspectivas en la eurozona y en los Estados Unidos, sean bancos o no, de hecho en el mejor de los casos puede conducir “solamente” a una inflación. La pregunta fundamental es hasta dónde se extenderán los “esfuerzos” políticos en esta área y si se va a parar antes de alcanzar el punto de no retorno. Más comentarios sobre este tema puede encontrar en las páginas 185 - 187.

La inflación aparece cuando demasiado dinero “persigue” demasiado pocas mercancías y servicios. En esta definición hay tres momentos sustanciales:

- el dinero debe ser demasiado, por ejemplo como resultado de gastos estatales enormes, de imprimir dinero de papel u otro aumento de la masa monetaria;
- este dinero debe aparecer en el mercado con el objetivo de comprar productos y no ser guardado en cuentas bancarias o en cajas fuertes por una población preocupada por su futuro, y
- las mercancías/servicios deben ser demasiado pocos, es decir que se han quedado en el antiguo bajo nivel antes del aumento de la masa monetaria, que han disminuido aún más o que simplemente no se han incrementado al ritmo de crecimiento de la masa monetaria.

---

25 N. del A. – Los argumentos presentados en defensa de esta tesis fueron muy curiosos. Uno de ellos fue que, en caso de quiebra del banco, la confianza de la población en las obligaciones corporativas quedaría destruida y eso no se podía permitir... Parece que nadie había informado a este señor de cuál era el grado de confianza en este tipo de títulos de valor en Bulgaria y que, de *este* hecho, nunca iba a provenir cualquiera que fuera situación de crisis.

En el momento en que observe – ¡no lo quiera Dios! – que la situación anteriormente descrita avanza en la eurozona (esperamos que Bulgaria entre pronto como miembro de plenos poderes), debería resintonizar su empresa hacia la contabilidad inflacionaria. Si no hace esto, los resultados pueden ser fatales. Para todos nosotros “los mayores” ☺ apenas es necesaria una aclaración de lo dicho pero para los lectores más jóvenes que no recuerdan el horror de la depreciación del dinero en nuestro país<sup>26</sup> durante el período desde 1989 hasta el uno de julio de 1997<sup>27</sup> daremos el siguiente ejemplo: Ud. compra algo por 100 unidades monetarias en divisa local, lo vende relativamente rápido por unas 120 y piensa que ha obtenido beneficios. La sorpresa número uno viene en el momento en que va a comprar de nuevo mercancías: la misma cosa ya cuesta 130 unidades. La segunda sorpresa está en la declaración anual de la renta. En ella aparece que Ud. “ganó” 20 unidades con ese negocio y... paga impuesto sobre esas “ganancias”.

En esta situación, o empieza a aplicar la contabilidad inflacionaria y tiene alguna posibilidad de sobrevivir, o su negocio se derrumba.

Fundamentalmente, hay dos modos de tratar el asunto. Uno está relacionado con la aplicación de la fórmula del valor actual neto (VAN) en las principales cuentas de contabilidad. Además una inflación de, por ejemplo, el 10% simplemente se extrae del retorno nominal del 16% y se obtiene un retorno neto del 6%. Debemos tener en cuenta, que este método está relacionado con la utilización de un aparato matemático muy complicado y

---

26 N. del. T. – Se trata de Bulgaria.

27 N. del. T. – Es la fecha de la introducción del consejo monetario (ing. – *currency board*) en Bulgaria cuando el lev búlgaro estaba ligado al marco alemán en relación 1:1 .

no siempre compatible con cualquier sistema de contabilidad y también contiene un riesgo sustancial. Se trata de que el modo de pensar solamente en porcentajes, aplicado durante largos años, tiene la tendencia de desplazar la atención de los volúmenes. Así, por ejemplo, si observa una ganancia del 5% en un sector y pérdida del 1% en otro, a nivel subconsciente puede tranquilizarse interiormente porque todo está en orden. En realidad, si el primer sector tiene un volumen de las ventas de diez mil y el segundo de cien mil, realmente tiene un gran problema.

Por todo esto, vamos a analizar el segundo método que, además de ser matemáticamente mucho más fácil, es también más práctico puesto que los resultados son intuitivos. Para él, elegimos una “ancla” con un valor relativamente constante en el tiempo. La mayoría de los que hemos hecho algún tipo de negocios en los años noventa del siglo pasado recuerda que por esta ancla la mayoría de los comerciantes de vehículos escogían el marco alemán y los de inmobiliarias, el dólar estadounidense.

De aquí en adelante, todo se calcula en las unidades del ancla: los activos fijos tangibles, depreciación, etc., *incluso* el dinero en efectivo. Simplemente, la caja y respectivamente la cuenta bancaria de la empresa en la contabilidad se tratan y rinden cuentas como cualquier “almacén”, donde hay mercancías con valor variable. En un caso normal, la oración anterior debe ser bastante clara, y si no lo es, discúptalo con su contable. Él seguramente podrá explicarle bien el concepto.

Como tratamos más arriba, la aplicación práctica de este sistema en la empresa es simple. Su principal responsabilidad como dirigente es determinar el ancla correctamente. Mientras en el tiempo de la alta inflación de los años 90 las cosas estaban muy claras (las empresas del pequeño país Bulgaria

fácilmente confiaban en una moneda estable como el marco alemán o el dólar estadounidense), la situación actual es muy distinta. La administración del presidente Obama empezó un generoso gasto de dólares, y Alemania con esfuerzo (pero hasta ahora con éxito) aguanta la presión por parte del presidente Sárközy de verter enormes sumas de dinero en la economía. En caso de una desfavorable coincidencia de las circunstancias, de pronto puede resultar que ninguna de las dos divisas sea el ancla ideal.

Aquí vamos a presentar las principales variantes, sobre las que se puede pensar en una eventual situación de una alta inflación creciente. Por favor, entienda la letra pequeña en la segunda y tercera columna, como un deseo de que la razón de los políticos europeos, a pesar de todo, prevalezca y que a Ud. nunca se le imponga leer este texto en profundidad. ☺

<i>Ancla elegida</i>	<i>Ventajas principales</i>	<i>Desventajas principales</i>
Euro	las cifras le van a “hablar” de la mejor manera	no se tiene en cuenta la inflación del mismo euro
Dólar estadounidense	moneda mundial con una historia secular	no se tiene en cuenta la inflación del mismo dólar
Moneda de un país que conservó su estabilidad, por ejemplo Japón o Suiza	moneda mundial con una historia secular de una economía que no se gobierna con “nuevos” métodos	los números le van a parecer abstractos, especialmente en yenes

<p>Índice de los precios al consumo en euros según datos estadísticos</p>	<p>tiene en cuenta el valor adquisitivo de una región, en la que Ud. trabaja y consume</p>	<p>los números le van a parecer abstractos por largo tiempo</p>
<p>Índice de los precios al consumo en su ciudad de Bulgaria según datos propios</p>	<p>calcula lo más exactamente posible el poder adquisitivo del dinero, exactamente en su ciudad</p>	<p>el cálculo de un índice es un placer caro para una pequeña empresa</p>
<p>Oro, petróleo u otra materia prima</p>	<p>los cálculos se hacen en algo completamente real, que se puede “tocar” y crea otro sentimiento en comparación con el dinero de papel ☺</p>	<p>los números le van a parecer muy abstractos; a corto plazo son posibles fluctuaciones enormes</p>
<p>Índice mixto, combinación de los de arriba</p>	<p>como la mayoría de las cosas mixtas en la vida: combinación de ventajas y desventajas, dependiendo de los componentes</p>	

*“El desconocimiento de la ley no evita el castigo. El conocimiento, a menudo.”*

*Autor desconocido*

## Capítulo quinto

### **CUESTIONES JURÍDICAS**

Muchas veces me han hecho la pregunta de cuánto debe saber de Derecho un buen administrador de empresa. Vamos a responder de una forma descriptiva: tanto, cuanto una buena madre de niño pequeño de medicina. Si es necesario resumir en una palabra, la palabra es *mucho*. Así como es necesario que un padre conozca todos los aspectos cotidianos de la protección de la salud de los hijos, sin ser competente sobre los tratamientos especiales (por ejemplo, como se hace una operación quirúrgica), el dirigente debe saber cómo reaccionar correctamente desde el punto de vista jurídico en una situación cotidiana, sin ser necesario conocer los detalles de cómo, por ejemplo, se presenta técnicamente una demanda judicial.

Recuerde, que si tiene algunas lagunas en sus conocimientos de contabilidad y hace un cálculo incorrecto del coste de un producto secundario, probablemente la empresa perderá dinero y Ud. los usufructos adicionales previstos en su contrato. Si, sin embargo, comete un error en la evaluación jurídica de un determinado caso, aunque sea de menor importancia, las pérdidas pueden resultar catastróficas.

Supongamos, por ejemplo, que expide un camión con albaricoques para su venta en Viena y ha olvidado considerar algún elemento de los gastos, digamos una tasa de tránsito nuevamente introducida para las autopistas en Serbia. Esto, con mucho, no tendría unas consecuencias tan graves como si

ha olvidado determinar correctamente la persona que tiene obligaciones en el contrato. En caso de que fuera una sociedad ficticia, Ud. entregaría las mercancías, un representante del comprador firmaría que las ha recibido, pero... la probabilidad de cobro es ínfima.

En este capítulo se ha hecho un intento de describir algunos de los principios jurídicos fundamentales que, por su propio interés, debe conocer de forma muy explícita. Como hemos dicho ya, el dirigente debe conocer el *principio* y actuar adecuadamente conforme a él. El conocimiento del *procedimiento* está dentro del círculo de responsabilidades de sus juristas y no es necesario profundizar en esto.

### **Firmar un contrato**

Lo importante es meditar el contrato en su integridad. Una práctica frecuentemente difundida en Bulgaria es redactar contratos donde una cláusula resta sentido a otra. Vamos a analizar un contrato de arrendamiento en que, en la primera página, el artículo segundo o tercero dice que “el presente contrato se firma por un período de tres años, desde la fecha...” y más abajo por alguna parte de la tercera página se dice que “el contrato puede ser terminado con previo aviso de seis meses por cada una de las partes, sin que sea necesario que la parte dé ninguna razón.” Lo segundo no siempre se formula de forma tan clara, pero tiene precisamente este sentido. Ud. se da cuenta perfectamente de que, en este caso, no tiene un contrato por tres años, sino por medio año. En este ejemplo si Ud. firmó el contrato, después de haber sido rubricado por el jurista de su compañía, puede existir una discusión sobre quién exactamente es culpable del descuido. Quizás, la respuesta justa a esta pregunta, en este caso, es que tienen la culpa en

un grado comparable tanto el jurista, como el gerente.

Ahora vamos a analizar un caso a primera vista semejante. Imagínese un contrato de compra de mercancías o servicios en el que, en un lugar visible de la primera página, en el artículo 2, está indicado que “el precio del producto según el presente contrato es de diez mil euros” y, casi al final, en la quinta página, colado entre otro texto se dice que “sobre el precio acordado en el artículo 2 se carga el IVA establecido legalmente”. Se nota que un texto semejante fue preparado por un estafador que intenta crear ante Ud. la ilusión de que debe pagar diez mil euros, mientras que, en realidad, debe doce mil, si nos acogemos a la tasa de IVA durante el año 2009<sup>28</sup>. Incluso aunque el jurista de la compañía haya rubricado un contrato semejante, si se llegó a su firma, la culpa será solo del gerente, porque el precio del producto es por completo un elemento económico.

En el comienzo de mi carrera profesional, trabajé durante cierto tiempo en un ministerio y quizás lo primero que me produjo gran impresión fue el siguiente caso. Había preparado una importante carta que debía ser enviada con la firma del ministro de parte de nuestro gobierno a una importante organización internacional. En el documento, la parte búlgara expresaba su posición en cuanto a pretensiones de la institución, acuerdo con algunas y rechazo de otras. Mi jefe directo leyó en el pasillo atentamente el proyecto preparado por mí, me hizo una o dos preguntas y lo rubricó sobre el marco de una puerta. Después de esto, el director de dirección lo rubricó, leyéndolo por “el sistema diagonal” (por encima), brindando menos de un minuto a cuatro páginas de texto. No tengo información de cuánto tiempo le dedicó el viceministro pero de allí no provino ninguna pregunta. Cuando la carta llegó hasta el ministro, sin embargo,

---

28 N. del T. – en Bulgaria

me llamó, se sentó y leyó todo muy atentamente. La discusión duró más de media hora. En algún momento yo, con mucho cuidado, dejé caer que, con todo, el texto había sido rubricado por cuatro personas. El ministro dijo: “Mira, vosotros estáis hoy aquí y mañana no. Vuestras firmas sirven solo para poder despediros si me presentáis para firmar alguna estupidez. En realidad, toda la responsabilidad la llevo yo.” Es difícil que las cosas se formulen de una manera más clara. Mi recomendación es recordar este principio fundamental siempre que proceda acusar de algo a su jurista. En realidad, toda la responsabilidad de que la actividad sea conforme a las leyes es soportada por el gerente de la sociedad. (Con el contable principal las cosas son de un modo un poco diferente; ya hablamos de esto en el capítulo correspondiente, puede consultar las páginas 59 y 60).

El contrato debe estar escrito lo más claramente posible. Si admite palabras sujetas a interpretación, ya tiene un pie sobre una superficie de hielo muy fina. Por ejemplo, si está obligado a suministrar “una mesa estable que no se mueve”, esto puede convertirse en un problema. Por otra parte, la elaboración de “una mesa de haya maciza con un espesor del tablero de 20 mm.” es fácil. Si promete que va a suministrar “tuberías inoxidables”, puede solamente rezar para que la otra parte no tenga tiempo suficiente para perder con Ud. En un compromiso de suministro de “tuberías cubiertas de zinc con un espesor de la cobertura de 10 micrones” no hay dificultades.

Siempre que sea posible, incorpore en los contratos una cláusula de arbitraje<sup>29</sup>. Verdaderamente, esto no puede

---

29 N. del R. – La cláusula de arbitraje es el acuerdo de que una controversia sea planteada y solucionada definitivamente por un tribunal de arbitraje. Así funciona, por ejemplo, en la Cámara de Comercio e Industria de Bulgaria. Puede consultar, por ejemplo,

sucedan en controversias, relacionadas con los derechos reales ni en caso de litigios laborales, pero es aplicable en la mayoría de los contratos que la sociedad concreta. El proceso ante el tribunal de arbitraje es mucho más rápido, la decisión es final e incluso la atmósfera en la sala de audiencia, en este caso, es bastante diferente. Todo esto lo hace la opción más barata, teniendo en cuenta no solo las tasas sino los gastos íntegros relacionados con la controversia. Con seguridad, conoce la noción Total Cost of Ownership<sup>30</sup>. Aquí, de forma análoga, podemos hablar sobre cálculo de Total Cost of Claim Enforcement<sup>31</sup>.

No hace falta recordar que siempre se debe leer también la letra pequeña, puesto que con frecuencia contiene algunas de las cláusulas más sustanciales del contrato, por ejemplo, las que excluyen responsabilidad, prorrogación automática del período del contrato, etc. En Bulgaria, por ahora, la mayoría de las compañías se abstienen de utilizar tales métodos, pero están bastante divulgados en los países más desarrollados y puede ser que no esté tan lejos el momento en que veamos este fenómeno, en un más amplio tamaño, también en nuestro

---

<http://www.bcci.bg/bulgarian/arbitration/bg/> donde se habla de las ventajas del arbitraje en comparación con la resolución judicial. (La dirección electrónica es actual en agosto de 2009.)

30 N. del R. – (ing.) Gastos totales de la posesión. El concepto, por el cual por un determinado producto de inversión se calculan los gastos de la compra, reparación y mantenimiento, energía y otros materiales para *todo* el período útil de explotación. De esta manera, se sacan a la luz los gastos ocultos y, en un grado significativo, se neutraliza el efecto de las estrategias comerciales de los proveedores, los que venden el mismo producto barato pero después las partes de repuesto, caras.

31 N. del R. – (ing.) gastos totales para la realización de la exigencia

país.

Asimismo, es importante asegurarnos de que nuestro interlocutor tiene el poder representativo de concertar negocios en nombre de la sociedad y es realmente quien dice ser<sup>32</sup>. Esto se refiere eventualmente también a otros hechos que el sentido común nos obliga revisar, sobre todo cuando se trata de mayores negocios.

Un aspecto importante de la firma de contratos está marcado en el contexto de la problemática analizada en la página 149.

### **Incumplimiento de un contrato**

A pesar de que este asunto se pone en práctica de diferentes maneras en los distintos países, es bueno que sepa dos cosas. Primero, de acuerdo con la teoría del Derecho (incluyendo el búlgaro), en el caso general, el incumplimiento culpable puede tener graves consecuencias, puesto que la parte morosa debe recompensar a la parte cumplidora por el total de los perjuicios surgidos por el incumplimiento, inclusive los honorarios de los abogados, los gastos judiciales, eventualmente los honorarios a los expertos, etc. La segunda cosa importante es que cuanto más realmente nos integramos a Europa, tanto más también en nuestro país será imposible firmar contratos que luego no se cumplen sin que de ello devengan consecuencias desfavorables para la parte incumplidora.

Por ejemplo, si ha firmado un contrato para suministrar en un determinado plazo la mercancía A al comerciante B a un precio de 20 000 euros y el contrato prevé una indemnización de 100

---

32 N. del R. – El Ministerio del Interior ofrece un medio eficiente para verificar la validez de los documentos búlgaros de identidad en la siguiente dirección electrónica, actual en agosto de 2009:  
**<http://nbds.mvr.bg/bds7/web.nsf/fVerification>**

euros, en caso de no respetar el plazo, es bastante atractivo pensar, que lo peor que le puede suceder es perder una pequeña suma de tres dígitos. La realidad, sin embargo, es otra. Si el comerciante B tiene ya un contrato firmado para la venta de la mercancía a una tercera persona por unos 25 000 euros, sus perjuicios suben hasta una suma que no puede ser sometida a cálculo por Ud. Puede ser, por ejemplo, que él debiera pagar 26 000 euros para comprar a un competidor suyo y suministrar con urgencia mercancías por las cuales recibiría 25 000 euros. Independientemente, debe considerar también los eventuales gastos judiciales y los honorarios de los abogados que él tendría que pagar. En realidad, con un sistema judicial de buen funcionamiento su compañía sería condenada a pagar *mucho* más que 100 euros.

No se equivoque con pseudo-consuelos del tipo “yo cómo puedo saber que él tiene ese tipo de contrato”. Pueden ser oportunos para quejarse ante amigos en la mesa, pero no tienen la fuerza de argumento ante la Justicia. Incluso, si tiene la menor duda, consulte con su jurista.

## Propiedad

El momento de transferir la propiedad habitualmente es algo sobre lo que el gerente no siempre piensa en profundidad. Una vez hasta escuché el siguiente extraño comentario sobre este tema: “Esta es una de las cosas que simplemente deben estar en el texto, parte de la gravilla<sup>33</sup>.”

Suponemos que vende mercancías a crédito y suministró las mercancías. Firmó un contrato estándar, donde no se dice ni

---

33 N. del T. – La palabra española justa sería "paja", pero para entender el juego de palabras siguiente, dejamos en el texto el equivalente búlgaro.

una palabra sobre el momento de hacer la transferencia de la propiedad y espera el pago dentro de una semana. Si en este momento la empresa en que se almacenan las mercancías aún no pagadas se ha declarado en insolvencia y entra un síndico, venderá estas mercancías. Ud. recibirá el mismo porcentaje de indemnización de su haber que los demás acreedores que están en su situación (eventualmente cero), además, en el mejor caso, dentro de meses. Si, sin embargo, en su contrato había una cláusula de que “las mercancías siguen siendo propiedad del vendedor hasta su pago total por parte del comprador”, puede presentarse ante el síndico y exigir que le devuelvan las mercancías.

Por utilizar la frase popular<sup>34</sup>, la diferencia entre una y otra situación es que no existe semejanza entre ellas. Por lo tanto, el momento de transferir la propiedad es algo que debe analizarse muy atentamente. Y de ningún modo la cláusula que trata este asunto es “gravilla”<sup>35</sup>.

Es verdaderamente increíble que a veces el director de la empresa exija de los juristas que incluyan en el contrato cláusulas que “creen” imposibles derechos y obligaciones y que está claro, que no van a originar actuación. Por ejemplo, supongamos que compra a Juan, propietario de dos parcelas vecinas, solo la del norte y quiere construir sobre ella un restaurante. Es comprensible que Ud. quiera hacer que Juan no construya sobre la del sur un restaurante que compita con el suyo. De todos modos, si insiste en que sus juristas incluyan en el acta notarial de la compra de la parcela norte una cláusula

---

34 N. del T. – en Bulgaria

35 N. del A. – Si, por casualidad, es un ingeniero de construcción o un técnico, puede seguir considerando tranquilamente que el asunto de la propiedad es “gravilla”. Ud. sabe que sin gravilla no es posible obtener hormigón. ©

conforme a la que el propietario de la parcela sur nunca la va a utilizar para una actividad que le haga la competencia al restaurante, esta disposición no va a producir actuación en Bulgaria. La razón es que la propiedad es inviolable y cada uno puede hacer (casi) lo que desee con ella.

En los EEUU, donde está vigente *el mismo* principio legal en cuanto a la inviolabilidad de la propiedad, este tipo de construcción funciona sin problemas. El vendedor puede limitar en el acta notarial los derechos del futuro propietario, siempre que esto no esté privado de sentido común (es decir, sin cláusulas discriminatorias y otras similares). Si Juan, perdón, Mr. Jones ☺, le vende la parcela del norte sin derecho a vender sobre su terreno alcohol, puede olvidarse de la idea del restaurante.

El último ejemplo nos lleva a la siguiente conclusión importante: Un principio legal casi idénticamente formulado se puede aplicar, en la práctica, de un modo *muy* distinto en diferentes jurisdicciones. Intente tener claro cómo se aplica el derecho precisamente en el país donde trabaja.

## **Derecho penal**

Aunque no sepa nada sobre el derecho penal, trate de no olvidar lo siguiente: que centenares de personas diariamente cometan acciones que, en razón de las disposiciones del Código penal, son delitos y, por una u otra razón, no soportan responsabilidad penal por sus acciones, no significa que deba seguir su ejemplo. Si lo hace y considera que la tolerancia pública hasta ese momento dado los exonera de culpa, caerá en la situación de los niños de la guardería, que tratan de evitar un castigo con “argumentos” del tipo “Profe, Jorge hace poco ha hecho lo mismo, pero a él no le has reñido”.

Cree para sí mismo la costumbre de consultar a sus juristas acerca de si todas sus ideas poco estándar están conforme a la ley, además *antes* de abordar su ejecución. Le van a contar qué cosas que Ud. considera normales, realmente, están definidos como delitos en el Código. Si se encuentra en la Audiencia Provincial con la correspondiente acusación, puede ser castigado a algunos meses de prisión y no le parecerá nada placentero ser famoso en las páginas de los periódicos como el primer caso en que dicho artículo del código funcionó realmente.

Ejemplos de la realidad búlgara no faltan, pero debido a distintas razones que la mayoría de los lectores probablemente entenderán, por el momento vamos a dar un ejemplo del extranjero. Esperamos que en un momento no muy lejano también en nuestro país sea posible hablar de una forma abierta y honesta sobre algunos problemas como un necesario primer paso, *conditio sine qua non*, para el *único* verdadero camino para su resolución.

Evadir impuestos es y, probablemente, desde hace dos siglos siempre ha sido delito en los EEUU. Con seguridad, el broker de yates y ciudadano estadounidense Robert Moran sabía esto muy bien. A pesar de ello, confiando en el también secular inamovible secreto bancario de Suiza, transfirió a su cuenta más de 3 millones de dólares y quizás nunca pensó en ningún tipo de amenaza. No obstante, después de una masiva (y de largos años!) presión por parte de los EEUU, en febrero de 2009, un gran banco del país alpino consintió en conceder al gobierno norteamericano información sobre las cuentas de casi 300 de sus clientes. Durante la primera mitad del mes de abril de 2009, menos de dos meses después de esto, el Sr. Moran se declaró culpable ante un tribunal federal de Florida de evadir impuestos. Él fue el primer caso semejante y por lo menos los

periódicos hablaron de él. Las 299 personas restantes, probablemente, se han quedado incluso sin este “honor”. Otro ejemplo es la sentencia de un año de privación efectiva de libertad y una multa de casi tres millones de euros que un tribunal sueco decretó a mediados de abril de 2009 para cuatro de los organizadores de la página web The Pirate Bay. Preste atención: solamente porque contenía *enlaces* hacia contenido con derechos del autor no pagados, a pesar de que la corte aceptó como constatado de modo innegable que en los servidores de la compañía nunca fueron encontrados archivos problemáticos. Seguro que se pregunta, si el jurista de la compañía podría pronosticar ese desarrollo de los acontecimientos. La respuesta es: *rotundamente sí*. Todo jurista que se ocupe de Derecho online en Europa, ya debe tener claro que la inclusión de hipervínculos<sup>36</sup> hacia un contenido problemático puede traer graves consecuencias. Sobre todo, después de una sentencia que un tribunal de Hamburgo dictó el 12 de mayo de 1998, es decir, hace más de diez años (!) del caso observado.

### **Solución de controversias de forma judicial y extrajudicial**

Comparecer ante un tribunal está relacionado con un consumo de muchos recursos, fundamentalmente tiempo, pero también medios. Siempre que tenga posibilidad, arregle las controversias de forma extrajudicial, incluso por una suma menor de la que espera que le sea sentenciada. Quizás en el círculo de sus conocidos haya abogados que, en compañía de amigos, con una copa de vino, cuentan cómo han solucionado uno u otro problema con ligereza, utilizando expresiones del tipo “y yo también le metí un buen pleito”, “lleva tres años

---

36 N. del R. – El nombre popular de los hipervínculos es “links”.

arrastrándose por los tribunales, pero como no tenía razón al final lo condené”.

Nunca se imagine que en un caso normal las cosas sean así de fáciles para Ud. Si debemos hacer una analogía, imagínese, que escucha cómo su especialista en tecnologías para la información le dice por teléfono a un amigo: “se me fastidió el servidor y me urgí trasladar el dominio a otra dirección IP hasta que lo arregle el lunes”. Ud. *nunca* incurriría en el error de pensar que puede solucionar fácilmente un problema así, incluso contratando un ejecutor externo, hasta el punto de *provocar* su aparición, puesto que sabe que lo que suena tan fácil, en condiciones desfavorables, puede convertirse en un pequeño infierno. (Por supuesto, si el problema surgió por sí mismo, invertiremos fuerzas y lo superaremos.)

La razón de semejantes declaraciones es muy simple: A la gente le gusta hablar de sus éxitos, de lo que de alguna forma cree a su alrededor un nimbo místico y/o de grandeza. Es dudoso que el mencionado informático empiece a contar las decenas de noches de insomnio y los litros de café que había tomado ante la imposibilidad de instalar un software, normalmente de fácil instalación, debido a una incompatibilidad. Asimismo, con una probabilidad que limita con la plena seguridad, se puede afirmar que el abogado no llama su atención sobre las decenas de casos en que, incluso después de años, después de gastos significativos y después de un irreversible gasto de nervios, el proceso terminó con un fracaso para el que tenía razón.

Preste atención a que más arriba hemos hablado de motivos puramente humanos de presentar las cosas bajo un aspecto favorable, incluso sin la existencia de un interés pecuniario<sup>37</sup>.

---

37 N. del A. – Puede ver un comentario un poco más general relacionado con el optimismo de los demás en las páginas 188 -

En los casos en los que como complemento de lo anterior viene también el interés material, la historia fantástica relatada podría ser particularmente bella...

### **Aspectos variables del derecho**

En los puntos anteriores de este capítulo, observamos algunos aspectos del derecho, que durante décadas (y en algunos países siglos) casi no han cambiado. Más abajo vamos a echar una mirada sobre algunas otras situaciones del derecho, que no poseen tal estabilidad en el tiempo. Por lo tanto, si lee el presente libro mucho más tarde del año 2009, sería bueno comprobar si la ley sigue siendo la misma.

En las grandes organizaciones frecuentemente hay empleados, que, de uno u otro modo, le darán motivo de duda en su lealtad hacia la sociedad. Al existir pruebas concretas de abuso, en la mayoría de los casos, la decisión está clara y debemos deshacernos de ese empleado. Una excepción importante: el empleado puede ser realmente insustituible, por ejemplo, el tecnólogo principal de una rara y complicada tecnología. En este caso, con medidas apropiadas, trataremos de imposibilitar los abusos o limitarlos significativamente.

Por otra parte, hay bastantes casos en que existen sospechas razonables pero faltan pruebas indiscutibles. En este caso, al dirigente le pueden pasar por la mente ideas de monitorizar la correspondencia electrónica del empleado, su teléfono u otras medidas semejantes. A los empleados de seguridad de la compañía les gusta dar consejos sobre este tema del tipo "Venga hombre, ¿qué problema hay? Si nadie se va a enterar...". Debe tener en cuenta que la mayoría de estas

---

189. El ejemplo de arriba es simplemente un caso particular de la regla general indicada allí.

actividades son ilegales y le pueden causar problemas graves. Como dicen los ingleses, the truth has its own way of coming out.<sup>38</sup> La probabilidad de que si surge una situación parecida el que le dio un consejo capcioso declare que lo hizo es casi igual a la probabilidad de que ese día el sol salga por el oeste. Lo más importante es que incluso si lo hiciera, este hecho de ningún modo disminuiría *su* culpa (la del director).

La buena noticia es que la mayor parte del control se puede organizar y lograr de una forma legal. En el caso que analizamos, hacemos dos cosas. Primero, avisamos al empleado por escrito (y él firma que lo ha recibido) de que no tiene derecho a utilizar recursos de la empresa con fines personales, estando el ordenador y la conexión de Internet en el puesto de trabajo, especialmente definidos en el documento como recursos de la empresa. Después, de vez en cuando (basta con una vez cada 1 - 2 semanas) y *siempre* ante otros testigos de la oficina, pedimos amablemente al empleado que se levante de su asiento con el ordenador encendido y, de forma del todo oficial ante todos, revisamos el contenido de los directorios. Especialmente subrayamos que aquí se trata de una medida extrema que, como un medicamento fuerte, tiene suficientes efectos secundarios. Uno de ellos es el empeoramiento general de la atmosfera en el equipo. Por lo tanto, debemos pensarlo bien y estar convencidos por completo de que no existe otra alternativa.

Los pesimistas dirán que la correspondencia problemática tranquilamente se puede llevar también desde un ordenador de casa. Incluso si el empleado hace esto, sus "gastos" por los abusos se incrementan, no tanto en dinero sino en horas hombre. Asimismo, debemos tener en cuenta que la práctica indica lo siguiente: una persona con una conducta

---

38 N. del R. – (ing.) la verdad siempre sale a la luz

problemática, sabiendo que está siendo vigilada de forma oficial, habitualmente en menos de un año (muchas veces 3 - 6 meses) o entra en el camino correcto o renuncia, para poder practicar su “oficio” en un lugar más tranquilo. Raramente encontramos personas que estén tan limitadas que no puedan empezar a trabajar en otro lugar, tan acostumbradas a los abusos que no puedan parar y, al mismo tiempo, con una estimación tan correcta de estos dos hechos que quieren quedarse y actuar como antes.

Otro asunto relacionado con una legislación cambiante es, por ejemplo, el frecuente cambio en las exigencias de entrega de diferentes declaraciones que un siempre creciente número de instituciones espera por parte de las compañías. Aquí la regla es muy simple. Obligue a su jurista a que le informe por escrito sobre todos los documentos de este tipo, que si no se entregan a tiempo, conllevan responsabilidad penal. Estos son los documentos cuyos plazos marca en su calendario y cumple incluso cuando para este fin la mitad de la administración debe parar su trabajo un día entero para rellenar dicho documento.

De aquí en adelante, cada empleado debe informarle sobre nuevas órdenes de su área de competencia que están relacionadas con multas. El buen dirigente hace que, cuando se impone una multa por parte del poder estatal o local, las consecuencias involucren materialmente a todas las personas culpables, inclusive a él mismo, de forma justa.

Nunca olvide que solamente una justa administración de la empresa puede traer buenos resultados. Franz Joseph II, emperador de Austria durante 68 largos años (1848 - 1916), tuvo un credo, que está grabado hasta el día de hoy sobre el palacio Hofburg<sup>39</sup>: IVSTITIA REGNORVM FVNDAMENTVM (la justicia es la base del gobierno/administración). No conozco

---

39 N. del A. – Se encuentra sobre Burgtor de Heldenplatz en Viena.

otro principio que garantice el trono de alguien durante casi siete décadas.

Por consiguiente, los principios fundamentales que están en la base del sistema de premios sobre el que hablamos en el séptimo capítulo “Trabajo con gente”, en las páginas 122 - 124, están vigentes de un modo análogo también para las multas.

En relación a los aspectos del derecho sobre la entrada en asociación fue hecho un breve comentario en las páginas 43 - 44.

La última área sobre la que vamos a detener nuestra atención en el punto de la legislación frecuentemente cambiante son las diferentes disposiciones que salen, del punto de vista del legislador, en defensa del consumidor. Aquí se trata de cosas de todo genero, algunas que son oportunas e indiscutiblemente necesarias y otras que, fácilmente, sobrepasan los límites de la fantasía de la mayoría de nosotros. Por ejemplo, la idea surgida hace años de que los pagos anticipados por Internet fueran prohibidos, aunque en todos los demás negocios comerciales estuvieran permitidos.<sup>40</sup>

En los casos de entrada en vigencia de algo semejante, debe:

---

40 N. del A. – Casi una década después de una amplia discusión de esta idea, las cosas han sufrido un desarrollo. En marzo de 2009, la comisaria europea Meglena Kuneva avisó de que había tomado la decisión de incorporar un plazo de 14 días para devolver mercancías compradas en línea. Hasta ese momento el plazo en Bulgaria era de 7 días y tenía su más o menos lógica explicación en el hecho de que los objetos frecuentemente se ven de forma distinta en la pantalla que en la realidad. En efecto, desde el punto de vista del comerciante es casi lo mismo que el plazo sea de 7 o de 14 días. La diferencia entre el pago anticipado y pago después del suministro es enorme. Esta diferencia naturalmente está reflejada en el precio final para el consumidor mediante el llamado premio de riesgo.

- tener un sistema que, con un alto nivel de seguridad, le avise *a tiempo* de la aparición de la nueva normativa jurídica y
- evaluar atentamente las consecuencias del cambio y qué debe hacer su empresa exactamente en este caso concreto.

Lo primero a menudo se lograría en el caso descrito simplemente con ver las noticias regularmente por la televisión, aunque alguien de su empresa – o persona fuera de la compañía, que tenga un contrato permanente con Ud. – debe leer regularmente también el Boletín Oficial del Estado.

Lo segundo, también relacionado con él análisis de la situación, puede traer muchas y distintas conclusiones, dependiendo de la situación. En el caso analizado, sería una tontería enviar cualquier tipo de mercancía sin haber cobrado a alguien que se registró en su página web como “Karlsson, que por el momento vive en el sótano” y con una dirección “edificio 214, piso 4, para el Gnomo”. Mucho más razonable es empezar a utilizar los servicios de una compañía de mensajería, que puede usar el pago contra reembolso, con todas las ventajas y desventajas que esto conlleva, o interrumpir este negocio y esperar a que las directivas europeas, el sentido común o una combinación de los dos transformen el punto de vista del legislador.

Naturalmente, lo segundo es posible solo si se ha ocupado *a tiempo* de tener un negocio bien diversificado. Nunca debe permitir que el derrumbamiento de un mercado aislado arrastre a toda la empresa. El precio que paga por esta seguridad (al hilo de los pensamientos expuestos en la página 18) y la tranquilidad que esta conlleva es la rentabilidad un poco más baja que la diversificación trae en comparación con la especialización estricta.

## Pago por los servicios jurídicos

A diferencia de muchas otras esferas, en el caso de los consejos jurídicos, y en particular la concertación de contratos, la consulta se hace hoy y sus efectos se hacen evidentes en su totalidad después de un largo período de tiempo, a menudo años. En el caso de los servicios de contabilidad, semejante problema se resuelve con la inclusión de una cláusula en el contrato según la que todas las sanciones sufridas por la compañía, relacionadas con errores en la contabilidad, son asumidas por la gestoría o van a cuenta del fondo de premios del departamento de contabilidad, en caso de contabilidad interna. En el caso de los servicios jurídicos las cosas no son y no podrían ser así. Para esto existen muchas razones y, sin entrar en detalles, vamos a dar un ejemplo de contrato de alquiler de un objeto considerable que habitualmente se concierta por 20 - 25 años. En esta situación, es difícil poder hacer un pronóstico desde hoy, sobre cuál será la situación en ese momento futuro. Pero hay que intentarlo. (Otro ejemplo es la verificación de la propiedad de una parcela que tiene más de diez propietarios. La problemática es la siguiente<sup>41</sup>: en alguna etapa de la comprobación – primera generación, segunda generación, tercera generación hacia atrás – simplemente hay

---

41 N. del A. – Sobre este tema recibí muchos comentarios después de la primera edición del libro y por eso hay que hacer una aclaración adicional. En el caso descrito, la sociedad no podía basarse en la prescripción de obtener una parte del predio, debido a una insólita interrupción de la cadena de propiedad. El jurista no había previsto exactamente esta coincidencia de las circunstancias en la historia de la propiedad pero nadie le culpaba de ello. El caso era tan increíble que una gran parte de los miembros del consejo directivo no podía creerlo, incluso mucho tiempo después de haber leído la documentación.

que parar. La decisión sobre dónde hay que parar exactamente, tiene una dimensión no solo jurídica sino también puramente económica: cuanto más atrás se comprueba en los años, tanto sus documentos serán mejores. Si, de todos modos, decide comprobar hasta el tiempo del Zar Iván Asen II<sup>42</sup>, probablemente, debe dejar de hacer cualquier otra cosa.)

Habitualmente, el jurista insistirá en un pago fijo, sea como una suscripción mensual (si es compañía), sea como salario (si tiene un jurista como empleado). Con este sistema, normalmente recibirá consejos que siempre tenderán hacia una solución segura y sin problemas de un caso, incluso aunque esto sea muy caro. Es una conducta humana normal y antes de que empiece a demostrar insatisfacción debe darse cuenta que, puesto en condiciones idénticas, Ud. probablemente haría lo mismo.

El asunto en general es que el dirigente casi nunca está colocado en tales condiciones, y su sueldo e incluso la eventual prolongación de su contrato, están directamente relacionados con los resultados de la empresa. (Si en su caso la situación no es la misma, debe hacer un atento análisis de las razones. No será excepción, sobre todo en la realidad búlgara, estar puesto en condiciones de asumir ciertos riesgos de los que no tiene la menor idea. Puede observar, por ejemplo, el punto sobre la gestión de crisis en las páginas 106 - 107. Aquí inconscientemente me acuerdo de la película "El último emperador" de Bernardo Bertolucci donde una persona había vivido mucho tiempo con la ilusión de que gobernaba algo, primeramente China, luego Manchuria. Realmente, era un verdadero prisionero en ambos casos.)

Fundamentalmente existen dos posibilidades:

- Si las circunstancias objetivas, y no solo su deseo subjetivo,

---

42 N. del T. – gobernante búlgaro de la Media Edad Media

hablan a favor de trabajar con este jurista por lo menos en los siguientes cinco años, la mejor decisión es que su salario sea organizado según el esquema que se utiliza para pagar a un gerente. Es decir, su contrato con Ud. debe contener estímulos equivalentes a todos los que contiene su contrato con el propietario. Respectivamente, si Ud. es el propietario, el salario del jurista debe depender de la ganancia de la empresa a medio plazo.

- Si supone relaciones a más corto plazo con su jurista (lo que raras veces es una decisión favorable) o si él/ella insiste rígidamente en un pago por horas o mensual, puede aceptarlo. En esta situación, debe tener en cuenta que la verdad en cuanto a la mayoría de los asuntos será un término medio entre su opinión moderada y aconsejable de no asumir riesgos y la opinión del joven del departamento de ventas, que espera el siguiente premio para comprarse un teléfono más brillante que el anterior o un vehículo, dependiendo del tamaño del negocio. En este caso, la responsabilidad de la toma de la decisión correcta cae totalmente sobre el gerente, puesto que “entre” no significa exactamente por la mitad y puede estar más cerca de uno o de otro extremo, dependiendo del caso.

En algunos casos raros se impone, y frecuentemente su jurista será lo primero que recomiende, buscar un abogado externo a la sociedad, para atender un proceso concreto. Esta situación tiene muchas facetas algunas de las cuales no pueden ser analizadas fuera del contexto del caso concreto. Las dos más importantes son:

- Su jurista (o la principal figura dirigente en el despacho que lo atiende, si es el caso) es la persona con quien Ud. debe tener relaciones de mayor confianza. El abogado externo es un proveedor como cualquier otro, dependiendo del caso,

clave u ordinario; para más detalles puede consultar la definición en las páginas 143 - 144.

- En la elección de un abogado externo son válidas las reglas sobre la autonomía operativa del departamento jurídico del modo, en que son válidas para cualquier otro; puede observar el punto “Autonomía operativa” desde la página 121 en adelante.

Por supuesto, los honorarios, por sí mismos, es poco probable que sean un factor decisivo en la elección de un abogado, jurista en general o cualquier otro especialista. De todos modos, como consecuencia de lo anterior, hay que tener en cuenta que para los abogados también es válido lo dicho en el punto sobre la formación de precios de los proveedores en las páginas 150 - 153.



*“Una mujer lleva en su vientre un bebé durante nueve meses, pero el proceso es tal, que nueve mujeres no pueden llevar en sus vientres un bebé durante un mes.”*

*Fred Brooks*

## Capítulo sexto **ENFOQUE DE PROCESO**

Aquí vamos a analizar el enfoque de proceso en la organización del trabajo de la empresa. Si no tiene claro qué significa esto, por ahora considere que es algo que tiene mucho que ver con procedimientos escritos y lea atentamente este capítulo. Si es un editor certificado de sistemas de control de calidad ISO 9001:2008, puede saltarse su comienzo y seguir desde el punto “Proceso de producción” de la página 102.

El enfoque de proceso crea la organización necesaria para que la empresa supere sus tareas mediante las fuerzas unidas del equipo y no tanto mediante los esfuerzos “puntuales” de empleados aislados. En general, el enfoque de proceso incorpora lo siguiente:

- (1) Todos los procesos de la empresa deben ser descritos en procedimientos estrictos, para que si un empleado sale de la cadena – enfermedad, vacaciones, renuncia – casi no tenga consecuencias para el funcionamiento de la empresa, puesto que tenemos en efecto una instrucción detallada sobre qué se debe hacer en este puesto de trabajo y cómo hacerlo.
- (2) Se analizan “los sitios estrechos” (los llamados cuellos de botella) en los procesos productivos. Eso permite la identifi-

cación de los talleres y los puestos de trabajo que retrasan los procesos de la empresa.

- (3) Es más importante respetar el proceso que da estadísticamente mayor probabilidad de éxito, que lograr algún resultado que fuera favorable en un caso concreto pero no pudiera ser mantenido a este nivel. La idea es que si no está contento de los resultados durante un largo período de tiempo, lo más probable es que deba mejorar el proceso, que lleva a estos resultados.

La Organización Internacional para la Estandarización (ISO) ha ofrecido un esquema relativamente bien estructurado para la introducción de, como oficialmente se denomina, el sistema de gerencia de la calidad de las empresas. En nuestro país<sup>43</sup>, en los años precedentes al comienzo de la crisis de 2008, se observaba un vertiginoso crecimiento del número de las organizaciones certificadas por ISO. La razón es que muchas veces esta certificación es una premisa para que su sociedad sea admitida a participar en una licitación de encargo público o de encargo ofrecida por una gran empresa privada.

Lo más importante que debe saber acerca de este asunto es que si no necesita un documento, no debe pagar por la certificación. De todos modos, es absolutamente imprescindible introducir el sistema en la empresa si desea que todo funcione como un mecanismo bien lubricado con una mínima cantidad de sacudidas. Una alternativa razonable a esto, en particular motivada económicamente, en realidad, no existe.

El personal debe ser informado (mediante los procedimientos) sobre qué se espera de ellos en un transcurso normal de las circunstancias. De este modo, para todas situaciones estándar habrá reglas claras. En los demás casos, el empleado correspondiente consultará con su jefe directo o, las más raras

---

43 N. del. T. – Se trata de Bulgaria.

veces, con otro compañero, determinado por el procedimiento. De esta forma, se garantiza un trato equitativo en casos idénticos, independientemente de a cuál de nuestras oficinas se dirigió el cliente, el proveedor, el candidato de trabajo, el representante de la administración pública o cualquier otro miembro de la sociedad. Los beneficios de esto son muchísimos y uno de ellos es el ahorro de tiempo de los directivos puesto que dedican menos tiempo a asuntos secundarios.

### **Principios y prioridades**

Como inicio, debemos definir los principios sobre los cuales trabajará la compañía, y también las prioridades relacionadas con ellos. Esto determina la *estrategia* que la empresa va a elaborar.

Existen muchos libros escritos sobre este tema. Una gran parte de los consejos están relacionados con cómo formular exactamente la misión de la compañía, cómo presentar y difundir esta misión entre el personal, etc. No es malo seguir la parte práctica de éstos consejos pero, a pesar de todo, en la base está el planteamiento claro de las prioridades. Esto significa que deben estar ordenados por importancia de mayor a menor y que cada miembro del equipo tiene muy claro que si en una determinada situación surge una contradicción, por ejemplo, entre la prioridad número tres y la prioridad número cinco, debe ejecutarse lo indicado en la prioridad ordenada en tercer lugar.

Analizaremos una determinada compañía X, cuyas prioridades son:

- (1) Reservar el capital principal
- (2) Tener una ganancia sostenible

(3) Lograr grandes beneficios

Con el marco así definido lo más probable es que la compañía realice diferentes servicios como, por ejemplo, servicios de consultoría o catering en los que con menor inversión de capital se alcanzan altas ganancias relativas (es decir, como porcentaje de lo invertido) y casi no hay forma de perder el capital principal, por lo menos no de forma rápida. Tanto en auge, como en crisis en el negocio, los activos fijos tangibles, como vehículos, ordenadores etc., se mantendrán en su lugar largo tiempo. Una compañía así puede también ingresar parte de su dinero en un depósito en el banco, pero no puede comerciar con acciones. Es probable, también, que el propietario y los directivos apuesten por la diversificación de la gama de productos y no por la especialización. Está casi garantizado que, en este caso, se harán todos los seguros necesarios para los principales riesgos en la esfera de negocio de la sociedad.

Todo esto garantizaría el respeto de las prioridades anteriores, colocadas exactamente en *este* orden.

Analizaremos ahora la compañía Y cuyas prioridades son:

(1) Asegurar unas ganancias máximas

(2) Reservar el capital principal

Esta compañía evidentemente está creada con capital de riesgo, es decir, aquel que los propietarios pueden permitirse perder por completo, por ejemplo, porque representa el 2 - 3 % de su capital total. Probablemente, la sociedad tratará de comerciar con mercancías de rápida circulación, de entrar en el comercio con instrumentos financieros e incluso puede decidir abrir un lujoso local nocturno. Es poco probable que esta empresa haga cualquier seguro, excepto el obligatorio según la ley. Los propietarios y los directivos no deberían preocuparse mucho si pierden todo (en *esta* compañía), puesto que a la

reserva del capital principal, desde el mismo comienzo, le ha sido dada una baja prioridad.

Siguiendo el enfoque aplicado también en otros lugares del libro, nos vamos a abstener de evaluaciones estrictamente positivas o negativas de la primera y la segunda situación puesto que, en los diferentes casos, puede resultar que es razonable tanto lo primero como lo segundo.

Probablemente, unas prioridades del tipo de la compañía X se encontrarán en una empresa dirigida por una persona más tranquila, que considera que tiene lo suficiente para vivir bien y, más bien, quisiera mantener su riqueza en lugar de llegar a ser más rico.

Prioridades semejantes a las de la compañía Y tendrán, más bien, empresas de individuos activos, a los que no les gusta su actual estado material y/o tienen grandes gastos representativos u otra razón los impulsa jugar va banque<sup>44</sup>. Puede también ser que la mencionada empresa constituya solamente algún porcentaje del capital total de un propietario no tan inclinado a riesgos y en este caso puede resultar también que una estrategia de este tipo tenga sentido.

Depende de *Ud.* cuáles serán las prioridades de *su* empresa. Y de las prioridades depende mucho.

### **Procedimientos escritos**

Después de tener claras las prioridades, debe elaborar un manual de procedimientos que describa cada proceso importante de la empresa. Se comienza utilizando el principio “describe lo que haces, revísalo y si es necesario mejóralo; luego cumple lo que escribiste”. El procedimiento debe no solo describir exactamente *qué* tiene que hacer sino también *cómo*

---

44 N. del R. – (fr., fig.) apostando todo a una carta

debe hacerse.

Hace años, hablé con un empleado de la sucursal de un gran banco internacional en Sofía que dijo que cuando salía de vacaciones, su colega *de Rumanía* a veces se sentaba en su escritorio y, gracias a la descripción precisa de todos los procesos del correspondiente puesto de trabajo, podía cumplir su trabajo sin problemas. Indiscutiblemente, este banco es uno de los campeones únicos de esta disciplina. En su caso, probablemente, será completamente suficiente si una compañera del departamento de ventas puede introducir los datos en el programa de contabilidad durante la ausencia del contable operativo o si el jefe del taller de etiquetado puede realizar la carga de las mercancías en camiones y rellenar la documentación relacionada, mientras el colega correspondiente está ausente.

Naturalmente, el procedimiento debe ser tanto comprensible por completo para aquel que lo aplique, como con un volumen oportuno para aplicar en la situación correspondiente. Lo último significa que un procedimiento de acción inmediata en caso de crisis no puede tener más de dos páginas. Por otra parte, el de la organización de la recepción y movimiento de la documentación puede ser incluso de treinta.

A fin de cuentas, los procedimientos propuestos para cada proceso deben estar formulados de tal forma que puedan ser entendidos por una persona que *nunca* haya trabajado en este puesto de trabajo. Pueden tener, por ejemplo, la siguiente forma:

- (1) Abrimos la factura de cliente No. 4 del mes precedente.
- (2) Guardamos el documento bajo un nuevo nombre, haciendo los dos cambios siguientes: el número de la factura y la abreviatura de tres letras del mes.
- (3) En la celda B4 cambiamos el número de la factura y la

fecha, tomando el número consecutivo para una nueva factura del departamento de contabilidad.

- (4) En la celda E16 ponemos como plazo el día cinco del mes en curso.
- (5) En la celda D21 sustituimos el mes anterior con el presente.
- (6) Imprimimos la factura.
- (7) Hacemos una verificación: Si hemos trabajado de forma correcta, el número debajo de la palabra “FACTURA” debe coincidir con el numerito impreso en el ángulo inferior derecho. Lo mismo se refiere al número de cliente y del mes en curso.
- (8) Después de comprobar que todo está en orden cerramos el documento y confirmamos que debe guardarse.
- (9) Vamos al nombre del documento y clicamos con el botón derecho del ratón. En *Propiedades* elegimos *Solo lectura*, después cerramos la ventana.

Por supuesto, lo anterior se presenta únicamente para ilustrar hasta qué grado debemos entrar en detalles durante el proceso de elaboración del procedimiento. En un caso normal, Ud. nunca permitiría que su departamento de contabilidad editara a mano facturas mensuales que fueran parecidas como dos gotas de agua, exceptuando el número y el mes, ¿verdad? Procesos similares se automatizan en todos los casos con lo que el índice<sup>45</sup> de error cae bruscamente.

Un procedimiento bien escrito es una tarea perfecta para el programador que va a hacer la automatización. Esto ahorra muchas discusiones y correspondencia y de este modo se reducen los gastos para la elaboración de software.

---

45 N. del R. – la frecuencia de aparición

## Control de los gastos

En este punto, vamos a detenernos en breve sobre algunos métodos para mejorar la exactitud de un cálculo.

Si ponemos un cuadradito a la derecha de cada punto del procedimiento, o grupo adecuadamente seleccionado de puntos, de algunos puestos de trabajo clave de la producción, donde el empleado marca en cuanto tiempo ha realizado el correspondiente grupo de operaciones, esto puede facilitarnos mucho el cálculo del coste del producto.

Para los perfeccionistas que dirán que puede haber tres columnas para controlar tres tipos diferentes de recursos, por ejemplo, tiempo del trabajador, moto horas de la excavadora, y otra cosa, debemos recordar que el informe será bueno solamente cuando sea *fácil* de rellenar.

Por supuesto, para que sea posible que este sistema funcione es importante no relacionar nunca y de ningún modo el pago del trabajador con cualquier número que él mismo haya escrito. Ni siquiera con números que su jefe haya sacado de los números que el trabajador apuntó. Si empezamos a hacer esto, de pronto nuestros empleados empezarán a presentarnos datos que nos harán felices<sup>46</sup> y que no servirán para ningún análisis serio. No es que haya algo malo en que el personal se preocupe por su buen humor ☺ pero el problema es que ese tipo de informes son una premisa para una menor cantidad de pensamientos y sentimientos positivos al final del período contable, cuando la verdadera situación ya no puede ser ocultada.

Datos objetivos, como por ejemplo producción lista, horas pasadas en la zona de la empresa (según datos del sistema

---

46 N. del A. – Esto se puede hacer con el objetivo de obtener premios más altos o simplemente, con el propósito de “adular”.

electrónico de acceso y *no* según datos de un empleado de seguridad o de otro departamento) y otros semejantes, pueden utilizarse como base para la determinación del sueldo. Las cifras e indicadores que el mismo empleado tiene la posibilidad de manipular en algunas condiciones no deben utilizarse con este fin. Por supuesto, incluso después de meses ya que, en este caso, el personal tendrá claro que lo que presenta hoy se puede utilizar en su contra en un futuro no tan lejano.

Una de las peores prácticas en una empresa es el cambio ininterrumpido de las reglas de repartición de premios. Un sistema con imperfecciones moderadas que no cambia durante 2 - 3 años es mucho mejor que la creación de nuevos y nuevos sistemas. Por ser honrado ante sí mismo, probablemente reconocerá que su aspiración a que todo sea ideal puede impulsarlo a cambiar el sistema de premios en perjuicio de Pedro, si observa que según las reglas que funcionan recibe un 20% más de premios que José por el mismo trabajo, conforme la información de las tarjetas de trabajo. Si hace esto, durante el período siguiente, las tarjetas de trabajo tanto de Pedro como de José empezarán a mostrar cómo ambos trabajan muchísimo tiempo sobre detalles simples. El resultado será que Ud. no podrá calcular el coste y no tendrá la menor idea de cuál de los dos será perjudicado ahora. Ni siquiera tendrá idea de que una maquina cara durante el 60% del tiempo está sin utilizarse. (Pasando junto a la máquina raras veces y viendo a su lado una persona, pensará que tiene, por ejemplo, un 10 - 20 % de capacidad libre, lo que es beneficioso. En realidad, sin embargo, tendrá el 150% de sobrecapacidad, lo que raras veces es bueno.) Esa idea deformada sobre la empresa, con seguridad, tendrá consecuencias negativas, eventualmente graves.

Por eso, nunca cierre la ventana que sus empleados le abren

para ver su vida cotidiana. Utilice todo lo que ve a través de *esta* ventana solamente para mejorar la eficiencia de los procesos y el trabajo de la sociedad en total y nunca para una redistribución en el marco de la sociedad.

### **Proceso de producción**

Quizás una de las más importantes decisiones, que el top management<sup>47</sup> de la empresa toma en la organización del proceso de producción es cuándo cambiar exactamente las viejas máquinas por otras. Para poder hacer un cálculo preciso y evaluar correctamente este momento, debe tener una visión constante de las últimas tecnologías. Es la misma situación en la que sobre el escritorio del director y/o el especialista de tecnologías para la información, siempre se encuentra el ordenador más moderno. De esta manera, es posible evaluar las ventajas de un nuevo aparato y si (ya es el momento de) invertir en él. Siempre y cuando:

- su situación financiera lo permita y
- una unidad no sea un porcentaje significativo del número total de unidades,

compre una unidad de lo más moderno con el fin de probar sus ventajas y desventajas. Entonces, su decisión de comprar o no a gran escala será mucho mejor que la que iba a tomar solamente sobre la base de un folleto que describe el moderno aparato.

Ya hablamos de la gran importancia de la sobrecapacidad

---

47 N. del A. – Prefiero esta noción ante el más conocido equivalente búlgaro “dirigentes superiores”, porque me parece importante que se sepa que en una compañía no hay superiores ni inferiores. Con más frecuencia, se encuentra la situación en que hay unos que “se lo creen mucho” y otros que realmente trabajan. ©

moderada. Es necesaria en tanto en cuanto pueda existir una esperanza de aumentar las ventas. Por lo tanto, los recursos necesarios para la producción y los resultados invertidos en el plan de marketing deben estar estrechamente relacionados<sup>48</sup>. No olvide tampoco el recurso más importante: el humano. Raras veces sería razonable cargar al cien por cien a todo el personal (productivo). Esto se hace solo durante los "momentos punta" de pedidos. Por la misma razón, es poco probable que comprase para su futura fábrica una parcela que ya al principio estaría llena por completo y no habría lugar para nada que pudiera aparecer en el futuro.

Si Ud. es gerente y en la comunicación con el propietario observa que la noción "sobrecapacidad" conlleva un parpadeo u otras señales de malestar, puede sustituirlo con "reserva que asegura la flexibilidad necesaria" u otra expresión semejante. ☺

### **Procedimientos críticos en cuanto al tiempo**

En este punto analizaremos en breve la necesidad de que, en algunos tipos de negocio, decisiones importantes, relacionadas con grandes sumas, se tomen con la ayuda de sistemas automatizados. Entonces, de la precisión del procedimiento puede depender mucho o todo. Hablamos de las situaciones

---

48 N. del A. – No puede, por ejemplo, por parte del marketing querer tener un 5% más de clientes en un edificio de oficinas sin prever, al mismo tiempo, los recursos necesarios. En este caso, en esta situación tendrá cerca de un 5% más de consumo de energía eléctrica y el sistema eléctrico del edificio probablemente no tendrá problema para garantizarlos (capacidad garantizada). Completamente diferente es la situación si las cosas dependen de una máquina que tiene un plazo de suministro de tres meses (capacidad cero hasta el momento del suministro y 100% después del mismo).

en las que Ud. espera el momento justo para efectuar una acción determinada pero, muchas veces sobre la base de una experiencia pasada, tiene miedo de que justo cuando llegue el momento, pueda pasársele sea porque no está en la oficina, sea porque puede pensar “voy a esperar un poco más”. Esto sucede con mayor frecuencia en el comercio con mercancías o instrumentos financieros con precios que cambian rápidamente y/o que cambian en límites amplios.

Estando en ese tipo de negocio, Ud. sabe que la regla fundamental es:

- (1) analizar la situación del mercado sin dejarse llevar por las emociones,
- (2) identificar exitosamente en una etapa temprana una determinada creencia errónea de la mayoría de los participantes en él,
- (3) dejarse llevar por la ola hasta que coge velocidad (puesto que justamente la predisposición psicológica predominante de los participantes del mercado determina el precio) y
- (4) actuar de forma decisiva justo antes de que todos los demás se hayan dado cuenta.

De todo esto, por supuesto, lo más importante es lo último, el llamado principio know your way out before you go in<sup>49</sup>.

La mente humana está organizada de manera que la mayoría de nosotros está dispuesta a vivir durante semanas, meses y años con la plena convicción de que algún día, en algún lugar en el futuro todo ira bien, aunque ahora sufra por dificultades transitorias. Si se trata de su propio peso, la ilusión de muchos años de que “ahora mismo” va a adelgazar puede sentarle bien. En el comercio de mercancías o instrumentos financieros con precios que cambian rápidamente, vivir en una realidad paralela puede resultar fatal.

---

49 N. del R. – (ing.) sepa cómo va a salir antes de entrar

Tomemos el más simple ejemplo y supongamos que ha comprado un activo financiero (por ejemplo, divisas extranjeras) por 100 unidades y en el momento de la compra decidió que lo va a vender cuando su precio alcance 120 unidades. Imagínese ahora que, en un momento determinado, ve un precio de 121, después de 123, pero decide esperar hasta que llegue hasta los 130. Ve un precio de 119, luego 117, etc., y durante todo el tiempo espera algo que continuamente cambia: bien 120, bien 130, bien algo totalmente diferente. Esta actuación casi con seguridad le traerá malos resultados puesto que el objetivo fijado debe cambiar cuando, y *solo* cuando, algo *sustancial* en el mercado ha cambiado, y no simplemente porque la psicosis personal o masiva nos empuje a actuar de repente o a no actuar.

Por esto, el análisis debe ser tan profundo que el objetivo fijado esté muy claro, para Ud. y para todos los demás de la oficina que tienen relación con este centro de gastos. Por lo tanto, al alcanzar dicho objetivo de 120 su empleado que es responsable de esta posición financiera debe actuar de inmediato, incluso cuando Ud. no contesta a las llamadas a su teléfono móvil y sin pasarle por la mente ni por un momento la frase “y qué va a decir el jefe, se trata realmente de un tercio del dinero de la compañía”. No olvide que una de las razones más sustanciales del estado en que está el empresariado de Bulgaria en este momento es la tendencia ampliamente extendida de no pensar y solamente esperar instrucciones “desde arriba”. La razón por la que esto trae problemas está clara: A veces, exactamente en el momento en que se debe actuar, además de forma decidida, puede ser que esta persona que está “arriba” tenga un mal día o incluso solamente haya ido al dentista y la anestesia local aún funcione (dándole sueño), por lo que se le puede pasar un momento importante. Aquí me acuerdo de un caso en el que el

hijo de tres años de una de las gerentes de nuestras compañías le dijo “tú eres una mala madre” por primera vez en su vida y esto la desequilibró emocionalmente casi todo el día.

El procedimiento debe dar plenos poderes y *obligar* al personal a actuar de un determinado modo en caso de que se produzca un *acontecimiento definido previamente de forma clara*. Sin ninguna necesidad de consulta.

### **Gestión de crisis**

En este punto vamos a analizar situaciones de crisis con dimensiones que sobrepasan lo puramente financiero. Los demás estados críticos están mencionados en otros lugares del libro, por ejemplo, en la página 30.

Es muy importante tener un plan claro y exacto de qué se debe hacer en caso de crisis, así como que este plan esté suficientemente bien divulgado entre el personal.

Si citamos a Douglas Adams, “la principal diferencia entre lo que puede ir mal y lo que no puede ir mal es que, cuando lo que parecía imposible que fuera mal, va mal de todos modos, habitualmente, hasta allí no se puede llegar o no se puede arreglar”.

En caso de que Ud. sea director ejecutivo de la empresa y su propietario sea otra persona, existen dos posibilidades:

- Si la sociedad es “normal”, es decir, llena de activos fijos tangibles, consolidadas marcas comerciales, permanente dirección desde años, etc., puede discutir tranquilamente de forma conjunta con el propietario los detalles de la gestión de crisis.
- En la situación de una “compañía hueca” (por simplificar, lo vamos a definir como lo contrario del caso anterior), con frecuencia, el interés de los accionistas será gastar lo

menos posible para una prevención de crisis. Su interés, sus responsabilidades impuestas por la ley y también, esperemos, sus principios morales dictan tener previamente preparados planes anticrisis para *cada* situación. Dado que, de todos modos, Ud. es el “fusible” en el esquema, debería hacer todo lo posible, y también parte de lo imposible ☺, para que con completa seguridad no surja por ninguna parte un “cortocircuito”. Porque entonces se quema *Ud.*

Si está en el sector de la construcción, especialmente si ha participado en trabajos de excavación o si ha trabajado en el sector de la energía, seguramente entienda bien lo que se trata en este punto. Ponga atención en que, incluso si trabaja en otra esfera, también debe dedicar parte de su tiempo a las cuestiones de la gestión de crisis porque una crisis, realmente, puede surgir en *cualquier* empresa.



*“Mejor enseñar a la gente y arriesgarse a que se vaya que no enseñarle y arriesgarse a que se quede.”*

*Autor anónimo*

## Capítulo séptimo **TRABAJO CON GENTE**

Excepto si no está en una rama con una producción de alta tecnología muy específica en la que, por ejemplo, las cadenas productivas de su planta son ejemplares únicos, debe saber que *la gente es lo más importante* de su empresa. Los activos fijos tangibles son manejados por gente y estos empleados son el elemento más importante del sistema, incluso cuando la imagen externa de las cosas crea la ilusión de lo contrario.

Hace años, en BREITTS, compramos un moderno automóvil para su tiempo con el objetivo de alquilarlo e invertimos bastantes esfuerzos en conseguir un gran cliente. Después de que las cosas empiecen a funcionar, pensábamos en voz alta, el mes próximo podemos comprar otro automóvil para que sea utilizado fundamentalmente por el mismo cliente. Por parte del cliente fue contratado un chófer recomendado como persona muy responsable que llegó al primer encuentro bien afeitado y vestido con pulcritud. El día del evento, nosotros entregamos el vehículo a las 8 de la mañana y, junto con los representantes del cliente, comenzamos a esperar al chófer. Larga y tensamente... Como ya se imaginan, ni siquiera apareció y tampoco respondía al teléfono. El hombre que lo había recomendado dijo que lo conocía y pensaba que era muy consciente y que algo así sucedía por primera vez. El director de la empresa-cliente se puso furioso y dijo que nunca más iba

a utilizar “servicios externos”, como él los denominó. Después de menos de dos semanas ya tenían su automóvil y un chófer contratado. No podemos adivinar, si esto ha sido relacionado con menos problemas, y es poco probable que alguien lo vaya a reconocer directamente, pero podemos decir con certeza que nuestro negocio salió perjudicado. No porque hubiera problemas con el activo fijo tangible, el coche estaba allí dispuesto a ser utilizado, sino por el factor humano. Esta es simplemente una de las numerosas ilustraciones de la regla de que *lo fundamental en la empresa es la gente*.

Sus subordinados deben contar con Ud. y Ud. debe contar con ellos (la única posible exclusión de esta regla es el caso de los así llamados “paracaidistas” y será analizado en el punto “Situaciones problemáticas”, de la página 126 en adelante). La confianza es el componente más importante sobre el cual se forma el equipo que se entiende bien en el trabajo. Une al grupo, crea una moral firme y una alta productividad en la organización, influyendo de este modo poderosamente con el objetivo de aumentar o mantener el alto nivel de competitividad de la empresa logrado.

Si sus reuniones de trabajo de los lunes por la mañana discurren pesadamente, puede ser una señal de ausencia de problemas en la compañía, lo que para medianas y grandes empresas limita con la ciencia ficción. Mucho más probable es que este estado sea un indicador de una falta de confianza mutua entre los miembros del equipo, incluso el director. En este caso, dicho estado va a jugar el papel de un síntoma importante de algo que debe curarse. En la mayoría de los casos “el médico” debe ser Ud. ☺

La falta de una buena estructura organizativa con certeza traerá problemas. Por otra parte, incluso una estructura oportuna no garantiza que no haya dificultades. Recuerde que lo que da

vida a una organización es la habilidad de la gente de hablar unos con otros no solamente en distintos niveles, sino tanto de manera formal como informal. En relación a esto, la llamada política de puertas abiertas que Ud. aplica será un ejemplo positivo también al nivel medio de dirección que está por debajo de Ud. Esto significa un acceso al gerente posiblemente más simplificado y, por su parte, dedicar tiempo a escuchar todo lo que inquieta a los empleados, excepto intrigas y detalles de conflictos con una base interpersonal.

En la misma dirección de crear un atmósfera constructiva trabajará también una oficina abierta (es decir, sin paredes que separan) para la administración, con pocas exclusiones. Para el gerente y el contable principal, generalmente, se necesitan despachos aislados, también para algunas otras categorías de empleados, por ejemplo para el responsable de la caja si se trabaja con cantidades significativas de dinero. Completando al factor fundamental, esto es, la percepción de equipo, debe tener en cuenta que el espacio abierto de la oficina conlleva un ahorro significativo. Sobrepasa con mucho los gastos en un techo con absorción del ruido mejorada, unas plantas adecuadas, etc., que habitualmente se hacen en relación con la construcción y el mantenimiento de este tipo de local.

### **Contratación de nuevos empleados**

Este proceso comienza con el anuncio de trabajo que publica en los medios o en la agencia de selección de personal. El anuncio imprescindiblemente debe describir *realmente* el puesto ofrecido. Por ejemplo, nunca presente como creativas acciones que en realidad son monótonas y viceversa. La razón no es solo que un candidato apropiado puede no contestar al anuncio sino que, en el peor de los casos, se puede llegar a

una contratación desfavorable.

Habitualmente, su primera impresión de la gente con la que va a trabajar eventualmente, es la documentación que presenta para su solicitud de trabajo. Como en el mundo contemporáneo un curriculum vitae esta estandarizado en alto grado, a partir de él en la mayoría de los casos obtendrá una idea general sobre el candidato. Por lo tanto, estos documentos no le dirán casi nada que no pudiera ver en una entrevista. Son muy raros los casos en que en el currículum, o el documento que lo acompaña, encontrará un elemento que hable directamente sobre unas cualidades del candidato que él/ella, tratará de ocultar durante una entrevista, probablemente con éxito. Como ejemplo puedo señalar la siguiente oración que encontré una vez en una carta de motivación: “Adjunto un curriculum vitae y una foto no profesional”. Por supuesto, en la conciencia de la persona que hace la entrevista algo parecido le suena de la manera siguiente: “Alguien me dijo cómo debo hacerlo; quiero subrayar que sé cómo se debe hacer exactamente pero hago y haré lo que yo quiera”.

La fuente fundamental de información en cuanto al candidato es la entrevista y, en este sentido, debe realizar el mayor número posible de entrevistas antes del nombramiento y no confiar tanto en los documentos como base para la toma de decisiones. En el marco de la conversación se aclaran muchas cosas, tanto positivas como negativas. Realice siempre personalmente las entrevistas para jefes de sector y otros empleados que vayan a presentar sus informes directamente ante Ud. Las entrevistas con gente que va a trabajar en un determinado centro de gastos deben ser realizadas por el correspondiente jefe del grupo de trabajo organizativo. Ud. y/o el especialista de recursos humanos pueden estar presentes durante la entrevista pero la decisión final debe dejarla al

correspondiente directivo<sup>50</sup>. Esto da seguridad en sí mismo al nivel directivo medio, al mismo tiempo que le impone responsabilidades y ... para los protestas en voz baja en los pasillos y las disculpas argumentando errores del resto del departamento. Ud. delega tareas y espera del departamento resultados concretos. Esto significa, junto con muchas otras cosas, que los directivos de los niveles medios deben tener la última palabra en la elección de sus subordinados.

Evidentemente, las cualidades que va a buscar en el candidato y las preguntas que le va a hacer durante la entrevista dependen de qué puesto se trata y las reglas generales no son muchas. A pesar de todo, cuando contrata a alguien para un puesto en el que se deben tomar decisiones importantes, aún más si es de forma independiente, es bueno hacer una pregunta en la que falte un elemento sustancial para dar la respuesta. Por lo tanto, el candidato debe preguntar o analizar escenarios alternativos.

Por ejemplo, buscamos gerente para un gran complejo de restauración que se va a situar en otra ciudad y por eso el candidato debe poder tomar muchas de las decisiones solo. Una de las preguntas que podemos hacer es, por ejemplo: Tenemos un restaurante A que tiene unos gastos fijos de 3 unidades al mes y variables durante el último mes de 2 unidades. Tenemos también un restaurante B que tiene unos gastos fijos de 2 unidades al mes y variables durante el último mes de 3 unidades. Si ambos restaurantes han tenido la misma cantidad de ingresos, por ejemplo, 6 unidades, ¿cuál es el mejor de los dos?

No vamos a detenernos en los que no tienen ni idea de qué es

---

50 N. del A. – Esta es simplemente una consecuencia de la regla general de la política de autonomía operativa de los sectores, tesis detalladamente desarrollada de la página 121 en adelante.

exactamente lo que les está preguntando y que deben de inmediato quedar excluidos. Analizamos el caso de un candidato que dice: “Ah sí, es evidente que el multiplicador de los gastos en el restaurante A es de 3 unidades de ingreso por cada unidad de gasto variable, mientras en el caso del restaurante B cada unidad gasto variable trae solamente 2 unidades de ingreso. Elijo el restaurante A, puesto que en caso de gastos variables de 4 unidades traerá ingresos de 12 unidades y tendrá una ganancia de 5 unidades. En cuanto al caso del restaurante B, los mismos gastos variables de 4 unidades traerá ingresos de 8 unidades y el resultado será una ganancia de 2 unidades.”

Este candidato pudiera ser contratado puesto que entra en la materia de un modo correcto. No es tan bueno como para que, incluso en el estrés durante la entrevista, pueda dar la respuesta más correcta a la pregunta, a saber: “Depende de la tendencia de las ventas: en una tendencia ascendente, elijo restaurante A como el de mucho mejor rendimiento, pero durante una crisis preferiré el restaurante B en el que las pérdidas serán significativamente menores.” De todos modos, él piensa en la dirección correcta y, como sucede con frecuencia en la vida real, si el candidato perfecto no aparece, el bueno puede ser contratado.

Para bien o para mal, un hecho de la vida es que desde el colegio nos enseñan que en una entrevista tenemos que rebosar optimismo. Simplemente acepte que los candidatos harán exactamente esto, incluso reflexionaremos seriamente sobre las razones por las que, casualmente, con una persona determinada esto no es así. A pesar de todo, tenga en cuenta, que cuando se trata de *cifras*, el perfecto candidato para directivo de alguno de sus centros de gastos analizará tanto un escenario optimista, como uno *pesimista*. A pesar de todo,

expondrá ambos escenarios con un increíble brillo optimista en los ojos. ☺

Evite hacer a los candidatos preguntas estúpidas del tipo: “Tú vas a estar en Sozopol<sup>51</sup>, ¿cómo puedes garantizarme que aún cuando yo estoy en Sofía no vas a abusar de mi confianza?”. En realidad, hacer que el candidato no abuse es *su* tarea, proponiéndole un contrato que no haga atractivos los abusos. (En el caso del candidato alejado a unos 500 km, uno de los esquemas que funcionaría bien sería que él ingresase en la central de Sofía una suma fija de X euros mensuales, independientemente de cuál es la caja.) Como cuando Ud. ve a una persona con exceso de peso ya sabe que esto tiene que ver en más del 99% de los casos con sus hábitos alimenticios, asimismo debe saber que si alguien abusa en la empresa dirigida por Ud., casi siempre hay que ver con un contrato desacertadamente formulado por Ud. y/o inadecuados mecanismos de control. (La otra posibilidad es si Ud. denomina como abuso algo a lo que el empleado considera que tiene derecho. Por ejemplo, que alguien se lleve a su casa el bolígrafo “del trabajo” será absolutamente normal para él. Si para Ud. no es normal, significa simplemente que no puede ver el bosque fijando demasiado los ojos en unos árboles aislados.) Quizás ha leído alguna obra sobre el tema cómo realizar entrevistas. En este caso, no estaría mal tener en cuenta que las llamadas en los libros “preguntas provocativas” que tienen como objetivo descubrir mediante el método de la reacción espontánea algo que de otra manera sería descubierto difícilmente en unas condiciones de tiempo limitado, no tienen nada que ver, sinceramente, con las estúpidas preguntas del tipo de la mencionada anteriormente. Las preguntas provocativas *siempre* ofrecen una posibilidad a la persona sincera de dar

---

51 N. del. T. – ciudad búlgara en la costa del Mar Negro

una respuesta verdadera y al mismo tiempo educada y las estúpidas, no. Las últimas hacen a la persona pensar “No quieres escuchar exactamente esto, ¿verdad?” y probablemente empezará a mentir ya durante la entrevista diciendo algo por el estilo: “Estoy de acuerdo en firmarle un pagaré por los activos que estarán bajo mi dirección, ¿se resuelve el problema de esta forma?” Por supuesto él/ella nunca lo hará<sup>52</sup>, simplemente en este momento se cambian los papeles en la entrevista y, ahora, él/ella evalúa cuánto “cerebro” hay en *su* cabeza, dirigiéndole una muy buena pregunta *provocativa*. En el momento en que responda “Sí, perfecto.”, el candidato recogerá sus cosas y se irá sin volver a llamarlo nunca más.

Otra cosa que hay que respetar es que muy raras veces la disciplina por parte del empleado tiene sustituto. Así como, por ejemplo, si una planta necesita potasio, muy difícilmente compensará su falta con cualquiera que sea cantidad de fósforo, de la misma manera, en la enorme mayoría de los casos, primeramente debe buscar una persona disciplinada y solo después examinar su capacitación profesional. La única excepción a esta regla es si necesitamos una persona con un talento verdaderamente raro o un especialista en un área muy definida y, al mismo tiempo, estamos dispuestos a adecuarnos a su conducta imprevisible. En este caso lo mejor es que esta persona trabaje lo más lejos posible de nuestra oficina principal (incluso si esto se relaciona con gastos significativos), puesto que la falta de disciplina es un “enfermedad contagiosa” que se transmite fácil y rápidamente.

Otro asunto discutido frecuentemente es el relacionado con el debate sobre lo que es más importante, la experiencia o la

---

52 N. del A. – Excepto si no es un caso médico y/o no tiene y no prevé poseer pronto cualquier tipo de propiedad registrada a su nombre. ©

educación. A pesar de que en algunas latitudes geográficas la respuesta es que de las dos la más importante es la tercera, precisamente encontrar a una persona normal, con la que uno se pueda entender ☺, de todos modos, vamos a hacer un comentario sobre el dilema. Todo depende de qué experiencia y de qué educación se trata.

Si la experiencia se agota con que la persona durante diez años haya hecho siempre exactamente lo mismo, en un ambiente sin cambios, en realidad es una experiencia de un año repetida diez veces. Si el título es de una institución educativa que regularmente es objeto de discusiones en los medios de comunicación serios con reseñas no positivas, puede ser que este sea de una calidad que no resulte de gran importancia que el candidato lo tenga o no.

Una educación en una universidad prestigiosa de Europa Occidental puede, además de ser una sólida base académica, tranquilamente sustituir a 1 - 2 años de práctica de la especialidad<sup>53</sup>. Una experiencia obtenida en una gran corporación internacional con una organización bien

---

53 N. del A. – Recuerdo cómo todos nosotros, los estudiantes de las especialidades de ingeniería de construcción del Instituto Técnico de Viena en los años 90, debíamos realizar una tesina junto con un(a) colega de las especialidades de arquitectura. A los que por uno u otro motivo (en la mayor parte de los casos, una creatividad que llega hasta ideas extremas) se quejaban de su “socio”, el profesor respondía: “Compañeros, *Uds.* deben superar la situación, exactamente igual que en la vida real. De lo contrario, tanto *Ud.*, como el arquitecto reciben una mala nota. Saben que parte de la tarea fue elegir al estudiante de la otra especialidad. Si no aprueba ahora, la próxima vez elegiré mejor. Por otra parte, puede ser que nadie del otro grupo desee trabajar con *Ud.*” Esta forma de actuar, que crea hábitos beneficiosos en una etapa muy temprana de la vida, contrastaba tristemente con las prácticas de la mayoría de las universidades búlgaras de la misma época.

estructurada puede ser tal que cada año de experiencia sea igual a por lo menos dos años de trabajo en otro lugar, aún más si el candidato ocupó en la misma distintos puestos. (Si ocupó durante 8 - 10 años el mismo puesto no directivo en un equipo de 150 - 200 personas de una organización de este tipo, trate *seriamente* de comprobar si él/ella no era un paracaidista<sup>54</sup>. Esto no es tan difícil como puede parecer en un primer momento.)

Por último, destacaremos algo sobre la gente que Ud. contrata para puestos directivos. Probablemente le parece muy atractivo el pensamiento de contratar a alguien que cumpla al pie de la letra todas sus órdenes pero que sea particularmente firme con sus subordinados y los proveedores. Un momento, ¿y con los clientes? Con ellos, el nuevo contratado ¿debe ser firme ... o ... debe plegarse a todas las pretensiones, dependiendo de cada capricho, o ..., en último caso, estar en algún lugar entre los dos extremos?

A fin de cuentas, la idea de contratar a alguien que muestra un carácter distinto en diferentes situaciones se parece un poco a los anuncios de chokolatinas que contenían no solo suficiente energía (verdadero) sino también suficientes vitaminas para alimentar de forma sana a su hijo (falso). O del collage de la portada de este libro: un hombre que seguro que no puede encontrar en la calle. La práctica indica que los caracteres rígidos, siempre son fuertes. Si contrata a una persona así, debe poner las cosas claras con él/ella, incluso con un contrato muy bien preparado, y todo estará en orden. Los caracteres suaves y que se someten a dirección son así con todo el mundo. Si estiman que a Ud. le complace la firmeza hacia terceras personas, ellos tratarán de presentarse como tales con

---

54 N. del R. – Para la definición de “paracaidista”, puede consultar la página 126.

el objetivo de caerle bien. En ese caso, puede utilizar un contrato laboral estándar que se vende en las papelerías porque la obediencia, de todos modos, está garantizada: en cuanto a Ud. y en cuanto a cada proveedor u otra tercera persona que “enseñe los dientes” bastante inequívocamente. La firmeza del carácter se demuestra en situaciones *extremas*. En lo cotidiano, lo que puede crear la ilusión de una mano firme por parte de la persona A, frecuentemente, es solo una molestia para la persona B, solo porque A no puede defenderse de una molestia por parte de la persona X que ella misma sufre.

Nada de lo anterior debe interpretarse como una recomendación unívoca sobre qué tipo de dirigente del nivel medio debe buscar. Dependiendo de la situación, tanto la primera, como la segunda solución pueden resultar oportunas. Lo importante es recordar que de esta elección dependerá la presentación económica (o de cualquier tipo) completa de la unidad estructural encabezada por esta persona.

Para los que digan que lo mejor en este caso es el llamado “termino medio”, puede ser oportuno hacer una analogía con el siguiente ejemplo de la física: La teoría dice que no hay un conductor absoluto, ni un aislante absoluto, y que todo es cuestión de bajo qué alta tensión vamos a poner el material correspondiente. De todos modos, todo el mundo sabe por su experiencia diaria que el plástico es aislante y el metal, conductor, en la enorme mayoría de los casos prácticos. Semejante es la situación también en el caso del carácter de la gente: en realidad, o es firme o no, y muy, muy raras veces es un “termino medio”.

### **Promoción de los empleados**

Los empleados que nombramos para puestos más altos en

principio deben poder ampliar su perspectiva hasta el nuevo horizonte de responsabilidades y también desear hacerlo. (No debe sorprenderle, si el ingeniero de su empresa, observando cómo la sociedad cambia de gerente cada dos años, prefiere quedarse donde está aunque le ofrezcan un ascenso.)

A veces se nota, por ejemplo, que un contable que fue ascendido al puesto de director financiero, no puede dar un paso atrás de su campo de acción hasta el momento, para abarcar las nuevas responsabilidades, por ejemplo, en relación con la gerencia del personal. También sucede de vez en cuando que un ingeniero que trabajaba exclusivamente en obras y fue ascendido en la jerarquía, no pueda abarcar las responsabilidades relacionadas con la coordinación y aprobación de un proyecto en el sinnúmero de instituciones donde esto es necesario.

A pesar de todo, la práctica conoce también el caso contrario: es posible que un individuo con una capacidad no muy grande comience a sentir una significativa movilización de su personalidad, después de ser nombrado para un puesto con una mayor responsabilidad. En este caso él/ella puede trabajar de forma más eficaz que algún talento natural que, sin embargo, por alguna razón se aburre en dicho puesto. En esta situación, lo único que debe tener en cuenta después de su eventual ascenso es que su situación es semejante a la de un chófer que conduce a 100 km/h un vehículo que no puede subir más la velocidad. Consecuentemente, sería razonable considerar este hecho y no emprender algo que, en esta analogía, sería comparable con un intento de adelantamiento peligroso.

El tema a veces discutido de si es mejor nombrar para puestos directivos medios y altos a empleados de la misma organización o gente que venga de fuera, tiene un carácter más

académico. En realidad, en la mayoría de los casos, nos enfrentamos a una situación en la que:

- o vemos relativamente claro un empleado que puede ocupar la vacante y le ofrecemos que lo haga
- o no vemos ninguno y organizamos un procedimiento de selección.

En el segundo caso, en el concurso deben participar en *igualdad* tanto gente de la organización como de fuera de ella.

El management medio y, especialmente, si además se trata también de management local (por ejemplo, producción exportada) es más cercana al mercado y debería poder tomar decisiones autónomas. En el punto siguiente, nos detendremos en breve y sobre la necesidad de que estos directivos estén también autorizados a hacerlo.

Fíjese, por favor, en que, como indica el lema de este capítulo en la página 109, la enseñanza se realiza para cada tipo de personal que necesita una cualificación adicional. Esto no está relacionado, necesariamente, con un crecimiento en la carrera profesional.

### **Autonomía operativa**

La clave de su éxito como dirigente es marcar objetivos normales (es decir, alcanzables) ante sus sectores subordinados y medir los resultados del trabajo en relación con estos objetivos. De esto proviene espontáneamente que cada jefe de centro de gastos, en el marco de la empresa, debe tener amplias facultades con vistas a la ejecución de lo marcado por Ud.

Por esto, el principio fundamental en la gerencia de estructuras de todo tamaño es: Cada uno debe tomar, incluso contra la opinión de su jefe, las decisiones de las que dependa su sueldo

y para todo lo demás debe considerar las órdenes de su jefe. Naturalmente, cuando existen divergencias entre el gerente de la sociedad comercial y el jefe de un sector en cuanto a algún asunto, cada uno va a tratar de explicar al otro su punto de vista. También es natural que en la mayoría de los casos el gerente tenga razón puesto que, en un caso normal, tiene más experiencia. Aquí se trata de que, si las posiciones de ambos son las mismas después de la discusión, se debería seguir el camino definido por aquel, sobre cuyo sueldo se va a reflejar más fuertemente el efecto de la decisión concreta.

Pongamos por caso que ha encargado a una parte de su organización vender vino producido por otras partes de la empresa. Si el contrato está concertado de forma que el fondo salarial de la filial se forma solamente como porcentaje de las ventas, no les puede decir dónde venderlo, solamente a restaurantes o solamente a grandes cadenas comerciales o una mezcla de lo primero y lo segundo. Si están contratados con salario fijo (Esto sería bastante irrazonable por su parte en más del 99% de los casos. De todos modos, durante los años 2002 – 2003 en Viena trabajé con una bodega donde, debido a la existencia de un factor muy específico, resultó que esta era la decisión más acertada.), entonces ellos deben respetar sus instrucciones estrictamente sobre dónde vender el vino exactamente. El caso mixto, donde existe tanto una parte fija, como una parte variable, es como el resto de las cosas mixtas de la vida: predispone a discusiones, con todas las consecuencias de esto. Las positivas son que dos cerebros piensan mejor que uno. Las negativas consisten en que las discusiones a veces pueden ser infinitas, especialmente cuando el grupo está compuesto por más de 4 – 5 personas con distintos intereses. Contra esta regla puede oponerse que no solo el sueldo de su subordinado depende del resultado financiero de su unidad

estructural sino también, aunque en un grado menor, el suyo. En realidad es así, pero una de las cosas que lo hacen buen dirigente es lograr elegir a la persona correcta para el puesto correcto y (¡lo más importante!) lograr que se quede. Si el empleado no lo hace bien, puede cambiarlo; no necesariamente despedirlo, a veces es posible encargar de este departamento a otra persona. En todos los casos, sin embargo, después de haberlo designado para este puesto una vez debe respetar su autonomía operativa.

No olvide que sus empleados van a hacer exactamente lo que son estimulados para hacer. Ud. a largo plazo también. De esta manera, no solamente el sistema de estímulos evidentemente malo, sino también el no bueno, pueden tener consecuencias muy malas. Vamos a dar solo el ejemplo más famoso en esta relación: Si paga a su departamento comercial premios que se forman sobre la base del *volumen* de ventas logrado, muy pronto verá cómo ellos ofrecen un descuento mayor a todos los clientes y/o venden solamente los productos más fáciles de vender de su gama, sin hacer esfuerzo en vender los demás. Por supuesto, la manera normal de hacerlo en el caso es tomar como base del cálculo de los premios la *ganancia* de las ventas realizadas. Antes de empezar a acusarlos de “miopía con vistas a los intereses estratégicos de la compañía” o algo por el estilo, piense qué lejos hubiera ido *su* mirada, si su contrato se pareciera al de ellos.

Es imprescindible que el sistema de estímulos haga imposible o, por lo menos, que dificulte esencialmente la explotación del día de mañana a favor del día de hoy. Esto significa que no se debe permitir, por ejemplo, generar “ganancias” que estén en la base de las formulas para calcular los premios, rechazando reparaciones necesarias.

Por lo tanto, los objetivos marcados para el sector deben estar

sincronizados con los objetivos de toda la empresa y la remuneración de los empleados de un sector determinado, calculada *solamente* sobre la base de los resultados logrados de *este* sector. Por supuesto:

- respetando la autonomía de las decisiones de su jefe en el marco de la estructura descentralizada de toda la empresa y
- estando de acuerdo en decisiones importantes (como por ejemplo la compra o venta de un activo fijo tangible con un coste que sobrepasa un límite determinado, excepto cuando el presupuesto del sector no está en disposición de financiar por completo la compra).

Naturalmente, el sistema de cálculo de los premios debe estar suficientemente simplificado para que pueda ser comprensible para todos a los que afecta. En caso contrario, el sistema se acogerá sin confianza ya desde el principio.

Si se pregunta por qué algunos de los párrafos anteriores están en el capítulo “Trabajo con gente” y no en el que analiza las finanzas, la respuesta es: La ira que produce la asignación de un gasto determinado hacia un sector sin que su jefe tenga control sobre esto, independientemente de si es expresada en voz alta o permanece oculta, con frecuencia está en la base de un desarrollo mas grave de los acontecimientos en comparación con un error de contabilidad por la misma cantidad de dinero que pasó inadvertido.

Cada empleado debe conocer perfectamente los límites de hasta dónde puede (¡y debe!) tomar decisiones autónomas y desde qué punto en adelante debiera preguntar a su jefe. (Es verdaderamente increíble que en algunas organizaciones haya empleados que se pregunten quién es exactamente su jefe. Si su organización es así y en el plano personal no tiene ningún factor preocupante, como un crédito hipotecario, por ejemplo,

abandónela de inmediato. Para que algo parecido cambie de verdad, son necesarios años. Años que Ud. puede invertir más razonablemente en otro lugar.)

Por supuesto, la remuneración<sup>55</sup> no lo es todo. Por sí misma, no puede inspirar ningún gran entusiasmo en sus empleados. Por otra parte, la convicción de que él mismo determina su destino es un estímulo poderoso para que cada dirigente del nivel medio trabaje aún mejor. Dándole la oportunidad de tomar él mismo las decisiones de las que depende su remuneración directamente, el director de la compañía le ofrece la oportunidad de dirigir solo su vida. Esto se evalúa *excepcionalmente* bien por parte del personal. Y los resultados para la empresa entera no tardarán.

Además de eso, existen asuntos que es mejor solucionar en un nivel bajo de la organización, eventualmente local. Parte de ellos, incluso, forman los que pueden ser solucionados flexiblemente, de acuerdo con la situación concreta, *solo* en las condiciones de, lo decimos sin comillas, libertad empresarial que ofrece en mayor grado la gerencia autónoma del centro de gastos.

Al final, nos vamos a detener en una cuestión sobre la autonomía operativa al nivel de un empleado aislado. No permita que ventajas tributarias insignificantes y/o “regalitos” ridículos lo tienten para repartir cupones de comida, tarjetas de transporte público (en el caso más irracional sin que los que

---

55 N. del A. – Con la noción *remuneración* resumimos todos los tipos de bienes tangibles (salarios, premios, llamadas telefónicas gratuitas, etc.) e intangibles (prestigio, tarjeta de visita con altos cargos escritos en ella, etc.), teniendo en cuenta su utilidad percibida por el empleado subjetivamente. En particular, ropa laboral o representativa que no va ser utilizada fuera del puesto y tiempo de trabajo es un gasto empresarial puro y no puede ser considerado como parte de la remuneración.

van a trabajar en su coche privado utilicen ventajas comparables), etc. Valore el derecho de sus empleados a decidir solos cómo manejar sus ingresos y estimule de forma material *solamente* con dinero. La única excepción de esta regla es si una medida similar se aplica en un determinado sector cuando existen a la vez:

- un personal con una educación excepcionalmente baja (más de tres cuartos con una educación básica o más baja) y
- una situación financiera de la empresa muy grave.

### **Situaciones problemáticas**

Muchas veces, cuando su empresa es invadida por los llamados “paracaidistas” (es decir, gente que por una o otra razón debe contratar o mantener en la empresa, sin poder expresar su opinión sobre el asunto), debe evaluar atentamente qué caso exactamente tiene enfrente.

A veces, se trata de una persona que está capacitada en un grado suficiente para el puesto correspondiente y simplemente por razón de mayor seguridad ha utilizado sus contactos. En otros casos, con frecuencia, son personas que desde hace años se “mantienen” de algo y para los que esto es una manera habitual de vivir. Si se le presenta uno de estos dos casos, sus oportunidades de haber encontrado una persona que no produce conflictos son grandes y, en todos los casos, debe tratar de entenderse con el empleado dándole, por lo menos al principio, tareas relativamente fáciles de cumplir, para que él/ella pueda superarlas. Después de esto, puede empezar a encomendarle tareas más complicadas hasta que alcance la zona cercana al límite de su capacidad. Si no le pone ninguna tarea, o perjudica de otra forma su autoestima, incluso sin querer (!), invariablemente se llega a la situación tratada en el

siguiente párrafo.

Son graves los casos en que el paracaidista trata de mandar, de forma evidente (en reuniones de trabajo) o mediante críticas en voz baja (entre colegas) se opone a sus decisiones razonables o exagera hasta el infinito ante su "padrino" los pequeños contratiempos que inevitablemente suceden en la empresa, presentándolos como enormes fracasos. Cada situación tiene su individualidad y es difícil dar recetas prefabricadas. A pesar de todo, debe saber bien que la profesionalidad vence a las intrigas solamente cuando las oportunidades son comparables y no cuando los intrigantes tienen la posibilidad de actuar dos horas diarias, sin días de asueto, y la profesionalidad puede defender su posición solamente durante diez minutos en la reunión del lunes, por ejemplo. Asimismo debe tener en cuenta que si permite que el paracaidista desmoralice al equipo, o meses consecutivos de dura lucha con él lo hagan, los resultados de la empresa *irrevocablemente* descenderán<sup>56</sup>. En el curriculum vitae del paracaidista esto no se reflejará de ninguna manera, mientras que de Ud. se sabrá que permitió un empeoramiento de los indicadores de la empresa.

Brevemente, el camino es el siguiente, excepto si no se encuentra justo antes de su jubilación: Primero, hacemos el mayor número de esfuerzos razonables en entendernos. Si esto no da resultado, sigue un claro aviso al paracaidista para que cambie su conducta de inmediato y al mismo tiempo dejando muy claro el asunto ante su jefe (de Ud.), como se dice en una famosa canción de Ingrid Kup, "you must know – me or her"<sup>57</sup>. Para

---

56 N. del A. – En la administración pública esto casi no puede suceder; en ella, lamentablemente, el tiempo pasa con una "velocidad" diferente. ©

57 N. del A. – Esto es un pequeño juego de palabras: "debes tener claro: yo o ella". Al mismo tiempo, como la palabra insegura

Ud., como directivo, es de suma importancia dar este paso *antes* de que la empresa empiece a tener problemas. Si renuncia en el momento en que los indicadores están altos, y siguen estando así meses después de su renuncia, encontrará trabajo fácilmente en un puesto de responsabilidad. Si se va demasiado tarde, esto ya no será tan seguro.

Su referencia será el informe de ingresos y gastos de la empresa y las grandes empresas están obligadas a publicar estos informes. En la práctica, no tiene una importancia sustancial si posee la llamada<sup>58</sup> “prosa”, es decir, una recomendación del jefe previo en forma de un texto superlativo pero sin cifras.

Es un hecho triste de la vida que cuando se plantea la cuestión tajante desde punto de vista del “padrino” del paracaidista se pone en marcha el mecanismo de prevención general<sup>59</sup>. Con otras palabras, si ha expuesto la cuestión públicamente, la probabilidad de que renuncie Ud. y no el paracaidista, se hace significativa porque “el gran jefe”, probablemente, deseará intimidar a los demás, enseñando qué es lo que se deriva si no “obedecen”. Por lo tanto, esta conversación se debe realizar siempre y necesariamente a solas.

Aquí vamos a hacer una pequeña digresión para analizar una táctica de contraactuación frecuente pero errónea contra

---

“seguramente” en búlgaro, tiene el significado de que él probablemente tiene claro exactamente lo que quiere, dejando caer de esta manera que *no* lo tiene. (N. del. T. — En español es como en inglés.) Si él tuviera clara la solución correcta de esta situación, hace tiempo que hubiera emprendido acciones.

58 N. del T. — en Bulgaria

59 N. del R. — El término es del derecho penal y refleja uno de sus objetivos, justamente que la sociedad civil se abstenga de cometer delitos, mostrando claramente qué castigo se deriva. (La definición es de Anselm von Feuerbach.)

alguien con el que el dirigente considera tener problemas. Es interesante que algunos directivos piensan que pueden aislar a un determinado empleado sin consecuencias y de esta manera derrumbarlo psíquicamente para que cometa algún error y/o renuncie. Es un hecho que el empleado, situado ante los primeros efectos del derrumbamiento (falta de sueño, imposibilidad de concentración, repentino cambio de peso, etc.), no perdería la menor oportunidad de castigar intentos semejantes del jefe rigurosamente, excepto si no tiene ninguna oportunidad en el mercado laboral.

Con el objetivo de ilustrar la fuerza que pueden a veces alcanzar los golpes “de abajo hacia arriba” dados en semejantes situaciones, daremos un ejemplo de la familia real británica. La princesa Diana realmente fue aislada por parte de la reina desde junio de 1992, cuando se publica su biografía. Como es lógico suponer, teniendo en cuenta la enorme apuesta en este caso, la princesa demostró una paciencia *extraordinaria*. Hasta noviembre de 1995 cuando públicamente da su contragolpe, confesando su infidelidad en una entrevista para la BBC. El efecto es devastador<sup>60</sup> y los acontecimientos de los siguientes diez años son tales que llevan hacia una discusión en la sociedad británica sobre si el esposo de Diana es realmente apropiado como monarca. Hay que tener en cuenta que en el mundo corporativo habitualmente los intervalos de tiempo son mucho más cortos. Si trata de aislar alguien, puede esperar una reacción en respuesta de 1 - 2 meses para los caracteres fuertes y hasta medio año máximo para los

---

60 N. del A. – Piense que lo que abre la brecha en esta jugada es que era fuera de lo normal. De todos modos, a finales del siglo XX, en relación con (casi) cualquier otra familia, destrozada desde hace años, el efecto de una expresión pública semejante sería realmente igual a cero.

demás.

### **Comunicación, comunicación y más comunicación**

Probablemente ha escuchado los tres factores principales que, en otras condiciones iguales, es decir calidad de ejecución, año de construcción, etc., tienen mayor importancia para la definición del precio de una propiedad inmobiliaria: estos son (1) localización, (2) localización y (3) localización. Si debemos parafrasear esta expresión y trasladarla al espacio de la administración de los recursos humanos, adoptará la forma siguiente: comunicación, comunicación y más comunicación. Raramente alguien logrará descifrar sus pensamientos secretos, por eso, tenga la sabiduría y la fuerza de compartir con la gente aquellos que son importantes; además, de forma comprensible para los empleados.

En un caso normal, toda la empresa debe saber cuáles son los planes de la compañía y de qué manera está previsto alcanzarlos.

Realmente, teniendo en cuenta que la presente exposición está dirigida sobre todo hacia los profesionales y los que desearían ser profesionales, parto de la suposición de que tiene completamente clara la importancia de que en la empresa:

- reine una atmósfera serena y amistosa,
- las responsabilidades sean claramente distinguidas, de forma que el potencial de conflictos sea minimizado,
- se celebren eventos conjuntos (no necesariamente de entretenimiento) con el fin de unir al equipo y esto se haga de manera que afecte poco o no afecte al tiempo libre de los empleados,

como otras semejantes perogrulladas.

Ahora vamos a poner el acento en algunos aspectos menos

discutidos de la comunicación.

Debe crear en la compañía una atmósfera para discutir *un asunto solamente una vez*, excepto si en lo sucesivo no aparecen nuevos datos que impongan su revisión. Esto significa que después de plantear el asunto, por ejemplo en una reunión de trabajo, todo el mundo debe poder expresar *libremente* su opinión, incluso cuando la discusión es larga. Después de ser tomada una decisión, sin embargo, nadie tiene derecho a criticar y todos deben hacer el máximo esfuerzo para el cumplimiento de la decisión tomada. (Si este libro se editase en Alemania, probablemente este párrafo pudiera ser omitido. Teniendo en cuenta que se va a leer en Bulgaria, pensé bastante respecto a si no sería mejor que dicho párrafo fuera impreso adicionalmente sobre la contraportada.)

Probablemente habrá escuchado que la buena comunicación es la comunicación *repetida*, cuando se trata de los valores y principios fundamentales sobre los que trabaja la compañía en su estrategia. Hay que diferenciar esto de las críticas, que significan un permanente aviso de que algo no marcha bien, a pesar de que el que critica tiene solamente una idea muy general, o no tiene ni idea, de cómo pueden mejorar las cosas. Esto es válido tanto para los subordinados como para el dirigente.

Si ha leído alguna obra respecto al intercambio exitoso de pensamientos con el personal, esto puede significar una seria ventaja para Ud. De todos modos, una y otra vez se impone recordar que aunque tenga sentido *cómo* lo dice, lo mas importante es *qué* dice en realidad. En el año 1989, en el marco de su discurso de despedida con motivo de su retirada de la Casa Blanca, el presidente norteamericano Ronald Reagan comentó: "People say that I was a great communicator. It would be more accurate to say that I communicated great

ideas."<sup>61</sup>

Ahora vamos a detenernos quizás en el ejemplo más significativo de la (falta de) comunicación, desde el punto de vista de nuestra psicología popular. Casi nunca lo he encontrado en los países de habla alemana y muy raras veces en los de habla inglesa pero la situación se encuentra muchas veces en nuestro país<sup>62</sup>. Dos empresarios se encuentran, se convencen mutuamente de que tienen intereses comunes o que se completan en una determinada área, acuerdan un determinado negocio en cuanto a parámetros como precios y cantidades y ... la comunicación al respecto se acaba. El problema es típico y probablemente ha tropezado con él frecuentemente. En la mayoría de los casos la razón fundamental es que para uno de los dos, de repente o no, ha surgido un problema; por ejemplo:

- no pudo asegurar la financiación,
- no avisó a la otra parte de que tenía un socio (o jefe oculto), y que este no estaba de acuerdo con el negocio,
- a continuación, en un cálculo preciso, resultó que el negocio ya no era tan ventajoso o
- alguna otra razón, las posibilidades son verdaderamente muchísimas.

En una situación similar, el búlgaro frecuentemente decide terminar la comunicación y no hablar sobre el problema. Por algún motivo extraño, la mayoría de nuestros compatriotas prefieren perder el negocio en vez de decir algo como "Jorge, como nos conocemos desde hace dos semanas, ¿no sería

---

61 N. del R. – (ing.) Juego de palabras, puesto que *great* significa tanto "grande", como "muy bueno, extraordinario": "La gente dice que yo era un gran comunicador. Sería más acertado decir que yo comunicaba grandes/buenas ideas."

62 N. del T. – Se trata de Bulgaria.

apropiado hablar de alguna garantía del suministro?” No vaya a ser que Jorge se ofenda porque por un instante hayamos pensado que eventualmente él pudiera incumplir su compromiso...

Estoy convencido de que si algún día esto cambia, el efecto sobre toda la economía sería comparable con el potente empuje que ofreció la introducción de un consejo monetario en el país durante el año 1997. Está claro el porqué: Dejando en una plena ignorancia a nuestro socio en el negocio en cuanto a las razones de la suspensión del mismo, nosotros lo dejamos sin la oportunidad de cambiar algo de sus acciones y, en particular, las calidades del producto que ofrece. Del mismo modo en que cuando nuestros (antiguos) socios de negocio no nos responden a las llamadas telefónicas, no nos ayudan mejorar los procesos en nuestra empresa. Lamentablemente, desde el punto de vista actual, ni veo indicaciones de un próximo cambio en esta predisposición, ni tengo idea de cómo pudiera ser convencida la gente de otro modo de las enormes ventajas de la comunicación sincera (definida como decir la verdad, eventualmente formulada diplomáticamente) ante la malentendida “cortesía” (es decir, fascinar a la otra parte con mentiras de modo que se les creará)...

En casos aislados, en cuanto al problema anterior puede ayudar la creación de relaciones a largo plazo (pasando por las fases de conocimiento y creación de confianza), estímulo de las conversaciones respecto a eventuales problemas (“si tienes problemas con..., por favor, sin falta compártelo, estoy seguro de que vamos a encontrar una solución”), etc. Su superación, sin embargo, muchas veces resulta complicada, especialmente entre personas que no se conocen bien. Por eso, en su ayuda existen unos métodos como el mencionado en la página 28.

Conforme a una antigua regla romana, "allegans contraria non

est audiendus" (el que afirma cosa contradictorias, no es escuchado: un testigo que cambia sus testimonios, era expulsado de la sesión del juzgado; a un acusado o a una parte de un pleito civil con tal conducta se le quitaba la palabra). Tenga en cuenta que esta regla es demasiado extrema y no debería aplicarse en la vida diaria de un directivo. La práctica demuestra que la gente inventa mentiras bien proporcionadas y difíciles de romper solamente cuando existe el peligro de ser directamente despedidos, denunciados ante la justicia o cuando de otro modo su vida puede complicarse durante meses o años en adelante. Habitualmente, si se trata de pequeños quebrantamientos, sobre todo cuando está claro que el contrato laboral no se va a dar por terminado, el perturbador se confunde bastante en las historias que relata, antes de diez o incluso cinco minutos. Escúchelo atentamente y déjelo confundirse. Luego, por pequeños fallos, no lo castigue. De este trato y este tipo de comunicación, la probabilidad de que deje de mentirle es muy grande. En realidad, este debe ser su objetivo fundamental y no la quisquillosa persecución de cómo exactamente se llegaron a malgastar cincuenta euros.

Como es habitual en la vida, a veces también en este serio campo no faltan situaciones con un elemento cómico. Más abajo he hecho un intento de representar de memoria un diálogo interesante, en la columna izquierda de la tabla, y hacer algunos comentarios al respecto en la derecha. La situación fue la siguiente: el empleado X entró en un sistema de software donde desde hacía dos semanas le habían prohibido entrar. De todos modos, su contraseña no fue cambiada, puesto que el jefe aún vacilaba sobre a quién encargar esta labor – a otro o, a pesar de todo, a X. X sabía que alguna vez, en un momento lejano del futuro, podía ser atrapado y esperaba poder inventar una historia verosímil en cuanto a lo ocurrido antes de ese

momento. No suponía que este futuro lo alcanzaría solamente cuatro horas después del quebrantamiento. Su jefe Y estaba convencido, según datos de su especialista de tecnologías para la información, de que el sistema protocolizaba cada acceso. A pesar de ello, él no sabía que alguien no había cumplido por completo con su deber. En realidad, la hora que se registraba era la de Greenwich y por eso había una diferencia, en este caso de dos horas, en la hora que Y veía en su reloj...

<i>Conversación</i>	<i>Comentario</i>
<p>Y: ¡Hola, X! Pasa, por favor, siéntate... ¿Aún utilizas el sistema de datos de ***?                      X: No, por supuesto que no, desde hace 15 días estoy seguro de que no he entrado. ¿No me lo habías prohibido?</p>	<p>Tranquilo comienzo de la conversación por parte del jefe, aspiración de mostrar un simple deseo de que la conducta ilegítima sea suspendida sin necesariamente procurar una sanción.</p>
<p>Y: Hoy has entrado a las 9:03 horas, está registrado.                      X: No es verdad, permanentemente me llegan mensajes. Cometí el gran error de permitir a veces que algunos de los colegas que me sustituyen se sentaran en mi escritorio. Ahora, el sistema me manda distintos correos de que supuestamente he entrado. ... <i>aquí prosiguió una verborrea de casi 5 minutos...</i></p>	<p>Una rápida evaluación de los hechos en la mente de X. Por una parte, es lógico que exista un registro. Por otra parte, no es posible que haya sido registrado: él no ha entrado a las 9 h, sino a las 11. Pero, a pesar de todo, los minutos son correctos, alrededor de las 11:03 h. Es una historia confusa, es necesario más tiempo para pensar...</p>

<p>Y: Si lo que dices, casualmente, es verdad, esto significa que tienes un gran problema: alguien entra con tu contraseña.                  X: Ah, no sé, yo no me acuerdo de mi contraseña y el sistema de una u otra manera me permite entrar.</p>	<p>El jefe indica, de modo decisivo, que está dispuesto a aceptar “la versión de los extraterrestres”, sólo y únicamente por recibir una firme promesa de que esto no va a suceder en el futuro. El empleado aún está pensando. Con el objetivo de ganar un poco más de tiempo para reflexionar, trata de aparentar ser más tonto de lo que es, diciendo algo que incita al pensamiento de que no sabe cómo funciona el password manager<sup>63</sup>.</p>
<p>Y: No, en realidad, es imposible que otra persona entre con tu contraseña, porque hoy a las 9:03 horas has cambiado el campo * * *. Esto no lo haría otro. Otro eventualmente solo miraría y no tendría ni idea de cómo se cambia esta anotación. Mira, no importa cómo pasó exactamente, lo que importa de verdad es que no suceda nunca</p>	<p>Endurecimiento de la posición y demostración de que el asunto terminará de forma favorable, solo en caso de confesión y renuncia a semejantes acciones en el futuro. La breve respuesta del empleado señala que la evaluación de la situación está en camino de terminar y</p>

63 N. del R. – El sistema mediante el que el explorador de Internet recuerda las contraseñas de determinadas páginas que el usuario ha visitado en el pasado y para lo cual el usuario ha dado su consentimiento explícito.

<p>más. X: No, te estoy diciendo que no he entrado desde hace semanas...</p>	<p>que ya casi tiene una posición formada.</p>
<p>Y: Bueno, mira este es el informe impreso de las entradas en el sistema. X: Esto es simplemente una forma de anotar, esto no demuestra que yo haya estado dentro del sistema. En mi opinión 9:03 significa “nueve de marzo”, y ahora estamos a mediados de abril. Tú te entretienes con investigaciones y tecnologías modernas. Para tu “magnánima naturaleza” valores como solidaridad profesional y confianza no tienen sentido.</p>	<p>El jefe concentra la conversación sobre los hechos. El empleado ha tomado la decisión de que dicha prueba no es válida puesto que tiene un error de dos horas y esto es un largo tiempo. Además de esto, no está de acuerdo en seguir trabajando en esta empresa, teniendo en cuenta que no tendrá acceso al sistema automatizado.</p>

Mas tarde resultó que la razón de la decisión del empleado fue su preocupación de que, como alguien debía realizar a pesar de todo este trabajo, al poco tiempo lo más probable es que este alguien fuera su jefe. En este caso concreto, a esto no le faltaba lógica. De todos modos, un poco más de sinceridad en esta situación conllevaría con seguridad un final más favorable para *ambas* partes.

Otra regla importante es asumir siempre la buena voluntad, eventualmente combinada con negligencia, hasta que no sea demostrado un propósito. No solamente porque esto es un

principio fundamental del Derecho (*bona fides praesumitur*), tampoco únicamente porque sea el caso más frecuente encontrado en la práctica sino, sobre todo, porque las consecuencias destructivas para el equipo entero de acusar a propósito a un empleado que mostró negligencia, son mucho mayores que el fallo que comete si ve solamente negligencia en una acción intencional.

La comunicación cara a cara con los empleados siempre le ayudará a recibir una mejor visión respecto a la empresa en comparación con si cuenta para ello solamente con los informes oficiales en los sistemas electrónicos y otros medios en que los empleados opinan en cuanto a uno u otro asunto. Por ejemplo, si lee una opinión que dice que “el departamento de mantenimiento debe resolver con urgencia el problema con la cañería” no sabrá, si el problema es que el fontanero Pedro hoy no está en condiciones óptimas porque ayer algún compañero dio una fiesta (caso en el que Ud. debe hablar con él seriamente) o que Pedro no tiene la cualificación necesaria para reparar precisamente esa tubería porque es un poco diferente de las demás (en este caso, se debe llamar a una compañía externa que pueda superar la situación y después pensar sobre la mejor solución a largo plazo).

Como en otros lugares de este libro, los ejemplos son más o menos triviales con el objetivo de ilustrar claramente el sentido. En condiciones reales, es posible que una pequeña e insignificante información a primera vista pueda ayudarlo a “ordenar el puzzle” y a ver las verdaderas razones de un problema que desde hace mucho tiempo no ha podido resolver. Probablemente se hace la pregunta de por qué justamente en el punto dedicado a la comunicación hay tantas citas del latín. La idea fue subrayar que algunos principios sobre los que se basan las relaciones entre la gente poseen una envidiable

resistencia al tiempo y no han cambiado en los últimos dos mil años, e incluso probablemente desde tiempos más antiguos. Esto es válido también para la mayoría de las reglas respecto a la comunicación.

### Comunicación no verbal

Muchas veces, a través de los medios de comunicación no verbal se pueden transmitir mensajes, aún más importantes que lo dicho. Indiscutiblemente, algunos de los casos más significativos en que esto sucede son aquellos en los que, de una manera atenta, pero suficientemente decisiva, alguien le indica que se ha alcanzado un determinado punto límite y si se pasa, se entra de un modo no permitido en su territorio, real o imaginario, a lo que él va a responder con todas sus fuerzas. Si no logra leer correctamente el mensaje, puede ser que no consiga evitar consecuencias graves.<sup>64</sup>

Vamos a dar un ejemplo bastante evidente de cómo deben leerse mensajes no verbales, considerando por supuesto que el director debe estar en condiciones de superar también casos bastante más difíciles de interpretar.

Supongamos que en la empresa dirigida por Ud., su empleado le dice que otro, eventualmente en el equipo desde hace muchos años, ha comentado largo y tendido ante un amplio círculo de compañeros que piensa renunciar, que le ofrecen otro puesto, etc. La reacción menos razonable por su parte

---

64 N. del A. – Hasta hoy día no he conseguido entender por qué la palabra latina *ultimatum* utilizada en búlgaro se considera como algo malo, pero la expresión “último aviso” se considera normal. De todos modos, se trata de sinónimos absolutos. Si acaso sabe la respuesta a esta pregunta, estaré encantado de “escucharlo” en la dirección [nikolov@bulg.org](mailto:nikolov@bulg.org). ©

sería decir “no hay gente insustituible” y con eso terminar el asunto. Las razones son varias: Primero, el destinatario de su mensaje, como todos los demás de la oficina, sabe muy bien que esto es así y Ud. cae en la situación del consultor en el chiste sobre el rebaño de ovejas<sup>65</sup> que da al pastor “consejos muy válidos” que él ya sabe. Segundo, si el empleado quisiera de veras simplemente renunciar y no le interesase su opinión, directamente presentaría su renuncia y las cosas terminarían. En realidad, mediante la forma de actuar elegida por él, el empleado en primer lugar demuestra *respeto* hacia Ud. y, siendo la parte más débil, probablemente de esta forma pide que se preste atención a uno o varios problemas que tiene y que considera con alto grado de convicción que pueden ser resueltos.

La reacción correcta en este caso es o

- invitar al empleado a una conversación, para saber si lo que necesita en realidad se puede hacer o
- en caso de que esté firmemente convencido de que es mejor que se vaya, puede decir, por ejemplo, “aceptaría cualquier decisión suya”.

---

65 N. del R. – Un pastor salió con un gran rebaño fuera del pueblo cuando se le acerca un hombre con traje, corbata y zapatos brillantes. Le preguntó al pastor si le daría una oveja si le decía cuántas ovejas había exactamente en el rebaño. El campesino no creyó que esto fuera posible y aceptó la apuesta. El desconocido indicó correctamente el número exacto, después cogió un animal y empezó a meterlo en el maletero de su coche. El pastor pensó un rato y dijo: “¿Me devolverás el animal si te digo en qué trabajas?” El señor estuvo de acuerdo y el campesino dijo que el desconocido era un consultor. Estupefacto, este último soltó el animal y preguntó al pastor cómo lo había adivinado. La respuesta fue: “Por tres razones: Primero, viniste sin llamarte. Segundo, me diste información que yo, de todos modos, ya sabía. Tercero, no entiendes nada de ovejas porque cogiste al perro.”

Poniendo la atención sobre que *él* decide, Ud. responde al respeto con respeto y da ejemplo a los demás de que trabaja siguiendo el principio de reciprocidad en las relaciones. Si Ud. dice que “no hay gente insustituible”, puede estar seguro de que por lo menos la mitad de la oficina le sonreirá amablemente y pensará “venga, hombre, quién te crees que eres; aquí tú eres la persona más sustituible” o una versión del mismo pensamiento, aún menos agradable para el oído...

### **Abandono del personal**

Quizás el aspecto más importante de la prevención de consecuencias significativamente negativas de la renuncia del personal es la sustitución mutua en la empresa, discutida en el punto “Procedimientos escritos” en las páginas 97 - 99.

Otra cosa que debemos tener en cuenta en este caso es lo siguiente: Si un empleado que para Ud. es importante, renuncia pero no por una razón claramente externa a la empresa (como, por ejemplo, traslado a otra ciudad, comienzo de trabajo en la compañía del esposo/a, u otro similar), será bueno hacer un esfuerzo para identificar el motivo de la renuncia. La razón nos indicará habitualmente un problema en nuestra empresa que *imprescindiblemente* tenemos que superar.

A diferencia del financiamiento bancario que, con documentos bien preparados, se puede realizar de hoy para mañana, puesto que todos los billetes de 100 euros son idénticos, un personal de calidad no se puede encontrar de inmediato porque la gente es diferente e incluso los gemelos no tienen cualidades idénticas. De esto resulta también que tiene sentido tratar de conservar el personal de mayor calidad aun en tiempos de crisis.

Es grave la situación en que renuncia un empleado bien preparado, sobre todo si en su cualificación mediante cursos, seminarios y actividades similares se ha invertido mucho. Por supuesto, debe estar seguro de que la renuncia no se debe a insatisfacción material. No permitiría una situación semejante ¿verdad? De todos modos, existe una razón y si esta razón en realidad no es externa a la empresa, debe tratar de identificar y de eliminar de inmediato el factor que ha traído ese desarrollo de las circunstancias. Incluso *post factum*, cuando el daño, en cuanto al empleado concreto, ya está inferido. Si resulta que después de este análisis la conclusión es que el problema fue su manera de comportarse con el personal, cámbielo respecto al personal *entero*.

En caso de que Ud. compruebe que la gente renuncia debido al trato que les da el jefe del sector correspondiente, debe mantener una conversación con las partes del conflicto y aclarar la situación. Además, en ningún caso debe ceder en el principio de la autonomía operativa, analizada en las páginas 121 - 126 e intervenir de modo inadmisible en el funcionamiento del departamento. Por lo tanto, o el jefe del sector se da cuenta de que ha cometido un error (si estamos ante ese caso) y se corrige, o se va.

*“No por la generosidad del  
carnicero... o el panadero...  
esperamos nuestra cena,  
sino por su preocupación por  
su propio interés”*

*Adam Smith*

## Capítulo octavo

### **RELACIONES CON PROVEEDORES**

Por sencillez, en el análisis del asunto vamos a denominar *proveedor* a todo aquel a quien Ud. paga por suministrar mercancías y/o servicios. En particular, esto incluye a las personas, cuyas relaciones con su empresa pasan por cuentas de contabilidad números 601 y 602<sup>66</sup>. Explícitamente excluimos de este concepto al personal de la empresa y las instituciones estatales.

Las relaciones con los proveedores tienen algunas particularidades. Trataremos de analizar en este capítulo algunas de las más importantes. La buena noticia es que, en un caso general, son más fáciles que las relaciones con los clientes y también más fáciles que las relaciones con el personal.

Lo más importante al principio es delimitar las relaciones con proveedores claves de las de los demás.

Para los objetivos del presente análisis vamos a considerar como proveedor clave al que:

(1) si decide dar problemas, no necesariamente solo en el marco de la ley y nuestras relaciones contractuales, o

---

66 N. del R. – En caso de que utilice el plan de cuentas habitual en Bulgaria. Se tiene en consideración todo lo que se apunta como “gastos de materiales” y “gastos de servicios externos”.

(2) en caso de problemas internos propios, podría aniquilar nuestro negocio en días o semanas.

A todos los demás proveedores los denominaremos ordinarios. Aunque sea evidente, incesantemente se impone recordar que en la evaluación de las ofertas debemos comparar lo comparable con lo comparable. Suponemos que vemos dos puestos en el mercado y en el derecho hay un precio de 1.06 euros y un vendedor conocido, del que sabe que pone la misma mercancía delante y detrás. En el puesto de la izquierda está un vendedor del que sabe que le va a poner en el paquete una mercancía totalmente diferente de la que se ve por delante. Digamos que el precio ofrecido por él es 1 euro. Cualquier persona razonable se dará cuenta de que en este caso no es que la mercancía derecha valga un 6% más cara, sino que

- de ningún modo existe base de comparación y
- en caso de compra del puesto de la izquierda pagaremos – analizado en un plan estadístico a medio plazo (puede consultar el punto 3 de la definición de enfoque de proceso en la página 94) – significativamente más, puesto que podemos vernos obligados, incluso, a desechar una parte de la mercancía.

En el caso analizado, el precio de mercado de la mercancía es 1.06 euros. La cifra 1.03 es un promedio de algo real y algo imaginario y, en consecuencia, no significa nada. El precio de 1.00 euro es un precio de ... no utilizaremos la palabra estafador, y decimos ... comerciante no consecuente fanáticamente con la verdad. ☺

Es ideal tener un proveedor leal que le garantice calidad al precio de mercado (o un poquito más alto). Para la organización correcta de las acciones en todos los demás casos, lea hasta el final este capítulo.

## Proveedores clave

El principio es que a las pretensiones de un proveedor clave para aumento del pago se responde, eventualmente después de un período de reflexión de algunos días, solo de dos modos: “sí, estamos de acuerdo” o “no, a partir de ... acabamos con la utilización de su producto”. Si el proveedor es de tecnologías para la información u otro servicio crítico, las relaciones se acaban *de inmediato*. Esto no siempre es posible y más adelante en el texto tenemos un ejemplo en este sentido en el área de la construcción, pero siempre que podamos hacerlo, debemos actuar justamente así.

Supongamos, por ejemplo, que Ud. dirige un gran edificio empresarial con una construcción específica que es mantenido desde hace años por la misma organización. Digamos que también la permanente aspiración hacia el ahorro ha llevado a que no haya un especialista en su equipo que esté en condiciones, con bastante grado de exactitud desde el punto de vista de la competencia y/o el tiempo, de calcular precisamente hasta qué punto la oferta es buena. Al final, discutiendo con el propietario sobre quién va a revisar la oferta exactamente, lo remite a un empleado de una empresa relacionada cuya oficina se encuentra a unos 300 kms. del edificio. Resulta que dicho empleado está a punto de jubilarse y de ningún modo querría venir en los días de más calor. Además de esto, tiene solamente una idea general, o no tiene ni idea de las particularidades del edificio.<sup>67</sup>

---

67 N. del A. – Reconozco que puede sonar absurdo. Créame, el ejemplo es real. ☺ La razón de esta conducta del propietario que no lleva hacia la eficiencia en toda la estructura fueron particularidades de la personalidad que se encuentran raras veces y debido a eso no es necesario profundizar en ellas.

Ud. es gerente de una sociedad. ¿Qué hace en una situación así? ¿Contratar a un experto de su ciudad que haga la evaluación en el lugar? Es un problema hacerlo porque, con la mentalidad balcánica, *de inmediato* van a sospechar que tiene relaciones (monetarias) más especiales con él. ¿Si deja las cosas simplemente así? Tampoco vale: si paga por la reparación demasiado, *su* premio al final del trimestre se verá afectado. Eso sin tener en cuenta que no es profesional y es poco probable que al final del día rebose autoestima.

El problema comprende dos partes. La primera y la menos importante en el caso es que el propietario actúa contra el principio de autonomía operativa del gerente (puede consultar la página 121), obligándolo a utilizar los servicios de un experto no adecuado. Si fuera solamente esto, podría decirse “sea lo que sea, *laissez faire*”<sup>68</sup> y mentalmente descontar lo que le pagan con un coeficiente que refleje la frecuencia y el tamaño de la obligación de cumplir semejante tipo de órdenes. ☺ Mucho más importante es que la estructura del edificio es específica, lo que restringe fuertemente la elección de proveedores.

La decisión es solamente una: dar a entender al proveedor muy claramente que a su oferta recibirá como respuesta “sí” o “no”. Y bajo *ninguna* condición algo del tipo “puede ser que sí, si haces un 5% de descuento”. Paralelamente a esto, trate de

---

68 N. del. R. – (fr.) Dejen que haga, en el sentido de que dejen las cosas simplemente así. Aquí utilizada irónicamente. En principio, la máxima “*laissez-faire*” se utiliza como un llamamiento hacia el poder estatal que interviene mínimamente en la economía y que da un campo más amplio de manifestación de la iniciativa privada. Esta idea está en las antípodas de las teorías de John Maynard Keynes; puede consultar, por ejemplo, su ensayo “El final del *laissez-faire*” del año 1926 o el pensamiento absurdo citado en la página 57.

obtener una oferta competitiva. Naturalmente, los sobres cerrados, la comisión nombrada por una orden, etc., son cosas que se sobreentienden. No es verdaderamente necesario que el proveedor sepa estos detalles, lo importante es que Ud. los cumpla como se deben hacer, para ser justo con los accionistas.

Solamente con esta forma de organizar las cosas actúa de forma óptima. No olvide que no sólo Ud. teme que este proveedor destruya su negocio. A él también se le ponen los pelos de punta o algún síntoma semejante al pensar que puede perder un cliente importante.

Lamentablemente, hay casos en que el rechazo a un proveedor clave puede ser imposible o difícil. Analicemos por ejemplo el caso no muy raro de una brigada de obreros, dirigida por un estafador. El modo típico de comportarse, por parte de un empresario así, es llegar a la obra, negar con la cabeza, expresando disgusto por el eventual trabajo realizado por los obreros anteriores y, serenamente y con optimismo, decirnos que todo estará en orden y que nos entrega una oferta atractiva para nosotros. Sobre todo, si sabe que compite en condiciones de concurso, esté convencido de que la oferta que le va a presentar el estafador no es posible que no sea "atractiva". Los trabajos empiezan y él, por diferentes motivos, insiste en pagos anticipados. Paulatinamente, hasta llegar al momento en que en todas o la mayoría de las partes de la obra ya se está trabajando, la suciedad está por todas partes, la propiedad está bloqueada para utilización normal y, en el caso ideal para él pero terrible para Ud., los pagos ya hayan superado el trabajo real realizado. Después viene un cambio brusco en la conducta del empresario. El hombre amable y educado hasta entonces se convierte en arrogante e insolente y amenaza con abandonar la obra, si no se aumenta el precio. Preste atención

a que aquí no hablamos de un crecimiento normal del coste de la obra si en realidad han surgido nuevos tipos de trabajo, sino simplemente de un chantaje para conseguir un mayor pago por trabajos ya acordados.

Lo más importante en este caso es la prevención y las medidas que se deben emprender para no llegar hasta aquí. Las principales medidas son cuatro, clasificadas en orden de importancia descendente:

- (1) Si es posible, trabaje con obreros cuyo modo de trabajar ya conoce, incluso, si trabajan por precios un poquito más altos, por ejemplo un cinco por ciento de los precios medios del mercado; basta con tener la seguridad de que trabajan bien y no causarán problemas.
- (2) Nunca pague por anticipado por trabajos no realizados, sin importar qué desgarradora historia de rabiosos subproveedores, una madre enferma o cualquier otra cosa le están contando. Esto es clave porque si el estafador no ha recibido suficiente dinero, se encontrará bajo la presión de sus trabajadores para el pago según las cantidades de trabajos realmente realizados. Por consiguiente, no sólo puede ser que él no tenga beneficios, sino que tenga también problemas. En consecuencia, podría, incluso, abandonar la estafa planificada.
- (3) Siempre que pueda elija a un ejecutor, que pueda soportar una parada del trabajo en la obra durante menos tiempo que Ud. De este modo, incluso si se llega a un problema, sería bueno si cada día de parada de los trabajos, costase al ejecutor más de lo que le costaría a Ud.
- (4) Al contratar a un nuevo ejecutor, trate de crearle la ilusión de que no va a realizar un concurso. De este modo, él podrá ofrecer precios un poco mayores, pero su gran oportunidad es la limitación e impaciencia, encontradas frecuentemente,

por lograr una ganancia rápida por parte de muchos de los estafadores de esta rama: la mayoría de ellos tratarán de “timarle” de algún modo ya en esta etapa ... y se les negará rotundamente el acceso a la obra. ☺

Tenga cuidado en el intercambio de correspondencia con el constructor (u otro ejecutor de equipamiento de pedido) y la firma de protocolos de reuniones, realizados en la obra. Muchas veces, la carpeta con estos documentos puede ser utilizada contra Ud. en un eventual proceso futuro, donde el ejecutor tratará de probar que los problemas (retraso, “necesidad” de revisar el precio acordado, etc.) son resultado de que Ud., como parte contratante, cambia constantemente la tarea. En relación a esto, su jurista puede explicarle lo que significa la existencia de un acuerdo verbal (con la fuerza de un contrato) según los artículos 13 y 14 de la búlgara Ley sobre Obligaciones y Contratos, así como como el significado de la noción acciones implícitas, en caso de que esto no le diga mucho.

De todos modos, incluso si guarda todo lo antes descrito, una vez más puede llegarse a que ya haya encargado el trabajo y ya lo haya parado: por ejemplo, en el caso de que para terminar su obra en Sofía se necesiten tres días más, mientras que la brigada de construcción desde mañana ya debe estar en la costa para la ejecución de trabajos significativamente más grandes. En este caso ayuda solamente un plan previo detallado sobre qué sucederá si los trabajos de construcción se prolongan mucho más de lo planeado y lo normal. Naturalmente, siempre una de las opciones es ceder bajo la presión si la parada en realidad amenaza con hacer fracasar nuestro negocio, pero para elegir esta opción debemos haber analizado *todas* las demás opciones y saber cuál es exactamente la opción que conlleva menos problemas.

## **Proveedores ordinarios**

Aquí ya puede aplicar diversas tácticas que haya leído en los libritos sobre el arte de dirigir negociaciones y, en general, comportarse del modo en el que se comportaría en el mercado de frutas y verduras. Por supuesto, se supone que la persona bien educada, incluso ahí, no se permite a sí mismo caprichos extremos.

Si en un momento de gran admiración por sí mismo, tiene la sensación de que ha inventado algún artificio "genial", tenga en cuenta de todos modos que la principal característica de la naturaleza viva es la asombrosa capacidad de adaptarse a los cambios del medio. Por lo tanto, muchos de los "trucos" que parecen a primera vista muy ingeniosos, dejarán de funcionar, por lo menos con respecto a la gente con la que trabaja regularmente. (El método entero, descrito en el punto anterior en las páginas 148 - 149, *no* es un truco. Es un marco con el que puede contar. El eventual silenciamiento del concurso es solamente un pequeño elemento de él, además uno que puede ser omitido.)

## **Formación de los precios del proveedor**

En este punto vamos a tratar de representar las reglas fundamentales, según las que el proveedor forma los precios para todas las mercancías y los servicios donde hay aún algún elemento no estandarizado. (Para mercancías del tipo "azúcar cristal blanco según el Estándar Estatal Búlgaro en paquetes de 1 kg" no se hace así.) Además, que este proceso sea consciente por completo o no, representa un papel secundario. Si empieza a reflexionar sobre el tema, verá que unas veces más, unas veces menos conscientemente Ud. muy

probablemente calcula los precios para sus clientes del mismo modo.

Para comenzar, vamos a señalar un ejemplo donde las cosas están claras por completo y se ven fácilmente.

Cerca de la Embajada búlgara en Berlín se encuentra un gran hotel donde desde hace años no es posible obtener información en cuanto al precio para una sola noche, puesto que tal noción no existe. El empleado de las reservas pregunta en qué fecha tiene previsto llegar y en qué fecha partir. Después, le da el precio por esas noches *concretas* exactamente y un breve período de validez de la oferta. Por ejemplo, supongamos que Ud. llega el 10 de octubre y se va el día 14 del mismo mes. Supongamos también que el hotel esté casi vacío las noches del 10 y el 11, el día 12 esté muy lleno, y el día 13 haya solamente una habitación libre. En este caso los precios, por ejemplo, serán los siguientes:

- 10 de octubre: 80 euros
- 11 de octubre: 85 euros
- 12 de octubre: 140 euros
- 13 de octubre: 295 euros

El precio total por las 4 noches será de 600 euros.

Toda la gente de Bulgaria que realizaba viajes de trabajo, se molestaba mucho cuando veía una cuenta como la anterior, puesto que muchas veces en los días de gran carga del hotel el precio sobrepasaba significativamente los límites válidos para los viajes de trabajo. Se escuchaban diferentes comentarios al respecto: que la sociedad propietaria era una interesada, que maltrataba a los clientes y mucho más<sup>69</sup>.

---

69 N. del A. – La verdad era justamente la contraria: el hotel se portaba muy correctamente con todos, mostrando los precios en detalle en lugar de trabajar con trucos correspondientes a otras latitudes geográficas. Esto era sentido intuitivamente, incluso por

En realidad, este hotel era una de las empresas que trabajaban de la manera más impecable que yo haya visto nunca. La razones de esto eran muchas. El nivel de servicio era uno de los más altos de la ciudad y, probablemente, incluso superaba los estándares de la categoría correspondiente. Estando en un lugar céntrico en Leipziger Straße, justo al lado de la nuestra y muchas más embajadas, el hotel se aseguraba de todas formas la mayor parte de las estancias de los que realizaban sus comisiones de servicio de Bulgaria y otros países. En el ejemplo anterior, se impondría eventualmente que nuestro compatriota pasara en algún otro lugar solamente la noche del 13 al 14. Desde el punto de vista del hotel esto da lo mismo – por esta noche, de una u otra manera, hay solamente un cuarto libre y es muy improbable que este no sea utilizado, no necesariamente por alguien que tenga limitadas las dietas. ☺ Huelga decir que, como también en el caso de las compañías aéreas, los precios eran calculados por un programa computerizado sobre la base de la experiencia de muchos años y probabilidades estadísticamente comprobadas, con lo que las ganancias eran las mayores posible. En realidad, una excelente realización práctica del principio del punto 3 de la página 94.

Ahora vamos a analizar el caso de un consultor de proyectos europeos en Sofía. Evidentemente, si actúa razonablemente, cuando no tiene trabajo le ofrecerá sus servicios a bajo precio para obtener el pedido en todos los casos. Por otra parte, cuando esté muy cargado de trabajo, probablemente no le rechazará pero le dará un precio muy alto. Sintetizando: en su mente el consultor en unos segundos hace un cálculo muy

---

los críticos, los que al final cuando ya se marchaban del hotel confesaban que todo había sido perfecto. Y regresaban de nuevo en su siguiente viaje de trabajo...

parecido al del ejemplo del hotel de Berlín.

Todo esto indica que en caso de pedidos considerables hay que buscar un proveedor con una *potencia no muy cargada* y *bastante capacidad libre*. Solamente en estas circunstancias tenemos razones reales de considerar que vamos a recibir una oferta verdaderamente buena.

Si no tenemos ni idea del volumen de los pedidos de los proveedores potenciales, simplemente debemos tratar de recopilar un número suficiente de ofertas. Además, nuestras oportunidades de dar con una empresa no tan cargada, para la cual nuestro pedido es importante, aumentan.

Como la mayoría de las cosas en la vida, también en la aplicación de esta regla, si ésta se lleva a extremo, se convierte en un absurdo: En caso de que encarguemos un pedido a un proveedor que desde hace cinco años tiene una capacidad libre del cien por cien, la probabilidad de que no haga nada es *muy grande*. ☺



*“El abismo entre la teoría  
y la práctica no es tan grande  
en la teoría como en la  
práctica.”*

*Autor desconocido*

## Capítulo noveno

### **TEORÍA DE TOMA DE DECISIONES**

La labor fundamental del dirigente y la que lo ocupa la mayor parte del tiempo es:

- identificar problemas,
- analizarlos desde el punto de vista de la *verdadera* razón,
- recopilar una razonable cantidad de información, desde el punto de vista del caso concreto, y
- tomar decisiones en condiciones de información incompleta.

Por eso, en este lugar trataremos de presentar de una forma muy sintetizada algunas de las principales concepciones de la teoría de toma de decisiones, basada sobre la teoría de las probabilidades. Si tiene conocimientos en esta área, puede saltarse el presente capítulo y seguir a partir de la página 167 en adelante, puesto que esta exposición será presentada adhiriéndose al principio “las cosas deben simplificarse lo posible pero no más” ☺, según creo, formulado por primera vez de esta forma por Albert Einstein.

Para los que después de leer el capítulo dirían “estas son teorías áridas, en la práctica las decisiones no se toman así”, yo respondería que, para mí, la expresión “en teoría es así, pero en la práctica es diferente” siempre me suena de forma extraña. En realidad, esto significa sólo una cosa: que la teoría, aplicada a un caso concreto, no se acerca suficientemente a la práctica.

Por ejemplo, si ha vivido en los tiempos del Kan Krum<sup>70</sup> y le han enseñado que la Tierra es plana, durante toda su vida no tendría problemas con esta teoría puesto que no necesitaría una mejor. Supongamos que una máquina del tiempo lo ha llevado a finales del siglo XX y ve por la televisión noticias que le informan de que alrededor de la Tierra gira un satélite artificial. Ahora, si en su mente se dice “a esta velocidad vertiginosa a la que se mueve, en teoría difícilmente va a tomar la curva al borde de la Tierra plana y probablemente estará demasiado oscuro en la parte reversa, pero en la práctica lo han hecho de alguna forma”, esto en realidad será la señal de solamente una cosa: que la teoría aplicada por Ud. no es adecuada al fenómeno que observa. En este caso, debe cambiar la teoría por una que se acerque más a las realidades del mundo que le rodea.

Otro aspecto importante de este asunto es que, a diferencia de la situación del mundo científico, en la economía aplicada *no existe la noción de mejor y menos buena teoría*. Hay teoría más adecuada a un fenómeno *concreto* y otra, menos oportuna para su análisis. Por ejemplo, no sería inteligente tomar en cuenta la línea curva de la Tierra, si simplemente queremos trazar los límites de una propiedad de una decárea. Mucho más razonable, en este caso, sería asumir simplemente que la Tierra es plana y utilizar el esbozo que nos dieron en el ayuntamiento. Del mismo modo, no sería razonable en caso de baja inflación utilizar el método significativamente más complicado de la contabilidad de inflación (puede consultar las páginas 65 - 70). Por otra parte, en caso de una inflación galopante, esto es simplemente imprescindible.

El científico intenta describir los fenómenos de la forma más cercana a la realidad, así que parte *a priori* de la suposición de

---

70 N. del T. – gobernante búlgaro de la Baja Edad Media

una “verdad absoluta” y frecuentemente no tiene en cuenta los gastos de recursos (tiempo, sueldos, energía eléctrica, etc.) en los intentos de alcanzarla. Un director de empresa no buscaría la descripción más exacta, si conllevara para la compañía gastos no argumentados. Hacemos todo lo posible por encontrar lo óptimo, es decir, el verdadero equilibrio entre los *esfuerzos* para la preparación de un determinado informe y la *utilidad* de este informe. Ninguno de nosotros gastaría un recurso de 100 euros para preparar un análisis que conllevaría 90 euros de beneficio, ¿verdad?

### **Gasto potencial y gasto real**

El ejemplo que vamos a dar aquí es bastante claro y lo presentamos con el objetivo de ilustrar el método de cálculo en caso de acontecimientos no seguros. Hay que tener en cuenta, que en una situación real de negocio, las diferencias entre escenarios aislados no serán tan evidentes y con frecuencia se impone utilizar métodos más precisos para calcular las probabilidades.<sup>71</sup>

Hace años, una conocida mía expresó un gran asombro por el

---

71 N. del A. – Supongamos que Ud. tiene un viñedo y una pequeña bodega de vinos únicos cuyas ventas, debido a la crisis, se redujeron un 20% durante el año 2008 y la tendencia se conserva para 2009. Teniendo en cuenta que según sus propias observaciones, como promedio, el verano de uno de cada cuatro años es muy lluvioso (2005 y, según lo que parece, 2009 también; de antes no se acuerda), y que Ud. sabe que en un año verdaderamente lluvioso pierde casi tres cuartas partes de la cosecha, ¿podría decir a primera vista si tiene sentido seguir con esta actividad? Es poco probable, tendrá que recopilar un poco más de información y hacer cálculos por lo menos 2 - 3 horas, para obtener la respuesta a la pregunta.

hecho de que la misma gente que conducía sus coches en Sofía de una manera atroz, en el momento en que aparecían en Viena, se convertían en conductores particularmente hábiles. En el camino inverso de occidente hacia oriente, el proceso transformativo transcurría en una dirección inversa. ¿Se trataba aquí de un hechizo? Lo más probable es que no como veremos dentro de poco.

En Viena había<sup>72</sup> un alto nivel de intolerancia pública en cuanto a expresiones vandálicas por las carreteras, como por ejemplo entrar en el carril contrario, adelantar a una fila de veinte coches y ponerse delante casi en el medio del cruce. Si alguien se permitía una cosa semejante, además de la probabilidad no muy grande de ser "pillado" por un policía o una cámara, existía una gran probabilidad de que alguno de los conductores que habían sido adelantados, o un peatón que hubiera observado el suceso, llamara a la policía, después de lo cual el sistema de aplicación de la ley se ponía en marcha. Además, la probabilidad de que el infractor pagase una multa de alrededor de 300 euros era no menos del 30 - 40 por ciento. Vamos a hacer el cálculo con un 35%. Como se convencerá, incluso si esta cifra fuera un irreal 10%, la conclusión sería la misma.

Probabilidad de producirse el "suceso" multa:	35%
Gasto potencial cuando se produzca el suceso:	300 euros
Gasto real: $35\% \times 300 \text{ euros} =$	105 euros

Lo último se denomina gasto real no porque exista realmente cada vez que se produzca el suceso, sino porque entra de

<sup>72</sup> N. del A. – Estoy utilizando un tiempo pasado, solamente porque estoy relatando un suceso del pasado. Naturalmente esto es válido para Austria también hoy día.

forma muy real en el cálculo: en 35 de cada 100 casos la multa será puesta y de esta manera serán pagadas en total por los 100 casos 10 500 euros. Esta cantidad de dinero, dividida entre los 100 casos analizados, da un promedio de 105 euros de gasto “real” por cada caso.

Ahora, veremos cómo era la situación en Sofía en las mismas fechas. La combinación de una alta tolerancia pública en cuanto a las infracciones y algunas imperfecciones en las disposiciones normativas<sup>73</sup> convertían la probabilidad de sanción en este caso más o menos en la siguiente: si un conductor insolente se comportaba de este modo todos los días (alrededor de 5 infracciones al día), conducía un automóvil 350 días al año y fuera sancionado 2 veces al año, la probabilidad de sanción es de  $2 / (350 \times 5) = 0.114 \%$ . Supongamos, sin profundizar en una polémica inútil<sup>74</sup>, que el promedio de estas dos sanciones (diferentes en su tamaño) en este tiempo fuera de 30 levas y también supongamos que para que le devolvieran su talón<sup>75</sup> el conductor debiera estar en la oficina de Control de Transporte Automotriz (CTA) 2 horas que por sí mismo él valora en 10 levas la hora. Entonces, el cálculo sería:

---

73 N. del A. – Dificilmente puedo olvidar cómo hace años un camión impidió sin permiso el paso a una calle delante de un gran edificio de negocios durante media hora ante centenares de testigos, pero debido a que la infracción debería haber sido constatada por parte del organismo correspondiente, al camión no le fue impuesta ninguna multa...

74 N. del T. – Eso es, probablemente, una indirecta relacionada con la corrupción por las carreteras búlgaras en el periodo descrito, casi siempre negada por las autoridades de entonces.

75 N. del T. – En Bulgaria, dicho talón es una parte anexa al permiso de conducir y es retirado por la policía en la calle en caso de una infracción.

Probabilidad de producirse el "suceso" multa:	0.114%
Gasto potencial cuando se produzca el suceso: $2 \times 30 + 2 \times 10 =$	80 leva
Gasto real: $0.114\% \times 80 \text{ leva} =$	9 céntimos

Por consiguiente, por una infracción idéntica, en Viena el gasto real para el conductor era de 105 euros, mientras que en Sofía 9 céntimos<sup>76</sup>... Como se ve, no se trata de ningún hechizo. (Así, se ve cuál es en realidad el factor más importante que está en la base de la gran diferencia de las cifras del primer y del segundo caso: el grado radicalmente diferente de la tolerancia pública hacia el fenómeno en las dos capitales y no tanto la diferencia en el tamaño de la sanción.)

Los ingresos de acontecimientos futuros no seguros, por ejemplo, ventas en un nuevo mercado, se calculan de un modo análogo.

### Llegada simultánea de acontecimientos

Analicemos el caso en el cual, con el objetivo de rellenar el campo correspondiente de un cálculo semejante a los anteriormente discutidos, se interesa por cuál es la probabilidad de que se produzcan al mismo tiempo dos o más sucesos. Sin profundizar en la teoría de las probabilidades, en la hipótesis de sucesos *independientes* uno del otro, puede utilizar en el primer acercamiento<sup>77</sup> la fórmula presentada más abajo.

76 N. del A. – Para los, que van a leer el presente libro después de que Bulgaria haya entrado en la eurozona ☺, vamos a precisar que 9 céntimos búlgaros del período analizado se equiparan a menos de 5 céntimos de euro.

77 N. del A. – El primer acercamiento está presente cuando se trata

Para los más avanzados, vamos a resaltar que los métodos precisos en la llamada teoría de los juegos distinguen dos casos. El primero es el llamado no muy afortunadamente “juego contra la naturaleza” en el que se trata de un suceso completamente accidental, tal como tirar una moneda. El segundo caso lleva el nombre “juego contra un adversario”, es decir, una situación en la que contra Ud. está alguien que actúa de tal forma que dificulta lo máximo posible sus acciones. Por ejemplo, primero calcula por qué probabilidad apostará Ud. y después “pone minas” exactamente sobre este sendero por el que espera que Ud. pase.

Digamos que Ud. vende software para organizar la documentación y le interesa la probabilidad de que un posible cliente, que Ud. se prepara a visitar, al mismo tiempo:

- (1) se encuentre bajo una presión de reducción del personal y
- (2) piense introducir un nuevo software para el servicio de administración debido a problemas con la circulación de la documentación (y no para ahorrar).

Supongamos también que no tenemos recursos, tiempo y/o medios, para la realización de una investigación más profunda y debemos obtener en el marco de 15 - 20 minutos alguna cifra como punto de partida. Ya habrá adivinado de qué probabilidad dependerá en este caso qué rebaja ofreceremos al cliente durante nuestro primer encuentro sin tener ninguna información adicional sobre él.

Por algunas conversaciones telefónicas y según datos en los

---

de una recepción realmente rápida, en el marco de algunos minutos, máximo media hora, de un resultado relativamente razonable del que esperamos que sea cierta solamente la primera cifra significativa. Por ejemplo, los números 26 y 28 en el primer acercamiento se consideran iguales al número 29. Esto es así porque 26 y 28 se redondean a 30, así como también el 29.

medios (¡especializados!) llegamos a la conclusión de que, por ejemplo, alrededor del 30% de las empresas *del sector del cliente* reducen su personal. También sabemos que alrededor del 5% de las empresas tienen problemas más o menos crónicos con la circulación de la documentación. Estos problemas pueden consistir en pérdida de documentación, particularidades del tipo “sí, él me lo dijo pero como no me lo entregó por escrito, decidí que tenía que preguntártelo a ti y después se me olvidó”, atípicos para Europa pero frecuentemente encontrados en nuestro país, etc.

En el ejemplo anterior, de 1 000 empresas 300 se prepararán para una reducción del personal y en el 5% de estas 300, precisamente en 15, tendremos los dos factores al mismo tiempo.

Como fórmula, las cosas se verán así: la probabilidad  $P = 0,30 \times 0,05 = 0,015 = 1,5\%$  .

Notamos que cuanto más precisos son los datos de entrada, tanto mejor será el resultado. Por ejemplo, si hemos omitido tomar un indicador de las empresas *del sector del cliente* y en su lugar hemos tomado un número que es válido para *todas* las empresas, la exactitud empeorará mucho: ya podemos obtener, por ejemplo, un 3%. Esto puede ser bueno ya en el primer acercamiento, si el sector determinado no es muy específico y sus indicadores van más o menos “mano a mano” con los indicadores de la economía integral. Por otra parte, en un sector muy específico, en un mercado muy especializado, el error puede ser ya inadmisiblemente grande. Por ejemplo puede obtener como resultado de los cálculos de arriba 0,1% para toda la economía, a pesar de que el indicador verdadero para el sector concreto es del 1,5%. Como regla, las probabilidades que se diferencian de la realidad con más de un orden de magnitud (es decir un grado de los diez) son

completamente inútiles.

Con la conciencia de que repetimos lo ya dicho, no podemos dejar de resaltar que estos ejemplos son tan claros que no es necesario hacer cálculos. En el cálculo de un proyecto de inversión significativo, incluso en las proporciones de nuestro país<sup>78</sup>, las cosas son completamente diferentes: centésimas partes del por ciento pueden ser miles o decenas de miles de euros.

### Razón y emociones

Incluso si no ha entendido parte de lo anterior, para los objetivos de la gerencia de la mayoría de pequeñas empresas sería suficiente que tuviera en la memoria que las decisiones sobre en qué dirección partir o seguir hay que tomarlas *siempre sobre la base de cifras* y su análisis. Nunca debemos dejar que las emociones, el alcohol o una falta de suficiente adrenalina en la sangre estén en la base no solamente de las decisiones estratégicas, sino también de las decisiones tácticas en la empresa.

Sobre lo primero y lo segundo la mayoría de la gente diría que todo está claro. Estos dos factores son también los casos relativamente más raros en los que se cometen errores. En la práctica, la mayoría de los problemas en esta área vienen de los dirigentes que no tienen una vida demasiado motivadora y tratan de crearla en la empresa. En este caso, el consejo para ellos puede ser solamente uno: Creen su emoción *fuera* de la sociedad comercial: cómprese un coche deportivo, si es necesario hagan puenting, etc., pero no busquen su adrenalina faltante en la empresa. Si lo hace, los que calculan las cosas estarán rápidamente primero una cabeza por delante y luego un

---

78 N. del. T. – Se trata de Bulgaria.

kilómetro delante de Ud.

Aquí hay lugar para un ejemplo en que en condiciones de crisis económica durante el año 2009 un conocido decidió, utilizando una fórmula extraña, aumentar la renta a un inquilino importante a pesar de las protestas enérgicas del afectado y sus evidentes dificultades financieras. Si el inquilino hubiera abandonado la propiedad, en este caso concreto, las consecuencias para los dos iban a ser graves. El arrendatario, incluso, no tenía ninguna necesidad especial de dinero adicional en este momento. A pesar de esto, el hombre decidió que llevar las relaciones hasta el borde de la ruptura era el rayo de luz que variaría su gris vida diaria...

Completamente aparte de cómo se toma la decisión, está el asunto de cómo se aplica en la práctica. En las actuaciones diarias tranquilamente puede apostar, por ejemplo, por las emociones y el entusiasmo del equipo para realizar una entrada en un mercado nuevo o imponer un nuevo producto a un mercado conocido. Por supuesto, *después* de calcular todo y sabiendo bien que en su caso concreto no se trata de un entusiasmo semejante al de los indígenas con hachas de guerra enfrentándose a las armas de fuego de unos blancos conquistadores.

En conclusión, vamos a resaltar que en los casos en que se realiza justamente la probabilidad por la cual el que toma las decisiones ha apostado sobre la base de unos cálculos del tipo de los analizados en el presente capítulo pero hechos de forma aproximada y de memoria, o incluso inconscientemente, con frecuencia en la vida diaria se nombran con palabras y expresiones como “intuición”, “olfato”, “sexto sentido”, “verdadera evaluación de los acontecimientos” y otras similares.

En el caso contrario, se utilizan los abstractos en el mismo grado “mala suerte”, “infeliz coincidencia de las circunstancias”,

“la culpa de todo es de la política económica del gobierno” y otras semejantes. Y en la película estrenada en el año 2003 “Como Dios”<sup>79</sup> Jim Carrey utiliza un acceso más directo y acusa de todos sus males ... directamente a Dios. ☺

---

79 N. del T. – El título original es "Bruce Almighty" (lit.: Bruce todopoderoso), traducido "Como Dios" en España y "Todopoderoso" en Hispanoamérica.



*“Los ordenadores nos ayudan a resolver problemas que antes no teníamos.”*

*Autor desconocido*

## Capítulo décimo **TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN**

Las tecnologías de la información (TI) desde hace bastantes años dejaron de ser simplemente un medio que mantiene y ayuda al negocio, cuya utilización estaba relacionada solamente con la optimización de procesos y las mayores ganancias obtenidas como resultado de esto. Hoy día, las TI ya son *parte* del negocio sin la que no pueden ser logrados incluso los resultados financieros habituales para el sector. Sin estas tecnologías la empresa está condenada a un retraso, excepto si no se trata de un volumen de actividad verdaderamente insignificante. Por ello, es importante tener una *política* en esta área y esta política debe ser respetada por *todo* el personal. En el marco de este capítulo se ha hecho un intento de aclarar por qué.

La empresa tiene que encargarse de la protección de:

- (1) la existencia,
- (2) la integridad y
- (3) la confidencialidad

de la información, integrando todo en un ambiente seguro y fiable.

Por supuesto, el centro de este ambiente es el especialista de TI, o *simultáneamente* el manager y los especialistas de su empresa que trabajan realmente con la empresa de Ud., en el caso de que utilice servicios externos de TI. (Una analogía con lo dicho en cuanto a los juristas en las páginas 90 - 91 es

inapropiada; debemos tener confianza en *todos* los que entran en nuestros servidores, y no solo en el jefe de la compañía.) Solamente con una confianza íntegra en las personas y las cualidades profesionales de este personal podemos utilizar con seguridad como testimonio los datos electrónicos en caso de toma de decisiones importantes como, por ejemplo, en la situación descrita en las páginas 134 - 137. (Esto es parecido al modo en el que debe tener plena confianza en el empleado de seguridad para la toma de importantes decisiones según datos de su departamento. En un caso general, con respecto a este personal se aplica el estándar de confianza de las páginas 90 - 91 y no el aquí descrito más alto estándar, que es válido para las personas que tienen acceso a nuestros servidores.) Subrayamos la prioridad de las cualidades *personales* ante las profesionales porque una u otra laguna en los conocimientos puede ser completada incluso a los cincuenta años. A diferencia de otras cosas más importantes que en una persona mayor de edad o están presente o no, tampoco en este segundo caso pueden ser creadas...

Se ha dado cuenta correctamente de la intención de los primeros dos párrafos de la página anterior: el personal de la empresa *al completo* y no solo el especialista de TI debe atender a estas cosas. Incluso si tiene el mejor experto en TI, lo que en un caso general no podrá permitirse, y si aplica un sistema perfecto de cambio de contraseñas cada tres meses, esto no ayudará si sus empleados las escriben en post-it y las pegan en los monitores.<sup>80</sup> Tampoco, incluso aunque el sistema de archivar la información de su TI esté a nivel mundial,

---

80 N. del A. – Efectivamente, él puede reaccionar abasteciendo el personal con aparatos electrónicos que generan contraseñas validas para una sola vez, pero esta solución también tiene sus desventajas.

ayudará en caso de que urgentemente necesite una determinada información y la llave del local donde se guardan los discos esté en el bolsillo del empleado y este esté de vacaciones. Por otra parte, si hay más de una llave y/o si la información está en un servidor externo a la organización, esto puede no causar, pero puede también causar problemas adicionales, dependiendo de la especificidad del caso concreto.

### **Existencia de la información**

El primer elemento y el más importante en esta esfera es la creación de un plan de recuperación después del derrumbamiento de un determinado sistema.

Los directivos han de definir claramente las prioridades, mostrando, por ejemplo:

- (1) sin lo que no puede estar ni un minuto,
- (2) lo que debe ser recuperado en el marco de 24 horas y
- (3) lo que se puede recuperar hasta una semana entera después.

Las cosas sin las que no se puede trabajar ni por un momento se llaman punto único de eventual rechazo en el marco de un servicio crítico. Por ejemplo, si el negocio entero de su compañía funciona mediante Internet, no se puede permitir quedarse sin acceso a la red. Por lo tanto, en este caso debe tener conexión Internet de dos lugares diferentes (¡lo más independientes posible!).

Todo esto será tomado en consideración por su especialista de TI *solamente* si Ud. ha definido una estrategia clara, basada en prioridades. Si Ud. le dice algo como “mira, las cosas deben ir bien, porque... el asunto es muy serio y... ¿me entiendes?, que no haya fallos”, él pensará de Ud. lo mismo que Ud. pensaría del propietario de la empresa si le dijera: “mira, que las cosas

vayan bien, porque... confío mucho en ti y ... ¿me entiendes?, que haya dinero”. Después de lo cual tratará de asegurar las cosas que él considera más importantes, sin que estas sean necesariamente las cosas que Ud. considera fundamentales.

Si utiliza software especializado de una compañía externa y este software afecta puestos vitales para la organización (por ejemplo, departamento de contabilidad, circulación de documentación, etc.), este proveedor debe ser considerado clave, según el sentido de la definición de las páginas 143 – 144. Por otra parte, un proveedor que realiza el mantenimiento, por ejemplo, del software para calcular intereses de pagos atrasados al Estado es un proveedor ordinario según la misma definición.

En caso de que utilice software con un código abierto hay que garantizarse un especialista seguro de TI, en particular uno que esté capacitado y al mismo tiempo no se prepare para emigrar a Australia. © También, debe tener personal que sea posible que esté capacitado en menos de medio año y esto utilizando ante todo el método de la autocapacitación.

Frecuentemente, cuando se trata de obreros y máquinas, el método recomendable, fundamentalmente desde el punto de vista de la prevención de accidentes, es que el cambio se haga paulatinamente, por ejemplo, que la persona utilice durante un cierto tiempo tanto el nuevo, como el viejo torno. Esto no es válido en cuanto a los empleados de la administración y el software.<sup>81</sup> En esta situación, es recomendable que el cambio

---

81 N. del A. – Así como si se busca eficiencia, no es válido en cuanto a los juzgados y el Derecho. Después de la reunificación de Alemania, en el territorio de la ex República Democrática Alemana (RDA), “de la noche a la mañana” empezó a aplicarse el derecho de la Alemania Federal a diferencia de otros países, donde se partió por el camino de los infinitos grupos de trabajo, que discuten *décadas* sobre las mismas cosas. Ahora no estoy

se haga:

- después de una preparación previa suficiente,
- de repente, de hoy para mañana y
- que los directivos *no* esperen que desde el primer día después de la reforma todo vaya a ir bien.

De esto último se deriva que el momento debe ser correctamente elegido. Ya sabe que un sistema de contabilidad, por ejemplo, no se cambia ni durante la preparación de los informes anuales, ni cinco días antes de vencer el plazo de entrega de expedientes-declaraciones relacionados con el cumplimiento de la Ley del IVA.

La cuestión de si es preferible<sup>82</sup> la opción del mantenimiento de las TI por una compañía externa y un software especializado por una parte, o con un especialista en TI con contrato laboral por otra, tiene bastantes aspectos diferentes, tanto en número, como en importancia. Uno de los más importantes, con seguridad, es la densidad de los ordenadores en su empresa. En el siguiente ejemplo se trata de software de Microsoft pero por supuesto las conclusiones son válidas por analogía para

---

seguro de qué tengo que poner exactamente, © o ☺, decida Ud.

82 N. del A. – No puedo abstenerme de citar un conocido que decía que utilizar un software especializado en las partes vitales de la empresa era comparable con estar casado, mientras que utilizar un especialista de TI con contrato laboral, a tener una novia. Esta comparación es inexacta en un grado significativo. Si una analogía de este tipo fuera oportuna, la formulación más cercana a la realidad sería la siguiente: Utilizar software especializado en partes vitales de la empresa es como si estuviera casado con un socio que sabe su fuerza, atractivo y ya hubiera construido su carrera, mientras que utilizar un especialista de TI con contrato laboral es como si tuviera un amigo/a que viviera en *su* casa. En realidad, esta es la razón fundamental para la selección estricta del personal de TI en toda la línea jerárquica en la que nos fijamos en las páginas 167 - 168.

todo tipo de software especializado que requiera en su instalación derechos de administrador.

En un ensayo de diciembre de 2007, el Ministro de Administraciones Públicas de entonces dijo que si no hubieran aparecido las organizaciones no gubernamentales y las compañías que apoyaban el software con código abierto, el ministro eventualmente se hubiera jubilado con los productos de Microsoft. En el mismo material, el ministro afirmó que la administración pública esperaba a que primeramente el sector privado pasara de forma más masiva al software de código abierto y entonces el Estado examinaría el asunto más detalladamente.

Tenga en cuenta que hacia el año 2009 *muchas* empresas con una utilización de los recursos de computación:

- intensiva y
- estándar

ya se han pasado al software de código abierto, incluso casi toda la redacción del semanario económico probablemente con mayor autoridad de nuestro país<sup>83</sup>. Por otra parte, si su empresa está en un sector específico y tiene elaborado software especializado que trabaja con Windows, verdaderamente podrá jubilarse sin que sea necesario ver qué es Linux.

No por casualidad decimos todas estas cosas en la sección que analiza la existencia de la información y no en la que trata la seguridad de la información. Si una información que desearía guardar como confidencial sale de la empresa, puede tener problemas más o menos serios, dependiendo del caso concreto. Si, sin embargo, su información desaparece o simplemente es inaccesible durante bastante largo tiempo, por ejemplo, debido a incompatibilidad del formato o rechazo del servidor, la empresa puede pararse y las consecuencias de

---

83 N. del. T. – Se trata de Bulgaria.

esto pueden ser catastróficas. Piense primero en la existencia y luego en la seguridad.

En la utilización de software con código abierto, por el momento (el año 2009) en un caso general se impone convertir a formato Windows cuando se envía un fichero fuera de su organización. Existe una opción alternativa pero menos cómoda: guardar los datos en este formato a pesar de que trabaje con Open Office; esto también es posible técnicamente.

Si algún día surge una situación contraria y los aparatos de Linux predominan en las oficinas como ya predominan entre los servidores, seguramente sucederá lo contrario: los que utilizan Word deberán convertir a un estándar del tipo xml, respectivamente Open Office. De todos modos, no debemos esperar que ese día pueda llegar en los diez años próximos. Como tampoco Microsoft crea, probablemente, en la ilusión de que este día nunca llegará. ☺

Parte de la problemática relacionada con la existencia de la información es la cuestión de los canales de comunicación, a través de los que el mundo exterior puede comunicarse con nosotros. Los más importantes, desde el punto de vista de la realización de un primer contacto, son los tres siguientes, organizados en orden de importancia descendente:

- (1) la página web,
- (2) el teléfono y
- (3) la dirección de correo electrónico.

La página web está en primer lugar, puesto que contiene toda la información restante y también debido a que será encontrada de manera más fácil por un buscador de Internet, en comparación con el teléfono del servicio de información.

Le recomendamos no cambiar el principal correo electrónico de la empresa si el dominio o el teléfono han cambiado en el último año. Trate de no cambiar el teléfono, si el dominio fue

cambiado en los últimos tres años. Nunca cambie de dominio, si el correo electrónico o el teléfono fueron cambiados al menos en los últimos cuatro años. Por supuesto, si durante cierto tiempo el nuevo y el viejo dominio se utilizan paralelamente, este tiempo puede ser restado a los mencionados cuatro años, a condición de que en el lugar del antiguo dominio esté puesto un texto lo suficientemente claro anunciando el cambio de la dirección. (Por supuesto, 10 - 15 segundos después de que este texto salga en la pantalla, el sistema *automáticamente* le trasladará al nuevo dominio, ¿verdad? La otra solución, relacionada con la selección de la nueva dirección manualmente, sería muy arcaica.)

### **Integridad de la información**

La integridad está estrechamente relacionada con la existencia. Pocas veces le servirá un informe que esté guardado solamente por la mitad, por ejemplo solo en la parte de las conclusiones pero falta el análisis que condujo a ellas. Esto puede suceder cuando su ordenador y el de la secretaria se archivan regularmente mientras que el ordenador del empleado que hizo el mismo informe no se archiva en absoluto. En un caso normal, frecuentemente deseará echar un vistazo también a los hechos sobre los que se basaron unas conclusiones determinadas. Una condición indispensable para ello es archivar también la información de los ordenadores de la mayoría de los demás departamentos de la empresa, no solamente de los de los directivos.

Por las mismas razones, debe organizar su departamento de documentación de tal manera que no sea posible perder ninguna página de un determinado documento, sea uno que entra o uno que sale. En realidad, de todo lo discutido en el

marco de este punto, esto es *lo más importante*. Debido a la simple razón de que la enorme multitud de los documentos importantes – inclusive facturas, declaraciones de impuestos, citas, etc. – o se recibieron alguna vez en la empresa, o fueron editados por la empresa. El ordenador del departamento de documentación y el del director, prácticamente, contienen más del 99% de la información de la empresa que es importante.

Con relación a esto, es bueno, desde el punto de vista de la conservación de copias de reserva, que estos dos ordenadores guarden los ficheros no de forma local en sus discos duros sino sobre un recurso compartido, es decir, en un servidor. La razón es que los servidores siempre están asegurados contra derrumbamientos de una manera mucho más segura. Están situados en cuartos con aire acondicionado, a ellos raras veces tiene acceso la mujer de la limpieza con un trapo mojado, no pueden caerse porque están fijados al suelo, etc.

En algunos casos, pueden imponerse soluciones parciales para archivar máquinas locales, por ejemplo, una política en la que en el momento en que un ordenador portátil de un empleado móvil se registra en la red local, su contenido se guarde sobre el servidor. En un tercer caso, se puede imponer que un cierto aparato sea explícitamente excluido del sistema de archivo, por ejemplo, en los casos de ficheros desmesuradamente grandes dentro de él y *muchas más* situaciones que uno podría imaginar fácilmente.

El siguiente aspecto de la conservación de la integridad de la información indica la integridad de la información entrante en la empresa bajo la forma de correo electrónico. Los filtros antispam de las diferentes aplicaciones ampliamente aplicados durante los últimos años funcionan del modo siguiente: en su base están, a veces mejores, a veces peores, algoritmos de

evaluación de si un determinado mensaje entrante es o no spam. Esto significa las dos cosas siguientes:

- (1) ningún software le puede garantizar que no vaya a recibir spam (excepto si no ajusta su cliente de correo para que le suministre correos solamente de la lista de sus conocidos; puede existir algún caso en el que esto sea un comportamiento racional pero yo no puedo imaginármelo; esto dejaría sin sentido imprimir y entregar tarjetas de visita) e
- (2) incluso el software mejor hecho puede desacreditar como spam un mensaje importante para Ud.

Sobre la base de todo esto parece que se puede hacer la siguiente conclusión: excepto si los clientes no hacen cola ante su oficina y su secretaria no está ocupada verdaderamente ocho horas completas, no utilice filtros antispam. (Puede ver un importante complemento de este tema en la página 181.)

Pensemos ahora qué sucedería si las cantidades de spam son peligrosas, por ejemplo, veinte mensajes por hora. Poco a poco, la secretaria empezará a borrarlos mediante un movimiento mecánico de los dedos en grandes cantidades y la probabilidad de borrar algo importante aumenta vertiginosamente. No es difícil imaginar qué sucede si la cantidad no es de veinte, sino de doscientos, mensajes por hora. Así que aquí nos confrontamos con la realidad de que desde un momento en adelante se le puede imponer utilizar una defensa antispam.<sup>84</sup>

O de cambiar muy frecuentemente la dirección de su correo electrónico asumiendo todas las desventajas relacionadas con esto. Esta alternativa se utiliza muy pocas veces debido a su baja eficiencia. Realmente, esto garantiza un período de

---

84 N. del R. – En año 2009, la tecnología Iron Port de Cisco parece muy prometedora. Representa un módulo que se conecta antes del servidor de mail y funciona bajo el principio del sistema de rating de los servidores-remitentes.

tranquilidad de algunos meses y, teniendo una gran suerte, un máximo de un año.

Con otras palabras, el especialista de TI debe buscar *el delicado equilibrio* entre la utilización fácil y la plenitud de la información debido a la simple razón de que las enormes cantidades de información no sirven: en ellas difícilmente se encuentra algo. Las cantidades insuficientes de información tampoco son una buena decisión. La solución verdadera está en un término medio y debe ser buscado y encontrado.

### **Confidencialidad de la información**

Sobre este tema se habla y escribe mucho y es difícil dar recomendaciones universales a las empresas puesto que la situación puede ser muy diferente.

Si tiene, por ejemplo, una tienda de venta de materiales de construcción con dos empleados en la que está absolutamente claro quién es el productor de los materiales (por ejemplo fabrica de cemento X cuyo nombre está impreso sobre cada saco) y está muy claro a qué precios se venden las mercancías (de acuerdo con una lista de precios) y, al mismo tiempo, el volumen de la actividad es bastante pequeño, así que a nadie le interesa muy especialmente a qué precios compra exactamente Ud. los materiales de la fabrica X, lo más probable es que no sea necesario en absoluto tomar medidas para preservar la confidencialidad de la información.

Por otra parte, si por ejemplo:

- dispone de una importante base de datos de clientes (especialmente algunos que, por el momento, no son identificados por la competencia como posibles clientes<sup>85</sup>),

---

85 N. del A. – Muchas veces la primera línea de defensa más seria de la información se hace entre el departamento de ventas y el

- entre los contratos con sus clientes no existen dos idénticos (ni en cuanto al volumen de los servicios ofrecidos, ni en cuanto a precios individuales) o
- está registrado como administrador de datos personales conforme a la ley y en su empresa trabajan decenas de empleados, algunos de los que reciben muy distintos salarios por un trabajo comparable (nunca haga esto, excepto si su jefe se lo ordena explícitamente porque esta es una de las cosas que erosionan el equipo más rápido), imprescindiblemente debe tener un sistema fiable para proteger la confidencialidad de la información.

En primer lugar, en la discusión de la protección de la confidencialidad vamos a prestar atención a la protección física. Probablemente haya escuchado que el ordenador más seguro es el que no está conectado a una red, se encuentra en un cuarto del que solamente Ud. tiene una llave y el cuarto es tan húmedo que no puede declararse un incendio. De esta regla, un poco humorística, vamos a sacar la primera regla y la más importante para tener un ordenador seguro: la información más sensible de la empresa tiene que encontrarse dentro de una máquina que *no* esté conectada en una red. Muchas veces esto se hace a través de copias de archivo que se guardan en un ordenador configurado de tal forma que se puede leer y guardar la información sin ficheros ejecutables. Es decir, después de su conexión, el usuario (por sencillez, lo llamaremos en este caso administrativo) puede ver solamente

---

resto de la empresa. La razón es que un “cliente” insistente puede obtener una información no muy difícilmente incluso sobre el máximo descuento que Ud. ofrece. De todos modos, si tiene clientes (posibles) por el momento no identificados por la competencia, esta primera línea pasará por el “territorio” del departamento de marketing, lo que requiere una evaluación profundizada puesto que no es muy fácil realizarlo en la práctica.

la aplicación que le permite:

- escanear documentos,
- imprimir documentos escaneados y
- buscar documentos por criterios previos,

pero *no* le permite un contacto directo con el sistema operativo.

Otro elemento de la protección física son los cables por los que discurre la información, así como los switches, los routers y otros mecanismos semejantes. Si dispone de un muy buen especialista de TI y/o utiliza equipamiento de hardware adecuado, no supone un problema permitir no tener control físico sobre partes de la red. De todos modos, si tiene ese control, puede permitirse un empleado con conocimientos más moderados (y/o un hardware más barato). Así que, en un alto grado, de estos dos factores, en su situación, debe estar presente por lo menos uno.

Debemos explícitamente indicar que, en la mayoría de los casos, no hay buenas estrategias de seguridad universales. Vamos a ilustrar esto con un ejemplo muy simple. Supongamos que registra una nueva dirección de correo electrónico en un servidor público X que no ha utilizado hasta este momento, y el sistema le pregunta por su correo electrónico actual. Ud. tiene dos opciones:

- (1) indicar un correo electrónico temporal que después va a sustituir por el correo del servidor X o
- (2) indicar otro correo electrónico real que utiliza actualmente y va a utilizar en adelante.

Evidentemente, en caso de un problema con la contraseña, en el primer caso perderá el acceso a su cuenta de correo, puesto que el servidor le enviará la contraseña (o un link para su cambio) a una dirección a la que no tiene acceso. Por otra parte, si se asegura no tener problemas con la contraseña (incluso cambiándola de vez en cuando), esta cuenta es

demasiado difícil de secuestrar por un pirata informático. En el segundo caso, las cosas se presentan exactamente de la manera contraria: fácilmente recuperará una contraseña olvidada pero el conocimiento simultáneo de la primera dirección y la ruptura de la segunda, automáticamente lleva a la posibilidad de una fácil entrada en la primera. ¿Cuál es la mejor opción? No existe una respuesta unívoca. Todo depende del tipo de riesgo prevaleciente en su caso concreto.

Una confusión encontrada frecuentemente es que si aplicamos una seguridad máxima a *todos* los puestos de trabajo, esto nos protegerá de mejor forma. El problema en este caso es que en todos los puestos de trabajo tendremos la *misma* seguridad. En caso de entrada no permitida en un lugar (mediante un método distinto del conocimiento de solo una contraseña de usuario corriente), todo el sistema puede ser derribado en unos segundos o monitoreado durante meses consecutivos. Por eso, la protección informativa, semejante a la seguridad de toda gran obra, imprescindiblemente, debe ser jerarquizada, es decir hecha a niveles. Aquí de nuevo vale el principio “si se impone sacrificar algo, se sacrifica lo secundario para proteger lo principal”, ya mencionado en otro contexto en la página 41.

Al final de la estrategia de la seguridad viene el software utilizado, cuyo tipo se determinará conforme a sus necesidades. De todo modos, resaltaremos que debe conocer personalmente cómo funciona el software, qué puede y, lo más importante, qué *no* puede hacer. En relación con un caso concreto de ignorancia excepcional y demostrada de un usuario (felizmente, raras veces encontrada) en cuanto al manejo de una firma electrónica, en otra ocasión un instrumento bastante seguro por sí mismo, nos vimos obligados de poner la siguiente nota en la página web de BREITTS <http://www.bg-im.mobi> : “En caso de deseo por su parte, le enviaremos correos firmados

electrónicamente. De todos modos, tenga en cuenta que la firma electrónica crea una seguridad adicional solamente para los que conocen *bien* el concepto. Para los demás, puede crear la *ilusión* (no siempre inofensiva) de mayor seguridad.”

A pesar de que, hablando estrictamente, no es un tema del área analizada en este capítulo, no podemos dejar de mencionar exactamente en el contexto del punto actual que si hay razones que imponen que su secretaria *no* lea su correo electrónico (se trata de la dirección impresa sobre su tarjeta), esto significa que tiene un problema sobre el que debe reflexionar seriamente. La solución normal es que la secretaria pueda ver toda la documentación de trabajo que entra en el despacho del gerente.



## Capítulo undécimo **CONCLUSIÓN**

La mayoría de los asuntos que hemos tratado en este libro deberían ser evidentes para todos los directivos. A pesar de todo, muchas veces que he debido convencer a alguien de la autenticidad de algunos de estos conceptos, he encontrado un desacuerdo, a veces más abierto, a veces más encubierto. A veces, incluso gente que estaba de acuerdo con la “teoría”, en práctica hacía exactamente lo contrario. Para ello pueden existir muchas razones pero puede ser que una de ellas sea que la persona es un ser al que no le gusta en absoluto que otro le diga qué hacer, y cómo y/o cuándo debe hacerlo. Esto se refiere en un grado especialmente alto a la gente con poder (se trata de los de poder real; para las marionetas puestas en posiciones dominantes es válido justo lo contrario) y, por desgracia, existe una tendencia a hacerse más evidente con el avance de la edad.

El libro que tiene en sus manos le ofrece la oportunidad de asumir las ideas expuestas que le gusten como suyas sin tener que compartir que alguien se las dijo o que las ha leído en alguna parte. Esté seguro de que esto aumentará la eficiencia de su actividad y va a mejorar los resultados de la unidad económica dirigida por Ud. (una empresa entera, un centro de gastos de una empresa o incluso un hogar de un solo miembro). Con esto ganará toda la sociedad. Lo que Bulgaria necesita más que nada actualmente es un nuevo modo de pensar y de actuar por parte de nuestros empresarios, es decir, pensar según un modelo europeo occidental y norteamericano y actuar conforme a nuestra realidad. De todos modos, la raíz de todos los problemas no son solamente los políticos. Además, en la historia económica mundial existen muchos

ejemplos en los que la ingeniosidad y el afán de los individuos aislados y la sociedad en general de producir más, de hacerlo con una mejor calidad y de vender más exitosamente han logrado disminuir el efecto negativo hasta incluso neutralizar las consecuencias de un mal gobierno.<sup>86</sup>

Muy frecuentemente el problema en la base de un negocio desfavorable es un pensamiento insuficientemente lógico y la inclinación de las personas a culpar a otra gente de sus errores. También la apatía es problemática cuando se permite que domine a la energía. Siempre hay que partir de la presunción de que existe una salida. Incluso en la situación más grave, siempre hay que actuar intentando mejorar la situación. Otra cuestión es que, a veces, la decisión en cuanto a esta salida puede ser dolorosa. Puede tratarse de un cambio en la gama íntegra de la producción de la empresa, de un cambio del sector o incluso de una emigración a una región del mundo con un gobierno más razonable y un comienzo desde cero.

Si el pesimista dice que “el vaso está medio vacío” y el optimista que “el vaso está medio lleno”, esto quiere decir que ambos están dirigidos hacia el pasado y el presente. Tiene mayores oportunidades de progresar si observa el asunto de una manera relacionada, sobre todo, con el futuro, por ejemplo más o menos de esta forma: En realidad, tengo un 100% más vaso de lo que necesito en este momento. Además, el mantenimiento de esta capacidad libre y la posibilidad de ampliar la actividad relacionada con esto son completamente

---

86 N. del A. – Naturalmente, existen ejemplos también de lo contrario: cierto gobierno, como por ejemplo el de Robert Mugabe en Zimbabwe, logra destruir bastante rápido la economía del país entero y siendo el granero de África, lo convierte en un país subdesarrollado donde, durante el año 2008, incluso la expansión del cólera no pudo ser detenida.

gratuitos.

A mediados de febrero de 2009, casualmente, escuché la respuesta del Ministro de Hacienda a una pregunta de un diputado que proponía medidas para la protección de los ahorros de los ciudadanos en caso de una devaluación eventual de las divisas. Sin citar al pie de la letra, la respuesta fue algo por el estilo “ya hace 12 años que Ud. se preocupa por lo mismo y no sucede”. En realidad, yo no sé si dicho diputado lleva 12 años preguntando lo mismo. Lo que sé con seguridad es que la pregunta del diputado era muy adecuada a las condiciones económicas en aquel momento. La razón fue que una infusión masiva de dinero en la economía, si en realidad hubiera sido realizada del modo en que se discutía entonces, con seguridad nos hubiera llevado a una inflación con todas las consecuencias que esto conlleva.<sup>87</sup>

---

87 N. del A. – El texto de este párrafo fue escrito ya en la primera edición con el sentido con el que lo ve aquí. Ya en la primera semana después de su impresión, recibí unas cuantas críticas respecto a él. Después, el 21 de marzo de 2009, en el periódico Capital salió la noticia que el danés Danske Bank había sacado al mercado títulos públicos en leva con un interés del 10%. Esto era significativamente más alto de lo que se estaba pagando por títulos de valor comparables emitidos por nuestro Ministerio de Hacienda. Nuestra institución se ofendió porque “alguien pudiera no tener plena confianza en la leva”. (cita del periódico búlgaro Capital). Probablemente en esta oración lo único que no está en su lugar es el singular porque los mencionados “incrédulos” habían empezado a ser muchos... ☺ De todos modos, vamos a mencionar que, existiendo una política financiera sincronizada entre Bulgaria y la Unión Europea, ambas divisas se moverán paralelamente una a la otra. Otra cuestión es en qué dirección. Esto dependerá de la base sobre la que se alcance esta sincronización: una razonable o una diferente. Afortunadamente entre marzo y agosto de 2009 la mayoría de los políticos europeos empezaron a hablar con

Analicemos en breve lo que durante el año 2009 la administración del presidente norteamericano Barack Obama denomina con el bello nombre “nueva política económica”, “Stimulus Bill”<sup>88</sup>. Algunos políticos europeos corean también los principios proclamados en ella. Para mí, siempre ha sido curioso observar con qué acaloramiento políticos y expertos económicos que gravitan a su alrededor formulan oraciones llenas de extranjerismos que más o menos expresan el siguiente pensamiento: pongamos más dinero de papel en las manos de la población y de este modo incrementaremos el consumo y moveremos la economía. Estoy convencido, incluso, de que la mayoría de esta gente pasaría exitosamente un examen del detector de mentiras puesto que todo indica que se creen sus propios cuentos, bellos y somníferos, que relatan a la gente.

La realidad es otra: si no cambia nada más, el consumo incrementado hoy solamente disminuye los ahorros y, de esta forma, reduce las posibilidades de nuevas inversiones mañana. Las inversiones reducidas llevan a una menor producción y por ello a una menor posibilidad de mejorar los resultados

---

argumentos más serios respecto a estos temas. A diferencia de algunos de los “consejos muy válidos” que escuchábamos mayoritariamente a finales de 2008 y principios de 2009. Como una voz del pasado, por suerte aislada, resuena la declaración del 30 de julio de 2009 del jefe de Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (la comisión de supervisión financiera de Alemania) Jochen Sanio. Este argumentaba que si durante el año 2008 no era salvado un banco alemán, esto sería “el fin del mundo para el sistema financiero”. ¿Por qué más bien me parece que el final del sistema financiero, y de cualquier otro, llegará si algún día todos nosotros dejamos de trabajar y empezamos a pedir a voz en grito subsidios del Estado...? ©

88 N. del R. – (ing.) legislación para estimular la economía

financieros. Esto es valido tanto para un individuo aislado como para una compañía y para la sociedad en general. Si no lo cree, haga un experimento en casa: Acabe con todo el contenido de su nevera. Luego, piense si con esta acción ha contribuido al aumento de su bienestar. Probablemente, solo contribuirá a que ahora tiene que ponerse a trabajar únicamente para alcanzar su *anterior* nivel de bienestar. Su consumo movió el negocio de sus proveedores (en este caso la industria alimenticia), aseguró el ingreso de impuestos en la hacienda pública pero, como se ve, a cuenta de empeorar el estado financiero del consumidor. Exactamente lo mismo sucede cuando el Estado empieza a “consumir” sobre los niveles habituales. El Estado, sin embargo, somos todos nosotros. El Ministro de Hacienda no produce nada; toma de unos, para dárselo a otros. (Los métodos son dos. El primero es abierto y se llama impuestos, el otro es cobarde y se llama inflación<sup>89</sup>.) Los gobiernos muchas veces denominan a esto “movimiento de la economía” y también otras bellas expresiones. Estarán de acuerdo que Stimulus Bill suena mucho más fascinante que Inflationary Paper Money Printing Act<sup>90</sup>. ☺

De una manera no tan absurda, pero no obstante provocando un extrañamiento, suenan los consejos de “expertos” en inversiones que dicen que un X% de nuestro dinero debería estar en depósitos bancarios, un Y% en títulos de valor y un Z% en inmobiliarias, etc., dependiendo de la parte subjetiva, es decir, qué tipo de inversor somos. La verdad es que todo depende de los antecedentes objetivos, es decir, en qué punto

---

89 N. del R. – Para una definición de inflación puede consultar la página 66.

90 N. del R. – (ing.) Ley para la Impresión Inflacionista de Dinero de Papel

del ciclo de negocio nos encontramos. Si la economía crece, es una tontería que más del 2 - 3 % de su dinero esté en depósitos. Por otra parte, si *empieza* o aparece una crisis, incluso niveles del 75% pueden parecer razonables. En caso de que todo el país se esté loco por invertir en acciones, como sucedió en el período 2006 - 2007 en Bulgaria, puede entrar también en este mercado. En este caso, debe observar muy atentamente las noticias con el propósito de salir a tiempo.<sup>91</sup>

En los ejemplos anteriores se observa con qué facilidad la gente olvida los efectos secundarios de recetas utilizadas en el pasado. Aquí por segunda vez es adecuado citar a Douglas Adams con su pensamiento de que “los seres humanos que son casi únicos en cuanto a la cualidad que poseen de aprender de los errores de los demás, son tan notables en su evidente desganancia de hacerlo”. ☺

En conclusión, vamos a mencionar que en la gerencia de capitales es bueno recordar lo siguiente: Es cierto, por una parte, que si escuchamos demasiado las voces que nos aconsejan abstenernos de una determinada actividad económica, podemos perder grandes oportunidades. Por otra parte, es diez veces más cierto que todo el que confía en valoraciones ajenas sobre el futuro, muy probablemente a partir

---

91 N. del A. – En un caso normal no invertiría ni un céntimo en una empresa en la que no tiene ni la menor idea de lo que sucede ¿verdad? Sabe que los diferentes indicadores sobre los que ha leído en los manuales de finanzas tienen sentido solamente cuando *Ud.* los calculó para su propia empresa y son para *su* uso. Si los ha calculado otra persona para una empresa totalmente desconocida y partiendo de alguna interpretación propia de su definición, entonces no deberían tener importancia para *Ud.* Tampoco se puede saber si una hora después de ser calculados no ha sido firmado un contrato que cambie sustancialmente la situación.

de un momento, puede empezar a dormir como un bebé: despertando a todas horas llorando, como se dice en un famoso chiste. La razón es que mucha gente se convierte de inmediato en un gran “optimista”, cuando se ofrecen inversiones con el dinero de *otra* gente. Respecto a este tema, incluso, se ha editado un libro titulado “DDD: el dinero de los demás” de Michael Lechter<sup>92</sup>. Tenga cuidado cuando alguien que ha estudiado este tipo de técnicas empiece a aplicarlas con Ud. Durante una conversación así se tratará de *su* dinero, abreviado SD. ☺

La cabeza la tiene para pensar y analizar la experiencia del pasado con el objetivo de marcar una estrategia para el futuro. El cerebro es un órgano que, como los músculos, funciona bajo el principio "use it or lose it"<sup>93</sup>, lo que significa que cuanto menos piense hoy, menos podrá pensar mañana. Lo contrario también es válido. Utilice *su* cabeza para tomar decisiones de las que depende *su* negocio e indirectamente su modo de vivir y el de su familia. Así como el de mucha otra gente.

\* \* \* \* \*

---

92 N. del T. – En España y también en Hispanoamérica se vende en el momento de preparación de esta traducción solo en inglés, siendo el título original "OPM: Other People's Money: How to attract Other People's Money for your investments – the ultimate leverage"

93 N. del R. – (ing.) utilízcelo o lo perderá

# Administración de la empresa

Bogdan Nikolov



*¿Desea Ud. conocer lo más importante que todos los directivos de empresa deben saber, de tal manera que, en cada situación, puedan rápidamente diferenciar lo sustancial de lo secundario y, de esta forma, tomar la decisión más correcta?*

*Si esto es así, simplemente lea este libro. Representa una visión no tradicional respecto a la tecnología del negocio y está basado en una rica experiencia.*

*Incluso en los temas complicados, unos ejemplos fáciles de recordar guían al lector paso a paso por el material, clara y metódicamente. Están indicados tanto los principios primordiales como las posibles excepciones.*

*El relato es verdaderamente sincero y se presenta entretejiendo el típico tono bromista del autor y un análisis serio y profundo de las cuestiones.*

*Se propone, incluso, un original test para que cada uno evalúe hasta qué punto tendría un exitoso futuro como directivo. 😊*

*El gran interés y la multitud de comentarios por parte de los lectores de la primera edición han contribuido a la plenitud y los claros acentos de la presente segunda edición.*

Edita: BREITTS S.L.

[www.bg-im.mobi](http://www.bg-im.mobi)

Precio edición búlgara: € 6<sup>14</sup>

La edición española se puede descargar gratuitamente del sitio web arriba mencionado.

ISBN 978-954-92365-2-1



9 789549 236521