

Claudio Marcelo Pizzi

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y CONTROL DE GESTIÓN SUSTENTABLE

Creando pymes con futuro



sb

Conclusiones	71
Resumen	74

CAPÍTULO I

La estrategia organizacional en el mundo empresarial: presente y futuro	77
1.1 Los orígenes y la transformación de la estrategia.....	77
1.2 Los diferentes tipos de estrategias	82
1.2.1 Estrategias globales. ¿Cómo jugar en los mercados mundiales?	83
1.2.2 Estrategias corporativas.....	87
1.2.3 Estrategias competitivas.....	92
1.2.4 Estrategias funcionales.....	93
1.2.5 Proceso de planeamiento básico en seis pasos.....	97
1.2.6 Desarmemos la estrategia en tres niveles	99
1.2.7 Estrategias de marketing (por Marcela Mendez)	101
1.3 ¿Se pueden implementar estrategias en pymes?	137
1.3.1 Matriz PEYEA.....	139
1.3.2 Lecciones de estrategia empresarial	144
1.4 El proceso de implantación estratégica en la pyme.....	150
1.4.1 No confundir Plan con Proyecto Empresarial	150
1.4.2 Pasos y recursos para la implantación.....	151
1.5 La organización familiar y la planificación	153
1.5.1 Plan de sucesión	155
1.5.2 ¿Hay futuro en una empresa de familia?.....	157
1.6 Las organizaciones sin fines de lucro, ¿pueden seguir adelante sin planificar?	161
1.6.1 ¿Por qué existen este tipo de organizaciones?	161
1.6.2 ¿Requieren el empleo y el trabajo soluciones institucionales?	162
1.6.3 Conclusiones	165
1.7 La Responsabilidad Social Empresaria como estrategia organizacional, ¿gasto o inversión?.....	168
1.7.1 ¿Por qué es tan importante entender esto de: “sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras”?...	169

1.7.2 ¿Cómo actúa la RSC dentro de la estrategia organizacional y la dinámica de sistemas?	172
1.7.3 ¿Qué tan innovador es usted? ¿Se atrevería a invertir en un negocio que huele mal?	176
1.7.4. Conclusiones	178
1.8 Errores que cometen los Directivos en las organizaciones ..	178
1.9 Habilidades distintivas, posicionamiento e identidad organizacional, imagen y marca.....	181
1.9.1 ¿Cómo elegir el posicionamiento adecuado? ¿Es posible?	187
1.9.2 Mucho cuidado con la internacionalización de las marcas... ¿Y el nombre de la empresa?	192
1.10 Cultura y estructura. Bases de sustentación para el Planeamiento Estratégico	196
1.10.1 ¿Existe una cultura pyme? ¿Existe una cultura emprendedora?	199
1.11 ¿Qué es la rentabilidad y cómo se logra? ¿Cómo se consigue la alta rentabilidad? Precio y valor no son lo mismo.....	203
1.12 ¿Qué es el valor y cómo se agrega a una gestión? Cadena de valor, propuesta de valor y modelos de negocios.	214
1.12.1 ¿La unión hace la fuerza?	219
1.12.2 Conclusiones	225
1.13 Ventaja competitiva, valor y diferenciación en la pyme	225
1.13.1 ¿La diferenciación hace la diferencia?	227
1.13.2 Algunos confunden “diferenciación” con “promoción”	229

CAPÍTULO 2

Desarrollo de Modelos de management para pymes.....	233
2.1 Matriz BCG (<i>Boston Consulting Group</i>)	233
2.1.1 ¿Por qué es importante analizar la matriz?	233
2.1.2 Conclusiones	238
2.1.3 Estudiando la facturación	239
2.2 Las 7 S de McKinsey en la práctica.....	240
2.3 Matriz GE, Ansoff y el Benchmarking.....	245

2.4 Herramientas para el estudio de proyectos emprendedores ..	250
2.4.1 Análisis DAFO - FODA - SWOT	250
2.4.2 Análisis PESTA - PESTEL.....	258
2.4.3 Análisis CRUZ DE PORTER	261
2.4.4 Conclusiones	267
2.5 Modelo CANVAS y Plan de negocios para emprendedores .	268
2.5.1 El modelo CANVAS.....	268
2.5.2 El Plan de Negocios (PDN).....	278
2.6 La investigación de mercados (IM) como herramienta para la toma de decisiones estratégicas.....	282

CAPÍTULO 3

Innovación, creatividad & rentabilidad en el proyecto pyme.....	289
3.1 ¿Qué es la creatividad y para que les sirve a las pymes?.....	289
3.1.1 Siete estrategias de creatividad	290
3.2 ¿Cuáles son los componentes de la creatividad?	293
3.3 ¿Qué es la innovación y cuanto le aporta al planeamiento estratégico?	294
3.3.1 Tipos de innovación	297
3.3.2 Los Innovadores catalíticos y la Rentabilidad Social ...	299
3.3.3 Aprender de los errores	302
3.3.4 Dos conceptos pretenden cambiar la forma de innovar en las organizaciones	306
3.4 Procrastinación organizacional	311
3.5 Técnicas para innovar en la pyme.....	312
3.5.1 El análisis morfológico. ¡La caja!	312
3.5.2 El método SCAMPER en la práctica	314
3.5.3 Caso de consultoría. Mueblería DM: “hágalo usted mismo”	316
3.5.4 Caso Ehrlich. Inteligencia Alimentaria. Utilizando la innovación en la pyme.....	318

CAPÍTULO 4

Neurociencias y planeamiento organizacional.....	321
4.1 ¿Qué tiene que ver el mundo pyme con las neurociencias?.....	321
4.1.1 La plasticidad cerebral	323
4.1.2 Los cerebros y los estilos de gestión.....	326
4.1.3 Las organizaciones “Phineas Gage”	332
4.2 Los modelos mentales y los modelos de negocios, ¿supervivencia o desarrollo?	338
4.3 Las decisiones, los emprendedores y los costos.....	343
4.3.1 ¿Hacerlo todo uno mismo o delegar?	343
4.3.2 Los costos, ¿avanza o no avanza el proyecto?	346

CAPÍTULO 5

Controlando la estrategia, reorganizando la organización	355
5.1 Sistemas de gestión, ¿se pueden aplicar en las pymes?	355
5.1.1 Modelo de gestión APO	356
5.1.2 Modelo de gestión VBM (<i>Value Based Management</i>)...	357
5.1.3 Modelo de gestión ABM (<i>Activity based management</i>). ..	360
5.1.4 Conclusiones	362
5.2 ¿Las pymes pueden producir calidad?	364
5.2.1 Consideremos un sistema de Calidad Total - SCT	365
5.2.2 ¿Cómo inculcar el concepto de calidad total en las pymes?.....	365
5.2.3 ¿Cuáles son los costos funcionales de la Calidad?	367
5.2.4 Conclusiones de Calidad	369
5.3 Reorganizando la organización. ¿De qué color es el océano en el que se mueve?	371
5.3.1 ¿Qué representa el océano rojo?	373
5.3.2 Dos ejemplos de estrategias azules.....	374
5.3.3 Conclusiones	375
5.4 Herramientas para el control de planes estratégicos	376
5.4.1 Introducción al resultado económico de un proyecto..	378
5.4.2 ¿Cómo se calcula el valor de su emprendimiento?	380

5.4.3 ¿En qué consiste el presupuesto financiero? PF	382
5.4.4 Presupuesto económico - financiero - de efectivo.	383
5.4.5 Conclusiones sobre los sistemas de medición de la creación de valor en la empresa	385
5.4.6 Tableros de control. Cuadros de mando integrales en proyectos y pymes.....	389
5.4.7 Auditoría estratégica. Monitoreando el proyecto emprendedor.....	397
 CAPÍTULO 6	
Conclusiones finales y aportes estratégicos.....	405
6.1 Los flujos de la abundancia y el cubo de Rubik	405
6.2 El sistema MGI. Planeamiento estratégico y control total de la organización.....	407
6.2.1 ¿Usted querrá saber si su proyecto ganará el campeonato o se irá al descenso? Valoración funcional de la organización	411
6.2.2 Consejo para emprendedores y pymes con orientación a la sustentabilidad.....	413
6.2.3 ¿Basta con elegir ser sustentable o hay algo más?	415
6.2.4 Para mejorar no hace falta estar enfermo. El coaching como puente hacia la sustentabilidad y el cambio organizacional (por Claudio Olmedo)	422
6.2.5 El management, el planeamiento estratégico y las grandes crisis. La administración lista para el combate..	426
6.2.6 Conclusiones finales	445
Referencias bibliográficas	453

Agradecimientos

A La Licenciada Marcela Alejandra Mendez por su colaboración en el capítulo I en el tema “Estrategias de marketing”.

Al Licenciado Claudio Luciano Olmedo por su ayuda en la coordinación de contenidos y su aporte en el capítulo VI en el tema “El coaching como puente hacia la sustentabilidad y el cambio organizacional”.

Finalmente, quiero reconocer el trabajo de Andrés Telesca y su equipo editorial, por su tesón, su espíritu emprendedor y su constante compromiso con la cultura y la educación. Por apoyar este trabajo en momentos tan delicados para nuestro país y el mundo.

Dedicatoria

A la familia y amigos, a aquellos que siempre están de manera silenciosa, apoyando con un comentario, una sonrisa, una taza de té, un abrazo. Un complemento indispensable de cualquier ser humano.

A todo el personal, colegas, coordinadores, y autoridades de la Universidad Nacional de La Pampa. Es un placer y un honor trabajar en una organización que proporciona a docentes y estudiantes, un excelente clima de trabajo. Exhibe un elevado nivel académico, y exige estar siempre a la altura de los desafíos año tras año.

Quiero dedicar este libro a un amigo del alma. A uno de los mejores profesionales de la odontología que he conocido. A un hermano de la vida con el que he compartido momentos inolvidables desde los primeros días del colegio secundario en el Instituto Nuestra Señora del Carmen, en Villa Urquiza, Ciudad de Buenos Aires. Lo he perdido en el plano físico, pero no así en el afectivo, cósmico y espiritual. A mi querido amigo y hermano, el doctor Marcelo Daniel Foresti. Con amor y agradecimiento eterno.

Prólogos

MARÍA DE LOS ÁNGELES MEDINAS

Siempre genera gran satisfacción la publicación de un nuevo libro, placer que se ve aumentado si sabemos que la obra va a ser de utilidad e interés para los lectores.

Si bien se trata de un autor al que le tengo una gran estima, su amplia experiencia y trayectoria, tanto en el ámbito empresarial, como en el ámbito académico, garantizan la combinación de la mejor pedagogía didáctica con la experiencia de casos reales y mucha claridad en su desarrollo.

Considerando que las PYMES son de gran importancia para el desarrollo económico, no solo por sus aportes a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos, la posibilidad de emprender proyectos innovadores y su gran potencial de generar empleo; este libro es de lectura recomendada para aquellas empresas que buscan mejorar su toma de decisiones, o un replanteo para la gestión de su compañía, ya que aborda de forma integral las distintas actividades y las funciones de la gestión empresarial.

Como bien escribe el autor en una parte de su libro “Las pymes y los proyectos emprendedores, son el futuro en todo el mundo”.

El lector encontrará en la presente obra el desarrollo de los conceptos con un enfoque práctico, analizados en detalle y con una lógica perfectamente comprensible.

El libro se estructura en una introducción, donde el autor explica la necesidad de la planificación estratégica para crear pymes con futuro y luego sigue con 6 capítulos donde explica acerca de la estrategia, de los modelos de management para pymes, innovación, creatividad & rentabilidad en los proyectos, neurociencias y planeamiento organizacional, reorganización de la empresa y finalmente algunas conclusiones.

Se analiza toda la problemática actual de las empresas, en un trabajo preciso y detallado sobre todo lo que necesita una organización moderna para competir y mantenerse en los negocios, donde no solo explica los conceptos y las herramientas, sino que profundiza en las implicaciones que pueden tener para fortalecer el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa.

Se trata de un texto que reclama lectores ávidos de progresar, emprender, diseñar, así como de gestionar los negocios en forma equilibrada, armónica, dinámica y exitosa.

Mi agradecimiento al Licenciado Claudio Pizzi, por el honor de convocarme a redactar estos comentarios preliminares para su estupenda obra, por la que le doy mis sinceras felicitaciones y espero realmente sea de máxima interés para todos los lectores.

María de los Angeles Medinas
BASF Argentina S.A.
Treasury & Credit Coordinator
Business Center South
Emprendedora en EDA Eventos de Arte



NÉSTOR DE LA VIÑA

¡Cuánto se habla de las Pequeñas y Medianas Empresas!...

Todos sabemos de su importancia, conocemos de su flexibilidad, de cómo se especializan profundamente en el nicho de mercado elegido, sabemos de su capacidad de fidelización y de su adaptabilidad. En definitiva, todos estamos convencidos del rol significativo que cumplen en las economías de los países, independientemente de si son desarrollados o en vías de.

Es más, en nuestras latitudes podemos hasta quedar afónicos pidiendo por políticas gubernamentales consistentes que las acompañen en su desarrollo, que las “ayuden”.

En este libro, el Lic. Pizzi realiza un aporte distinto, contribuyendo al desarrollo de estas empresas desde adentro hacia afuera. Dando la oportunidad de “salir” del día a día para mirar hacia adentro, para mirar hacia el futuro.

Qué difícil es para un emprendedor inmerso en el devenir de su empresa, poder, en algún momento, frenar y mirarse a sí mismo y dar respuestas a preguntas casi existenciales. Poder levantar la vista y decidir que quiero para mi compañía, como lo haré, basado en que lo haré.

Aquí es donde Claudio Pizzi y esta obra suya aparecen. No traen recetas mágicas, traen más trabajo. Un trabajo que, desde adentro hacia afuera, nos dará un horizonte en medio de las incertidumbres diarias.

Una de las virtudes más destacables del autor, y que se ve plasmada en esta obra, es la de poder expresarnos en palabras simples, hilvanadas en ejemplos cotidianos y contundentes, principios de las técnicas empresariales que normalmente podríamos creer que son privativos de las grandes corporaciones.

Claudio Pizzi no es mago, él sabe conjugar a la perfección su vasto conocimiento académico con su impresionante experiencia práctica adquirida en las más disímiles empresas con quienes ha trabajado. En la presente obra y en su mejor estilo, nos cuenta sobre estrategia empresarial, nos muestra cómo desarrollar modelos de gestión y cómo controlarlos es decir cómo saber si estamos yendo por el camino que elegimos.

Nos acerca la innovación y desarrollo quitándoles el aura pretendida de que esto es solo para grandes empresas, demostrándonos con ejemplos cercanos que las pequeñas empresas pueden sacar más provecho del que creíamos posible.

En definitiva, haciendo uso de su impecable pedagogía, el autor expone en esta obra los caminos internos que cada empresa debería tener en cuenta para competir y mantenerse en los negocios es decir, para ser sustentables en el tiempo.

Y aquí su contribución dando un impecable soporte al mundo de las empresas medias y pequeñas, entramado vital para la economía de un país.

Néstor de la Viña

Ingeniero Mecánico UBA

Lic. Administración de Empresas UNQ

Gerente General

Krones Surlatina S.A.



JUAN CARLOS VALDA

Cada vez que Claudio Pizzi tiene la gentileza de invitarme a participar de la experiencia de un nuevo libro a través de la escritura de un prólogo, la ceremonia es similar. Bloqueo una franja horaria de mi agenda, me siento en el lugar más tranquilo de mi casa, block de papel en mano y una pluma para tomar notas porque siempre es una oportunidad para aprender.

Esta obra no ha sido la excepción. Claudio ha logrado con su trabajo no solamente atraparme desde el principio hasta el final, sino que fundamentalmente ha generado muchas oportunidades para replantearme y cuestionarme muchas ideas que los años de profesión van dando por supuestas y a las que le atribuimos casi el carácter de recetas permanentes.

Escribir sobre Planeamiento Estratégico en la Argentina ya de por sí es un gran desafío, pero además orientarlo hacia las pequeñas y medianas empresas es un reto tan grande como imprescindible.

Absolutamente nada agregaría si menciono la actitud de cualquier empresario de nuestro país cuando le preguntamos si ha realizado un plan. La respuesta prácticamente unánime es: “¿Acá? Si ni siquiera sé cuánto voy a pagar la materia prima mañana, ¿cómo podría planear?”; y luego, continuaría mencionando todos factores que, según su óptica, hacen imposible llevar adelante esa práctica: disposiciones cambiantes del gobierno, influencia de los sindicatos, el tipo de cambio, la tasa de interés, el aumento de los costos de estructura, la legislación laboral, etc., etc.

Todo parecería sostener su conclusión, ¿cómo planear en un contexto con tanta turbulencia? Pero, leyendo a Claudio, también cabe invertir la pregunta: ¿y si todo ese ambiente de incertidumbre es consecuencia directa de la falta de planeamiento?

A través de la lectura del libro, aprendemos que existen varios prejuicios y pensamientos equivocados respecto de la real naturaleza y alcance del acto de planear. No es adivinar lo que sucederá ni tener certezas del futuro, ya que eso sería imposible. Consiste en algo tan elemental como proponernos un objetivo y diseñar un camino para alcanzarlo teniendo en cuenta las condiciones del contexto y como pensamos que pueda evolucionar.

Planear es mucho más que la aplicación de una técnica determinada, planear es un modo de enfrentar la vida y por ende de gestionar organizaciones o actividades. Es anticipar la jugada y no quedar siempre a expensas de lo que decida la competencia; es prever las consecuencias de las decisiones y acciones que realizamos hoy para evitar efectos negativos sobre nuestras empresas.

Por ello es realmente importante el aporte de Claudio Pizzi, porque nos marca el camino de cómo debemos integrar el planeamiento en nuestro proceso de gestión, como vincularlo estrechamente con la cultura de nuestras empresas y con la calidad de nuestros procesos.

Leyendo el libro, recordaba una frase de Joel Barker que siempre acostumbro a mencionar en mis clases, dice algo más o menos así: “Ud. Puede y debe dar forma a su propio futuro porque si no lo hace, alguien más lo hará por Ud.” Y considero que ese es uno de los principales mensajes y aportes que plantea la obra de Claudio, planear es asumir la responsabilidad sobre

nuestros destinos es tomar el timón de nuestras Vidas y Empresas y empezar a trabajar para hacer realidad los objetivos y metas que tenemos. Es dejar de victimizarse y buscar culpables en el contexto para justificar por qué nos pasa lo que nos pasa.

Si queremos que las pequeñas y medianas empresas se transformen y fluyan acorde con los sueños que los empresarios han tenido al crearlas, comenzar a planear... Es el camino y el libro de Claudio, la bitácora.

Juan Carlos Valda
Director Grandes Pymes



MARCELO RODRIGUEZ

Al reflexionar sobre la tarea de escribir este prólogo, constaté el reto que representa agregar valor al ya presentado por el Licenciado Claudio Pizzi, y pensé en compartir los sentimientos que habitualmente me embarga como empresario Pyme. ¿Planificar en estos momentos? ¿En medio de esta crisis?

Luego de más de veinte años de dirigir una empresa pequeña y habiendo trabajado durante 15 años en una empresa familiar, llego a la conclusión de que siempre hay crisis y que el cambio es lo único constante, no solo aquí, sino en todo el mundo, y mi mente me lleva a una reflexión sobre que nos diferencia de los animales, ellos reaccionan ante los estímulos del medio ambiente, mientras que el hombre “acciona”, es decir que tiene la libertad para poder escoger su respuesta a dichos estímulos. PROACTIVIDAD vs. REACTIVIDAD, es decir, somos los arquitectos de nuestro propio destino.

En este maremoto de información, noticias y más noticias, miles de datos y modas potenciados por las nuevas tecnologías de la información, inunda nuestra mente y terminamos moviéndonos como locos sin ton ni son, Claudio nos invita a analizar los nuevos tiempos, bajo la óptica de los clásicos del management. El desafío no es FORMACIÓN vs. INFORMACIÓN, ya que la información sin análisis es locura y la formación solo teórica sin aplicarla a la realidad, es una fantasía. Este libro desmenuza todos los cambios que están sucediendo en el mundo, en cuanto a la tecnología y los tamiza a través del análisis que brindan las herramientas del planeamiento estratégico.

La mejor forma de predecir el futuro, es crearlo; una empresa debe saber a dónde quiere ir, necesitamos tener un horizonte, de allí la importancia de definir VISION, MISION Y VALORES. Este aspecto es fundamental, necesitamos tener una visión que nos pinte un cuadro del futuro, cuales son los valores que tenemos y que defendemos, porque cosas nos gustaría que se nos recuerde en el futuro, cuando ya no estemos aquí. Todo esto ira construyendo nuestra misión en la vida.

Ahora bien, el fundador de una empresa, imprime sus valores a la organización, es decir crea la cultura de la misma, Confucio decía: el gobernante es el viento y su pueblo es la hierba, “la hierba se orienta en la dirección que sopla el viento”.

Teniendo esto en claro, sabremos a dónde queremos ir, puede que los vientos no sean propicios, pero siempre tendremos en claro, cuál es nuestro objetivo y los obstáculos serán sorteados.

Los invito a transitar este camino maravilloso con la brújula que nos brinda el Licenciado Claudio Pizzi, recordando que un libro, es ni más ni menos, que la transmisión de las buenas y malas experiencias de quienes nos precedieron.

Marcelo Rodríguez

Lic. en Administración de Empresas UB

Gerente General

Ehrlich SRL



POR MARCELO ALCAIN

Cada vez que aparece un libro que apunta a las pymes, siento una enorme satisfacción porque considero que se hace un reconocimiento al sector mayoritario de las empresas argentinas, el que más trabajadores emplea en nuestro país y al más representativo del empresariado de la clase media nacional, ese que -no importa cuando se lea este comentario- es el que más sacrificio y esfuerzo aporta para que económica y socialmente la nación se engrandezca.

También siento un gran respeto por el autor de la obra de que se trate, dado que en una realidad nacional sumida en un caos permanente, es un acto de valentía iluminar con un texto que apunte a colaborar con la profesionalización de un segmento empresarial que, sin lugar a dudas, se en-

cuentra en una notoria desventaja frente a compañías de gran tamaño y/o multinacionales que se desempeñan en nuestro ambiente; las cuales, por el poderío económico y reputacional que ostentan, tienen superioridad frente al segmento pyme.

El libro “Planeamiento estratégico. Control de gestión sustentable. Creando pymes con futuro”, que me he devorado leyendo, no sólo concuerda con lo anteriormente mencionado sino que lo supera, debido a que Claudio, con su espíritu docente y profesional (nótese el orden de prioridad que le asigno) brinda al empresario pyme herramientas aplicables en las distintas áreas de su organización que, de ser correctamente analizadas y puestas en práctica en función de la cultura, atributos, fortalezas y debilidades, podrán facilitarle la gestión de la misma. La particularidad de este texto es la claridad con la cual Claudio desarrolla y explicita dichas herramientas: es el factor distintivo de la obra y tiene el sello docente del autor.

El texto comprende todos los aspectos que actualmente debe considerar el empresario pyme y va aún más lejos, preparándolo para afrontar los desafíos que en el corto y mediano plazo se avizoran en el horizonte empresarial, que están relacionados con la presencia de las neurociencias en todo el andamiaje empresarial.

Y si alguna duda cupiera, Claudio demuestra claramente la necesidad de que el empresario pyme planifique estratégicamente su negocio, proponiéndole proyectar el estado futuro de su empresa y alinear todas sus políticas, acciones y actividades para alcanzar ese propósito, siempre respetando los rasgos culturales identificatorios, nucleares y únicos que le darán las connotaciones y características propias a ese proceso de planificación estratégica.

Mi respeto y mis felicitaciones para Claudio por haber cristalizado en esta obra todo lo que necesita un empresario pyme para ser competitivo en un mercado terriblemente hostil, en el cual siempre correrá con desventaja.

Dr. Marcelo Alcain

Profesor Adjunto Regular

Facultad de Ciencias Económicas - UBA

Líder de Procesos

Banco Supervielle S.A.

Introducción

La “Administración” me ha permitido incorporar conocimientos muy valiosos que utilizo para ayudar a los emprendedores en la construcción de proyectos sustentables, analizando la viabilidad de las ideas y propuestas con las que se presentan en los cursos de formación que imparto. Me ha brindado la posibilidad de conectar con el mundo de las organizaciones. Allí encontré un propósito claro como profesional: ayudar desde esta “ciencia, arte, técnica”, a aquellos que, “nada más ni nada menos”, quieren desarrollar un proyecto y transformarlo en una organización que genere puestos de trabajo, sea con o sin fines de lucro y, de allí, producir valor para la comunidad.

Intenta cumplir algunos objetivos: probar que la administración no es la suma de compendios teóricos o definiciones filosóficas que los alumnos de colegios y universidades deben estudiar para conocer el ámbito organizacional. En las manos del profesional adecuado es una herramienta que tiene una amplia base de aplicación práctica y que a través de los conocimientos que ha generado década tras década; permiten gestionar cualquier tipo de organización; probar que conceptos como productividad, innovación, creación de valor y posicionamiento son aspectos que no solo resultan determinantes para las empresas comerciales, sino en extremo importantes para organizaciones estatales, mixtas, entidades sin fines de lucro, y por supuesto, para los emprendedores de cualquier orientación.

Estoy seguro de que este trabajo le mostrará variantes a la gestión de su día a día. El conocimiento no resultará simplemente del análisis de las diferentes planillas, cálculos y gráficos que, a modo de ejemplo, tendrá a su disposición en los distintos capítulos. El valor agregado lo encontrará al entender la lógica de los desarrollos y los conceptos, representando esta reflexión. Constituye una apuesta a su capacidad de apertura mental, discernimiento y coraje para ponerlos en práctica, previamente amoldados a la realidad de su organización. La idea central es “simple”: desarrollar los conceptos con un enfoque dinámico que pueda estar al alcance de emprendedores y pymes.

El mundo y la sustentabilidad

El tiempo transcurre para todos, al igual que los cambios. En 1941, Konrad Zuse crea la computadora Z3. La primera máquina programable y completamente automática. En 1953, IBM fabrica su primera computadora a escala industrial. Se amplía el uso del lenguaje ensamblador para su programación. En 1992, Microsoft lanza Windows 3.1. En el 95, aparece la primera versión de MySQL. A partir de allí, el proceso de cambio se aceleró. La tecnología impregnó toda actividad social. Facebook nace en el 2004, y contribuye a la formación del mundo digital en el cual nos sumergimos día a día. Un mundo que desafía los “convencionalismos”, y amenaza con separarse de su antecesor, creando su propia moneda, la que actualmente se conoce como “bitcoin”.

Algunos creen que los billetes en papel, las monedas metálicas y el dinero “plástico” tienen los días contados. Serán reemplazados por bancos virtuales y dinero virtual. A esto se le llama, “democratización mundial del dinero”. ¿Hasta qué punto se puede confiar en ella?

Una moneda no es tan solo un medio de cambio es mucho más es un gran acuerdo es respetada incluso por “terroristas y fundamentalistas” que cuestionan el sistema. Bitcoin (criptomoneda) es un “protocolo de internet” como el email; es un programa de código abierto, producto de la “descentralización de la tecnología”. No tan solo es una “realidad tecnológica”. Para funcionar, requiere de “consenso”. Hoy lo tiene, por eso cotiza y desafía a los bancos centrales de los gobiernos. Es un programa de código abierto, libre, verificable, encriptado en diferentes niveles por quien lo crea y por el usuario que lo posee y lo transfiere. Las monedas electrónicas, pueden viajar por internet, de persona a persona, sin necesidad de intermediarios (bancos). Los cargos por transacción, son mucho más bajos. Se pueden utilizar en cualquier país. Las cuentas no se pueden congelar y no requieren ni referencias o límites arbitrarios. Existen varios centros de cambios donde se pueden comprar y vender por otras monedas (euros, dólares...). Las bitcoins se pueden mantener en la “cartera digital, en la PC, teléfono o Tablet”. Pagar con bitcoin es tan simple como enviar un “email”, se puede comprar cualquier cosa. La red se sostiene en base a voluntarios conocidos como “mineros”. En teoría, cualquiera puede serlo, solo debe “conectarse a la red bitcoin” y prestar la capacidad de su computador para verificar las transacciones. Luego que las transacciones se verifican, son registradas en el blockchain (una cuenta pública compartida por todos los usuarios de bitcoin).