



## Con el foco en el mercado

En continua evolución, los sistemas de costos deben partir del mercado, y desde allí retroceder hasta llegar a la empresa. El nuevo enfoque, conocido como Gestión Basada en Actividades, pone el acento en la creación de valor.

### En síntesis

■ Como en todos los órdenes de la vida, el verbo que se ven obligadas a conjugar las compañías es "reinventar". Y también vale, sin lugar a dudas, para sus sistemas de estimar costos.

■ John Shank analiza la evolución de tres enfoques —el cálculo de costos por actividades, por objetivos, y las cadenas de valor—, para después plantear el concepto de Gestión Basada en Actividades.

■ En esencia, significa examinar todas las actividades de la empresa, vincularlas a los procesos básicos de interacción con proveedores, clientes y empleados, y determinar cuáles agregan valor.

Hasta no hace muchos años, las empresas de todo el mundo se embarcaban en debates e investigaciones sobre tres enfoques vinculados a la gestión de costos: cálculo de costos por actividades —nombre genérico del ABC, que en inglés significa Activity-Based Costing—, cálculo de costos a partir de objetivos (o target costing) y cadena de valor. A juicio de John Shank, los tres hicieron aportes significativos a las compañías, pero cada uno de ellos evolucionó a la luz de la nueva economía y, a medida que pasa el tiempo, tienen que ser "reinventados" para ofrecer mejores resultados.

El ABC, por ejemplo, está transformándose en un corte mucho más amplio del análisis de rentabilidad. Y eso permite entender que, para atender a los clientes, se generaron diversos procesos: los que se inician en el primer contacto con los proveedores y, tras sucesivas etapas, llegan hasta los contactos finales con el cliente, incluso posteriores a la concreción de una compra. En una vuelta de tuerca, Shank propone la Gestión Basada en Actividades (o ABM, por Activity-Based Management), e insiste en que los sistemas de costos tienen que partir del mercado y, desde allí, retroceder hasta llegar a la empresa.

*¿Cuáles son, en la actualidad, los temas clave de la gestión de costos? ¿Qué cambió en la manera de administrar las empresas a partir de las transformaciones generadas por la tecnología de la información?*

Hasta hace tres o cuatro años, los temas candentes eran el cálculo de costos basado en actividades —sistema genéricamente conocido como ABC, o Activity-Based Costing— y la estimación a partir de objetivos (o target costing). Paralelamente, empezaba a hablarse del costo enfocado en el cliente y de las cadenas de actividades que generan valor. Estos cuatro enfoques no han perdido vigencia, pero fue necesario "reinventarlos" a la luz de la nueva economía y del fenómeno de Internet, que dieron origen a nuevas empresas y modificaron la manera de competir.

*Empecemos por el ABC. ¿En qué sentido evolucionó?*

Sigue siendo muy importante saber lo que cuesta cada producto y cada cliente para poder determinar la rentabilidad que generan. El problema es que los sistemas de costos basados en actividades, como se los concibió originariamente, sólo tenían en cuenta los costos de producción o los costos directos de atender a los clientes. Por lo tanto, resultan insuficientes. Ahora, lo que hacemos es un corte más amplio en el análisis de rentabilidad, y sabemos que para atender a los clientes se han creado procesos que comienzan con el primer contacto con los proveedores y llegan hasta los contactos con el cliente posteriores a una compra: el contrato de servicio de asistencia o el de mantenimiento, por ejemplo. En consecuencia, el nuevo escenario implica un análisis de todos los procesos —ejecución de la orden de compra, investigación, administración, contactos con los clientes, entrega, logística, asistencia técnica, garantía—, sin limitarnos a los que tienen relación directa con la producción o la atención de clientes. Al mismo tiempo, cada una de esas áreas puede estar sujeta al análisis

*Reconocido como uno de los mayores especialistas en gestión estratégica de costos de la actualidad, John Shank es autor de 13 libros, entre los que se cuenta La revolución de los costos. Ha brindado servicios de consultoría a grandes empresas —General Electric, Coca-Cola, The Chase Manhattan Bank, IBM, AT&T, American Express, Kodak, Citicorp, Cargill y Ciba Geigy, por ejemplo— y es asesor del Banco Mundial.*

sis detallado del ABC, pero en una escala más amplia, de modo que el nuevo concepto es Gestión Basada en Actividades (o ABM, por Activity-Based Management).

*¿Qué alcance tiene ese nuevo concepto?*

Examinar todas las actividades, desde arriba hacia abajo, y relacionarlas con los procesos básicos de interacción con los proveedores, clientes y empleados. Además, implica un análisis de costos que nos permita entender mejor dos cosas: en primer lugar, qué procesos agregan valor y cuáles no; y segundo, en el caso de los que agregan valor, cómo asegurarnos de que estamos usando, para la ejecución de cada uno de ellos, las técnicas más eficaces en materia de costos.

*¿Puede dar un ejemplo concreto de análisis de procesos ligado al cálculo de costos por actividades?*

Uno de mis clientes actuales fabrica prendas de vestir para mujeres. Se las vende a grandes tiendas, a boutiques y a empresas de venta por catálogo, que luego colocan sus propias marcas en la ropa. Un análisis preliminar mostró que la rentabilidad de la compañía había caído. ¿Era un problema vinculado con sus clientes? ¿Un problema derivado de los productos? Al hacer un análisis de rentabilidad por producto descubrimos que algunos eran rentables y otros no. El mismo análisis por cliente indicó que algunos eran más rentables que otros. Pero un análisis más detallado puso de manifiesto que la verdadera cuestión era el proceso subyacente a los productos y clientes. Concretamente, el volumen de los pedidos. La empresa aceptaba órdenes pequeñas porque, en esencia, se enorgullecía de trabajar con prendas femeninas de “estilo”. Y un estilo del que se vendan 1.000 o 2.000 unidades puede ser muy rentable; pero no lo es tanto si sólo se venden 50 o 100. Cuando analizamos el proceso descubrimos que el trabajo de diseño era el mismo para un pedido grande que para uno chico, que el contacto con el cliente —en ambos casos— representaba un esfuerzo similar, pero que la empresa gastaba mucho dinero en el procesamiento de órdenes pequeñas. En consecuencia, el problema fundamental no residía en el producto ni el cliente, sino en el proceso: la compañía no era capaz de producir pequeños pedidos a un costo razonable. Sin embargo, eso era lo que demandaban, cada vez más, sus clientes.

La empresa tiene sus plantas fabriles en los Estados Unidos, mientras que la mayoría de las fábricas de indumentaria, en la actualidad, están radicadas en Asia. Los minoristas solicitaban muestras para saber si el producto sería aceptado por sus clientes y, cuando descubrían que tendría éxito, hacían un gran pedido a otro proveedor que, por tener fábricas en Asia, producía enormes volúmenes a menor costo. De modo que el desafío se convirtió en “cómo responder a órdenes de compra pequeñas a un costo razonable”. Y cambió por completo el marco del problema de la empresa. Aparecieron cuestiones de calidad, de inspección, de duplicación de tareas, y se puso de manifiesto que el costo de algunos procesos tenía sentido para grandes pedidos, pero no para los pequeños. Y toda la estructura interna tuvo que modificarse. Este es un ejemplo de lo que significa “adoptar una perspectiva de proceso”, en lugar de una perspectiva de cliente o de producto.

*¿Los clientes valoran el hecho de poder hacer pedidos pequeños? Además, ¿qué otras cosas valoran? ¿Cuál es la metodología para encarar el tema del costo enfocado en el cliente?*

En primer lugar, hay que preguntarse en qué medida los clientes valoran un pedido pequeño, y cuánto estarán dispuestos a pagar por él. En el caso de la empresa que acabo de mencionar, ni siquiera había intentado cobrar un precio extra. Y eso nos lleva a una asociación entre el análisis de marketing y el análisis de costos. Hay un concepto denominado “análisis de valor para el cliente”; es decir, llevar la perspectiva del marketing al análisis de costos.

*¿De qué se trata?*

Para empezar, de un esfuerzo por escuchar a los clientes. Averiguar quiénes son. Y esto supone una visión de la cadena de abastecimiento, por cuanto muchas veces los clientes directos de una compañía no son los clientes finales. La empresa que fabrica indumentaria femenina, por ejemplo, se la vende a una cadena minorista

que no es el cliente final. El cliente final es la persona que compra las prendas en los locales de esa cadena. Entonces, los interrogantes que es necesario revelar son los siguientes: ¿cuáles son las características y los atributos que le interesan al cliente? ¿Cómo armonizarlos con los de un revendedor o de un distribuidor? Pero el primer paso, vale la pena no olvidarlo, es saber realmente quién es el cliente. Daré otro ejemplo, esta vez del área de servicios. Vivo en un lugar apartado de los Estados Unidos, de modo que hago buena parte de mis compras por catálogo. Para la última Navidad recibí, vía UPS, 24 paquetes en mi domicilio. Pero UPS no me considera su cliente. Su sistema contable no me registra. Entonces, cuando una empresa de venta por catálogo me ofrece la posibilidad de elegir el servicio postal, UPS no trata de influir directamente en mi decisión. Considera que su cliente es el fabricante, o el distribuidor. Pero, a mi juicio, por no estar en contacto con los usuarios finales del producto, UPS se está perdiendo una gran oportunidad.

*Pero saber quién es el cliente no basta...*

Es verdad. También hay que distinguir entre lo que el cliente “compra” y lo que la empresa “vende”. Es una diferencia crucial, a la que muchas compañías ni siquiera le prestan atención. Los clientes están interesados, por ejemplo, en que les lleven a su domicilio lo que han comprado; aspiran a que armar o instalar el producto les resulte fácil; pretenden que demande poco mantenimiento; que tenga larga vida útil; que la asistencia técnica, cuando la necesiten, sea rápida. Y nada de eso tiene que ver directamente con el producto que vende una empresa, ya se trate de una heladera o de un automóvil.

También hay que reflexionar cuidadosamente sobre la relación entre el producto — que, en el caso de un automóvil, está compuesto por puertas, carrocería, chasis, ruedas, motor— y la experiencia de compra, en la que pesa la facilidad de hacer y recibir el pedido, de transferir información. En los Estados Unidos, dicho sea de paso, uno de los grandes problemas que aquejaron a la industria automotriz durante mucho tiempo fue un proceso de compra percibido por los consumidores como difícil, insatisfactorio y nada entretenido.

*¿Qué técnicas se emplean para poner el foco en el cliente, y después trasladarlo a la producción?*

En el sector de las telecomunicaciones, donde tengo clientes, lo que hicimos fue usar algunas técnicas básicas de marketing —segmentación de clientes y atributos de valor, por ejemplo—, para tratar de retroceder desde el cliente hasta el fabricante. Después las asociamos, mediante técnicas de análisis de costos, a los elementos del producto que produce el fabricante.

*¿Es posible preguntarles directamente a los clientes qué es lo que valoran, y luego vincular esa información con lo que fabrica la empresa?*

Se trata de un campo muy nuevo, pero creo que es posible. En principio, hay que utilizar técnicas de marketing para identificar segmentos de mercado. Luego, en cada segmento, efectuar un análisis de los atributos de valor, a fin de determinar qué características del producto o de la experiencia de compra valoran los clientes, y en qué grado. Finalmente, ese resultado se vincula con las etapas de fabricación. Si este proceso se lleva a cabo con el debido cuidado, es posible detectar los elementos del ambiente de fabricación de la compañía, o del servicio al cliente, que son más valorados, y así distinguirlos de los que no lo son.

Pensemos, genéricamente, en el concepto de investigación y desarrollo (I&D). Los laboratorios farmacéuticos creen que la actividad de I&D es de gran valor para los clientes. En otras palabras, creen que el dinero que invierten en I&D tendrá un efecto multiplicador, y que lo recuperarán con creces. También creen que la I&D es mucho más importante que promover las marcas por medio de la publicidad. Tal vez tengan razón. Sin embargo, por lo menos en los Estados Unidos, nadie piensa en Merck, en Pfizer o en Schering, por citar a las empresas más grandes, como en marcas. La mayoría de las personas ignora qué laboratorios producen los medicamentos que consumen. Pero ellos suponen que las inversiones en investigación y desarrollo generan gran valor para el cliente. En realidad, se trata de una elección.

Porque muchos productores de bienes de consumo masivo —como Procter & Gamble o Coca-Cola— creen que el dinero que invierten en publicitar sus marcas crea más valor que el destinado a I&D.

*Una vez que la empresa llega a saber con certeza lo que el mercado valora, ¿cómo hace para producir y entregar ese valor a un costo razonable?*

No hay dificultades si sólo se trata de darles a los clientes lo que desean. El problema es darles lo que quieren y, aun así, obtener una ganancia. Pero hay una respuesta a ese problema: el cálculo de costos a partir de objetivos, o “target costing”.

*Que también evolucionó desde su concepción inicial...*

Exacto. Hasta no hace mucho, hablábamos de ese tema desde una óptica básicamente interna. “¿Cómo puedo reducir mis costos a un nivel que me permita obtener una ganancia en el mercado?” De alguna manera, suponíamos que ya sabíamos cuál era el valor de mercado del producto.

Me gusta usar el ejemplo de Henry Ford y del automóvil. Cuando Ford lanzó el modelo T —y, con él, la industria automotriz—, la verdadera innovación fue, por increíble que parezca, la estructura de precios. Pensó que si podía vender ese auto a US\$ 695, despacharía 1 millón de unidades al año. Y eso ocurría en una época en la que toda la industria producía 20.000 automóviles por año, a un costo unitario de miles y miles de dólares. Como se hacían a mano, el mercado era reducido. Además, no había mucho que hacer con un auto: no había caminos, no había estaciones de servicio para cargar combustible. La gran innovación de Ford fue, de hecho, en términos de marketing: el precio de US\$ 695. Todo partió de allí. Después, para seguir avanzando tuvo que organizar sistemas de producción y de distribución que le permitieran fabricar y distribuir los autos a un costo inferior a US\$ 695.

Años atrás, dedicaba buen tiempo de mis charlas y seminarios a dar ejemplos de la manera en que las empresas pueden rediseñar sus costos internos para reducirlos y, así, volverlos compatibles con los valores de mercado. Lo que seguía pendiente era un análisis claro de cómo determinar ese valor de mercado. Ahora contamos con más elementos para establecerlo, pero todavía tenemos que descubrir el modo de traducir ese valor en una estructura compatible de costos. Y es entonces cuando entra en juego el “target costing”. El concepto de valor para el cliente debe afectar a todos los sistemas internos que lo generan. Es la manera de concebir los procesos en relación con una oferta de valor que produzca ganancias para la empresa.

*Y esto nos lleva, directamente, a la cadena de abastecimiento, o, mejor dicho, a la cadena de valor.*

Así es. Pero hay que aclarar, en primer lugar, que no es una idea exclusivamente asociada al área de producción. Dicho de otro modo, en todo negocio hay una cadena de abastecimiento, o de valor; incluidas las empresas de servicios, que la tienen con sus proveedores y vendedores.

Fue Michael Porter quien, hace unos 20 años, popularizó el concepto de cadena de abastecimiento. Pero, en el inicio, puso el foco en lo interno. Y la pregunta clave fue: “¿Cuál es el conjunto de actividades relacionadas que crean valor dentro de la empresa?”. Porter comenzó, básicamente, con los proveedores de una compañía, y finalizó con sus clientes directos. Con el tiempo, sin embargo, cada vez más personas comprobaron que se trataba de un foco demasiado limitado. Es necesario ir más allá, en ambas direcciones. Por un lado, retroceder más allá de los proveedores; por el otro, avanzar hasta los clientes y a los clientes de esos clientes. Una cadena de abastecimiento eficiente tiene que llegar hasta los clientes/usuarios finales. Especialmente ahora, cuando presenciamos el enorme crecimiento de las compras electrónicas, en empresas como Amazon.com o e-Bay.

*El hecho de que gente compre productos directamente en Internet, ¿cómo afecta a la cadena de abastecimiento/valor?*

De un modo palpable, modifica totalmente el concepto de los vínculos existentes: desde el proyecto de un producto hasta su adquisición por parte del cliente final, ya se trate de un vestido, un juguete o un libro. Ahora, toda la iniciativa parte del

cliente, y se concentra en el “click” que hace en el “mouse” para conectarse a Internet. Y eso cambia por completo nuestra visión de la cadena de abastecimiento. En los Estados Unidos, hoy se está haciendo un gran esfuerzo para analizar lo que sucedió con el auge de las compras durante la última Navidad. Y vemos que, cada vez más, los verdaderos avances no sólo tienen que ver con la capacidad de comprar electrónicamente, sino además con la garantía de que el producto se entregue en tiempo y forma. Y ésta es una cuestión directamente vinculada con la cadena de abastecimiento.

En las dos semanas previas a la Navidad de 1999, Andersen Consulting hizo una investigación que abarcó a 480 de los sitios de compra más populares de Internet. La idea era verificar si resultaba posible completar una transacción. Descubrieron que ese objetivo sólo se lograba en la mitad de los sitios. En algunos casos, el fracaso se debió a un problema electrónico: no pudieron conectarse con el proveedor para hacer el pedido. Pero, la mayoría de las veces, la falla tuvo que ver con la entrega del producto.

De aquí en más, los dos grandes interrogantes son: cuál es la proporción de las compras navideñas que seguirán haciéndose en los negocios minoristas convencionales, y cuál es la proporción que se hará por medios electrónicos, con una cadena de valor diferente. Al final, el proceso debe generar los mismos resultados. El cliente tiene que recibir el producto. Es un punto central, porque las cadenas de abastecimiento que afectan la distribución minorista están cambiando de un modo radical. Basta pensar en el sector de los libros. En los Estados Unidos, Barnes & Noble hizo una inversión enorme en los puntos de venta que instaló en grandes centros comerciales. A los clientes les resultaban muy agradables, y a la cadena de librerías le iba extremadamente bien. De repente, sin embargo, empezó a perder terreno a manos de una librería virtual: Amazon.com. En respuesta, Barnes & Noble compró una importante distribuidora, llamada Ingram Books, con la idea de que podía derrotar a Amazon en su propio juego: distribuir libros por Internet. Pero Amazon hizo una movida más inteligente: en lugar de comprar una empresa, construyó depósitos propios. A esta altura, Amazon tiene alrededor de 465.000 metros cuadrados de espacio para almacenamiento. Entonces, ¿Amazon es una compañía electrónica o una cadena de abastecimiento/valor alternativa para el manejo físico de libros? Se trata de una pregunta muy importante y, obviamente, la respuesta es: ambas cosas.

Pero el punto central es que resulta imposible ser eficiente en materia de comercio electrónico —ya sea de bienes de consumo o para empresas—, y también imposible tener costos razonables, si no se ha creado una cadena de abastecimiento que soporte las ventas y permita distribuir el producto.

*¿El desarrollo de Internet ha sido crucial para darle impulso a la gestión de la cadena de abastecimiento/valor?*

Sin el auge de Internet, es obvio que habría mucha menos presión para modificar la cadena de abastecimiento en la distribución de bienes de consumo masivo. Pero el tema tiene otro costado, que vale la pena analizar. En el caso de los productos industriales, hay muchos otros factores que están provocando una revolución en la cadena de abastecimiento. La electricidad, por ejemplo. Tradicionalmente, la electricidad, como “producto”, estaba en manos de monopolios. Esos monopolios generaban la energía, la transmitían desde la fuente hasta usinas próximas a las comunidades, y desde allí la distribuían a las compañías de servicios locales. Así, generación, transmisión y distribución de energía eran los tres procesos en los que estaban involucradas casi todas las empresas de electricidad. Ahora, esos procesos se dividieron. Hay un grupo de empresas que generan electricidad, habitualmente a partir de la energía hidroeléctrica y, en algunos casos, en usinas nucleares. Otro grupo de empresas transmite esa energía, a través de líneas de larga distancia, desde la fuente de generación hasta las ciudades. Por fin, un tercer grupo la distribuye. A diferencia de las clásicas compañías de electricidad, son más ágiles, rápidas y orientadas al marketing. La antigua cadena de valor se quebró en muchas pequeñas partes.

Una situación parecida se advierte al hacer el análisis estratégico de valor del sector petrolífero. Antiguamente, las empresas de ese sector extraían petróleo del subsue-



lo, lo refinaban y lo distribuían en las estaciones de servicio, que luego se lo vendían a los clientes. Esa cadena de valor también se ha roto, porque la gente descubrió mejores formas de poner en práctica cada eslabón.

Lo mismo sucede con los productos de la industria forestal, en la cual sólo ganan dinero quienes están cerca del cliente final: el que compra resmas de papel para hacer funcionar su fotocopiadora, por ejemplo. Es allí donde está la ganancia. Pero lo concreto es que ese papel proviene de una empresa que lo cortó en hojas y lo empaquetó, luego de habérselo comprado a una gran fábrica papelera. Esa papelera, a su vez, adquirió la pulpa en un aserradero, que a su vez compró los árboles al propietario de un bosque. Ya no quedan empresas integradas de productos forestales. Toda esa cadena también se rompió. En rigor de verdad, la mayoría de las grandes compañías de productos forestales no llegaba hasta el consumidor final. Se detenían en el mayorista, y con el tiempo descubrieron que la ganancia se generaba en las cadenas de distribución. Pero esas cadenas también se están dividiendo, debido a que nuevos abordajes comerciales encontraron nuevas maneras de entregar ese valor, que ya no es a través de grandes cadenas verticalmente integradas.

El concepto clave, que ahora se escucha por doquier, es “organización en red”, u “organización virtual”. Y lo que significa, por lo menos en mi idioma, es que la antigua cadena de abastecimiento se quebró y fue reemplazada por nuevas relaciones de aprovisionamiento. De hecho, no es un fenómeno generado por Internet, sino por el surgimiento de maneras muy diferentes de organizar los negocios y entregar valor, incluso en los mercados industriales.

*De todos modos, Internet es un fenómeno que no puede ignorarse. En consecuencia, el interrogante a resolver es de qué manera incide en la gestión de costos.*

En ese sentido, creo que es necesario reflexionar sobre dos grandes temas. En primer lugar, hay que pensar en Internet como en una tecnología de ruptura, y considerar el hecho de que ese tipo de tecnologías tiene consecuencias, para la economía, que son muy distintas de las consecuencias de las tecnologías evolutivas. Algunos especialistas ya dijeron que Internet es una tecnología de ruptura, pero la idea todavía no ha sido suficientemente difundida. ¿Por qué razón, a mi juicio, es tan importante? Porque el análisis económico, el análisis de costos de una tecnología de ruptura, tiene que ser muy diferente del análisis de una tecnología evolutiva. En principio, por ejemplo, una empresa no puede vender una tecnología de ruptura a sus clientes actuales; tiene que encontrar nuevos clientes. En consecuencia, no se presta a un análisis financiero convencional. Ese es uno de los problemas. Las grandes empresas piensan en Internet, y dicen: “Es una locura”.

En segundo lugar, creo que la mejor manera de considerar una tecnología de ruptura, cuando ingresa a determinado sector de la economía, es mediante el abordaje de las opciones. El comercio electrónico es una opción y, por lo tanto, debe evaluarse utilizando las técnicas de análisis de opciones reales.

*La evaluación de opciones reales está ganando fuerza, pero todavía es un tema exótico, si cabe el término, para muchos gerentes.*

Es verdad. Tengo conciencia de ello. Pero las empresas no tienen más remedio que analizar el comercio electrónico desde el punto de vista de las opciones. Mencionaré sólo dos razones, pero hay más. Primera: una oportunidad futura, como el comercio electrónico, es extremadamente incierta y de altísima volatilidad. Si uno apea al análisis financiero convencional, para hacer la evaluación tiene que usar una tasa de descuento elevada, habida cuenta del alto grado de incertidumbre. Y cuando se usa una tasa de descuento elevada, el valor presente disminuye significativamente. Por el contrario, en un contexto de opciones —es decir, si se puede encuadrar el caso como una opción—, la volatilidad actuará a favor. Porque si hubiera más volatilidad en una acción, eso significaría que la opción en esa acción tendrá más valor, no menos.

Segunda razón para pensar en términos de opciones: cuando alguien considera una inversión desde una simple óptica de sí/no, la hago/no la hago, si la hace, y fracasa, será visto como un perdedor. Llevará el estigma de haber fracasado en un pro-

yecto. Si, en cambio, se piensa en opciones, no hay estigma en una opción que, finalmente, no se ejerce. Si usted compra una opción, la retiene; si vende por debajo del precio de ejercicio, la rompe. Eso no significa que comprarla fue un error. En un ambiente de opciones se adquieren muchas. Algunas terminarán por encima del precio de ejercicio, otras por debajo. Eso es muy importante para un manager, por la simple razón de que si intenta proyectos como opciones, y fracasan, no significará que fue un error. Nadie dirá que es un mal gerente, sino que experimentó con un rango de opciones, y que algunas tuvieron éxito y otras no. Lo concreto es que el abordaje de opciones cambia el modo de pensar sobre el éxito y el fracaso.

Dicho sea de paso, creo que el motivo por el cual la fusión America Online-Time Warner asusta a mucha gente es que no se está enmarcando como una opción. Un enfoque de opciones habría estipulado que Steve Case, de AOL, y Gerald Levin, de Time Warner, tendrían que haberse reunido para tratar de encarar algunos emprendimientos conjuntos. Si el acuerdo funcionaba, juntos comprarían de un modo más agresivo. Si fracasaba, cada uno seguiría por su lado. Pero el modo en que estructuraron el acuerdo no es una opción, y me parece que eso está atemorizando a muchos inversores.

De nuevo, el modo correcto de estructurar las opciones consiste en tomar partes pequeñas e ir haciendo pequeños emprendimientos conjuntos. Primero se intenta hacer alguna cosa; después, en el caso de que funcione, se tiene la opción de comprar una parte mayor.

*El mundo actual de los negocios exige que los managers a cargo de la gestión de costos conozcan en profundidad a los clientes y consideren al mercado como un todo. ¿Usted cree que están cerca de esa meta?*

Muchos profesionales en gestión de costos se limitan a trabajar dentro de la empresa y a analizar sus costos. Esa postura es fatal. Cada vez resulta más claro que los sistemas de costos de las compañías, cualquiera sea la industria a la que pertenezcan, tienen que partir del mercado e ir retrocediendo hasta llegar a la empresa. ●

© Gestión