

COMO SER GERENTE



RAUL EDUARDO ARBELAEZ
Ingeniero Agrónomo

Estructura financiera de la Empresa, Planeación de la Producción, Relaciones Industriales, orientación profesional para forma de decisiones y estructuración de Empresarios.

Ser gerente es saber tomar decisiones, es decir, saber escoger dentro de diferentes alternativas.

Ustedes son gerentes señores Generales, como también lo son aquellos pequeños industriales, quienes todos los días se enfrentan a esa labor solitaria y difícil que es la de tomar decisiones acertadas, que en una u otra forma afectan el desarrollo de una sociedad o de un país.

Las funciones de un Gerente son las mismas en cualquier tipo de organización y las podríamos resumir en cinco principales, a saber: planear, organizar, seleccionar, dirigir y controlar.

I — Planear:

Es formular objetivos y metas de la empresa, seleccionar diferentes cur-

sos de acción, escoger entre ellos y determinar las políticas y programas para conseguir tales objetivos.

II — Organizar:

Es identificar y determinar las actividades necesarias para lograr los objetivos de una institución. Es realmente poner el marco general a una actividad o una serie de actividades, sin lo cual es imposible cumplir los objetivos y metas propuestos.

Esto implica agrupar tales actividades por especialidades y funciones

III — Seleccionar:

Es buscar y encontrar a las personas capaces para llevar a cabo los objetivos y metas de la institución. Esto incluye el permanente entrenamiento de los subordinados, a fin de que cumplan mejor sus funciones.

IV — Dirigir:

Es guiar y supervisar al personal subalterno manteniendo siempre organizadas las líneas de comunicación con ellos y entre ellos.

V — Controlar:

Es finalmente ver que las cosas se hagan y se hagan bien hechas, dentro de un programa permanente de eficiencia. Esto implica sistematizar, medir los resultados contra los objetivos propuestos, y actuar con rapidez para tomar las acciones preventivas o correctivas, según sea el caso. Pensar en grande.

Aunque aparentemente estas funciones gerenciales aparecen sencillas, en

Doctor RAUL EDUARDO ARBELAEZ

Ingeniero Agrónomo A.C.I.A. Fué Secretario Ejecutivo del Fondo Ganadero de Antioquia, Secretario de Agricultura del mismo Departamento, Subgerente de la Federación Nacional de Algodoneros, Gerente de la Empresa Colombiana de Turismo y de la Corporación Nacional de Turismo. Actualmente es Gerente de la Corporación Financiera Popular.

Nació en Medellín el 16 de julio de 1934. Casado. Domina, además del español, los idiomas francés e inglés. Hizo estudios secundarios en el Colegio San Ignacio (Medellín), Creembrier Military School Lewisberg, W. Va (USA) y Universitarios en el Michigan State University - East Lansing, Mich. USA, Universidad Nacional de Colombia Facultad de Agronomía (Medellín).

Ha sido miembro de las siguientes juntas Directivas: Asociación Nacional de Industriales, Sociedad de Ingenieros Agrónomos de Antioquia, Delegado del Sr. Presidente de la República en la Junta Directiva del Banco Popular. Además fué presidente del Comité Consultivo de Turismo de la O.E.A., Concejal principal de la ciudad de Medellín y Diputado Principal de la Asamblea de Antioquia.

Actualmente es miembro de la Junta Directiva de Artesanías de Colombia y de la Fundación de Asistencia Colombiana.

la vida moderna se complican y ramifican en forma tal, que una sola persona no puede cumplirlas todas y es por lo tanto indispensable implantar sistemas, que como el de administración por objetivos permite con eficiencia el trabajo en grupo.

SHUMPETER: "El Empresario innovador"; Mc LELAND; DRUCKER: "La Gerencia Efectiva".

Ahora bien, la función financiera en cualquier entidad es fundamental y una herramienta imprescindible para que un Gerente pueda cumplir con sus funciones.

Así por ejemplo, es imposible dirigir una empresa sin acceso permanente y oportuno a los reportes financieros tales como presupuestos, balances o estados de pérdidas y ganancias.

La selección misma del personal depende del presupuesto inicial que se haya trazado la administración.

La planeación depende en gran parte de herramientas financieras adecuadas y de análisis de cifras. No puede existir una planeación sana dentro de una institución, si no se cuenta con instrumentos claves como son la proyección financiera y la presupuestación de ingresos y egresos.

Y finalmente para controlar los resultados de una operación, es indispensable el uso de técnicas de análisis financiero que permitan mantener al día las relaciones y los sistemas comparados con los patrones deseados.

Por estas razones se ha dado tanta importancia a las personas que ma-

nejan la parte financiera de las instituciones. De acuerdo con el tamaño y con el tipo de empresa, se les denomina Tesoreros o Contralores, o Gerentes o Vicepresidentes Financieros.

En las empresas pequeñas y medianas generalmente es el Gerente General el que se ocupa de las funciones financieras, delegando a otras la tarea administrativa, o de producción, o de ventas.

De todas maneras la función financiera ocupa un alto nivel dentro de cualquiera organización, puesto que está íntimamente relacionada con el proceso de planeación, análisis y control de las operaciones. La toma de decisiones en proyectos costosos como por ejemplo, sacar una nueva línea de productos al mercado, o cambiar equipos, o localizar la planta en un sitio diferente, tienen que ver con la parte financiera. Decisiones sin suficiente información.

Tradicionalmente la función financiera se ha definido como la de obtener los fondos necesarios para que una empresa pueda llevar a cabo sus funciones normales.

En un sentido más amplio la función financiera tiene que ver con los flujos de fondos de la empresa, a fin de:

1 — Mantener fondos suficientes para el pago de las cuentas y para financiar el crecimiento y las nuevas actividades del negocio.

2 — Combinar diferentes tipos y fuentes de fondos al menor costo y bajo las mejores condiciones y,

3 — Controlar la utilización de los recursos en la forma más eficiente.

Un enfoque más moderno de la parte financiera hace hincapié en el análisis de la información financiera como herramienta para conseguir una más efectiva utilización de los recursos (1). Lo urgente antes de lo importante.

He querido hasta aquí dar un enfoque muy general de lo que es la importancia y la participación financiera en el manejo de una empresa. Se nos ha preguntado en varias ocasiones si esta misma orientación general debe darse por parte de un experto financiero en una empresa pequeña o por un vicepresidente de una gran compañía. La respuesta es afirmativa. El enfoque es el mismo y los principios de la administración financiera de los negocios los mismos.

Si partimos de la base de que la función financiera tiene como gran objetivo el obtener los recursos necesarios para que una empresa pueda crecer y desarrollarse, debemos ahora estudiar cuales son las fuentes de dinero.

En primer término debemos referirnos a los Bancos.

Instituciones muy similares a nuestros actuales bancos existen desde la antigüedad. La función inicial de los bancos fue la de servir de custodia de fondos y luego inició préstamos de parte o la totalidad de los fondos que percibía. Hoy en día y aceptándose la función eminentemente social que deben prestar estas instituciones, el estado ha entrado a intervenir su fun-

ción. Es así, como la Cartera Bancaria está reglamentada por la Junta Monetaria y por el Banco de la República, y los intermediarios financieros están sujetos al control de la Superintendencia Bancaria.

Los bancos en términos generales deben orientar sus recursos crediticios a operaciones de corto plazo. No más de un año. Teóricamente el destino de estos créditos además de consumo, en lo que de la parte industrial toca, debería orientarse hacia capital de trabajo para poder financiar la producción en épocas picos del año: Navidades, cosechas, etc., para lo cual se necesitan créditos a corto plazo, pues la rotación de cartera y de inventarios es rápida. La utilización de las funciones de crédito de los bancos conlleva, aún en aquellos del Estado y con ánimo de fomento, la llamada reciprocidad. (2) Es decir, que existan depósitos en el banco con anterioridad a la solicitud del crédito y que exista una cierta relación entre los depósitos y el monto del crédito.

Las Corporaciones Financieras Privadas canalizan recursos, con decidido ánimo de lucro, hacia compañías industriales, agropecuarias y mineras.

Además de las anteriores instituciones existen dentro del Banco de la República ciertas herramientas que permiten la multiplicación de los recursos propios de los bancos y las corporaciones, como son los Fondos de Redescuento, dentro de los cuales merece mencionarse el FIP y el FFI. A estos fondos tienen acceso los diferen-

tes intermediarios financieros, quienes estudian las solicitudes de sus clientes y si las encuentran viables y susceptibles de ser aprobadas por el Banco de la República, recurren a él para su redescuento.

Las corporaciones financieras al contrario de los bancos, han sido diseñadas para prestar a mediano y largo plazo y les está prohibido hacer con sus recursos propios, préstamos a corto plazo.

Los préstamos de las corporaciones han sido canalizados fundamentalmente hacia capital de trabajo y hacia adquisición de activos fijos. Existen también otras fuentes como compañías de seguros, capitalizadoras, el crédito de proveedores.

Quisiera ilustrar los comentarios hechos hasta el momento, tomando como ejemplo a una institución del Gobierno que ha seguido un modelo de desarrollo, basado en la administración por objetivos y que ha venido dando no solo a su propia organización, sino también a la de sus clientes, una gran dinámica a la función financiera. Me refiero a la Corporación Financiera Popular.

Esta institución fue creada en el año de 1967, gracias al apoyo del Banco Popular, quien con la Corporación de Ferias y Exposiciones son, hasta hoy, los mayores accionistas. La Corporación fue creada con el fin de atender específicamente al sector de pequeña y mediana industria el cual representa, en número, no menos del 95% de establecimientos indus-

triales del país. En el año de 1968 la institución fue adscrita al Ministerio de Desarrollo Económico y, hoy por hoy, es el organismo especializado del Gobierno para atender este gran sector de la economía nacional.

Desde el año de 1971 hacia acá, hemos venido adecuando la organización a las crecientes necesidades del sector.

La primera pregunta que nos formulamos fue: Cuál es el propósito de la institución? Es decir, para qué fue creada, qué se busca con ella, cuál es nuestro papel en el desarrollo del país. La respuesta fue la definición de un propósito claro y simple que es el siguiente: "Contribuir al bienestar del país a través del desarrollo de la pequeña y mediana industria".

Como en el caso de la Corporación, cualquier empresario que se dedique a una industria o negocio cualquiera, lo primero que tiene que hacer es trazarse un propósito general. Saber para qué fue creada su industria, a qué aspira con ella, y de acuerdo con ese propósito, diseñar las herramientas necesarias para cumplirlo. Ese propósito debe ser conocido y compartido por todos los ejecutivos de una institución o de un negocio. También debe ser sencillo y claro.

Una vez definido el propósito se deben analizar las distintas áreas de cubrimiento de la institución. Es decir, cómo y a través de qué conceptos podremos cumplir nuestro propósito. En el caso de la Corporación Financiera Popular, consideramos que las áreas en que debemos trabajar son:

- 1 — Como institución financiera
- 2 — Como institución de fomento y desarrollo.
- 3 — Como institución de capacitación empresarial y acción social.

Es decir que nuestra misión no es solo la de colocar dineros a interés, como cualquier Banco Privado, sino que como herramienta del Gobierno, debemos servir de vehículo de desarrollo del país y como coordinadores de la capacitación integral del empresario colombiano.

En esa misma forma el dueño o administrador de una industria debe definir muy claramente dentro de un previo propósito, cuáles serán las áreas de cubrimiento de su negocio. Si se trata de una industria debe definirse claramente si el proceso será simplemente manufacturero o si entrará al proceso de distribución directa; debe definir también si producirá su propia materia prima para lograr un proceso integrado, o si por el contrario, entrará a comprar piezas y partes para establecer un proceso de ensamblaje y en fin, como estos habrían varios ejemplos más.

Definidos el propósito y las áreas de cubrimiento, la Corporación fijó una serie de políticas generales, 13 puntos de política, consecuentes con su propósito y con su misión en el desarrollo del país.

Quisiera simplemente a modo de ejemplo, citar algunos; por ejemplo:

- 1 — Complementar, orientar y suplir los esfuerzos del sector privado en el desarrollo industrial del país,

específicamente en el sector de pequeña y mediana empresa.

2 — Coordinar su acción con otros organismos de Estado, evitando la duplicación de esfuerzos.

3 — Propender a la descentralización y popularización del crédito.

4 — Colaborar en la fijación de la política gubernamental sobre pequeña y mediana industria y participar activamente en su desarrollo.

En la misma forma un empresario privado debe trazar unas políticas de tipo general, que le permitan una administración más eficiente. Cuál debe ser por ejemplo: una política general de adiestramiento y mejoramiento permanente de los conocimientos de los empleados; cuál debe ser una política sana en cuanto a endeudamiento de la empresa se refiere; cuál en cuanto a repartición de utilidades, cuál en cuanto a crecimiento, etc.

Con una visión clara del propósito, las áreas de cubrimiento y las políticas generales de una empresa se puede proyectar.

Para proyectar es necesario conocer la relación que existe entre la institución o negocio en general que uno maneje y el mundo exterior.

Es decir, el papel que uno juega con relación al resto de la comunidad industrial.

Por ello es necesario conocer el mercado. Hacer un análisis claro y realista del mismo, en el cual se debe desenvolver la actividad del negocio.

En el caso de la Corporación Financiera Popular fue indispensable

conocer cual era la dimensión que el Estado quería darle a la industrialización del país y en especial a la pequeña y mediana industria.

El Plan Nacional de Desarrollo que trazó una clara estrategia en el desenvolvimiento del país, mostró que en sus cuatro grandes conceptos estaba presente este sector de la industria nacional.

Efectivamente: en primer lugar el plan habla de la importancia del sector de la construcción. Pues bien, a la industria corresponde acelerar los sistemas y métodos para producir masivamente los materiales necesarios para conseguir tal objetivo.

En cuanto a exportaciones se refiere, es a la pequeña industria, más intensiva en mano de obra que en capital, a la que corresponde y ha correspondido hacer un gran esfuerzo para acelerar el cumplimiento de las metas propuestas.

Cuando se habla de la productividad agrícola, el sector industrial juega un gran papel al ser el vehículo más importante para lograr una verdadera agro-industria que, aumente la productividad y el nivel de vida del campesino colombiano.

Finalmente la cuarta estrategia del Plan estatuye como premisa fundamental del desarrollo, la redistribución del ingreso. Creemos que una de las mejores herramientas para conseguir es precisamente ampliar las oportunidades a los empresarios a través de créditos ágiles y oportunos.

En cuanto a la Corporación se refiere, el análisis de las cuatro estrate-

gias del Plan, base de la política económica y social del Gobierno, nos permitió cuantificar nuestro mercado. Nuestro mercado se refiere a las necesidades del sector, en cuanto a recursos financieros de formación empresarial y laboral y, a herramientas adicionales requeridas para el desarrollo del mismo. Determinados estos parámetros pudo definirse qué servicios debería poner la institución a disposición de la pequeña y mediana industria y así cuantificar, en cifras concretas el crecimiento de la entidad.

El mismo proceso debe cumplirse en cualquier tipo de empresa, y no se exagera al considerar este proceso la base para el desarrollo eficiente de la función financiera. Investigación sobre tendencias internacionales de la demanda, así como de las tendencias nacionales de ésta, determinarán la misma proyección cuantificada de la empresa.

Ahora bien, una vez analizado el mercado, viene la proyección de la propia empresa.

En el caso de la Corporación Financiera Popular se tiene hasta el año de 1977 debidamente proyectados los Estados de Pérdidas y Ganancias, los balances y, las fuentes y usos de los recursos con que debe contar la institución para cumplir las metas propuestas de crecimiento, es decir, llegar para ese año a un nivel de activos de 3.200 millones de pesos.

La importancia de la función financiera en la proyección de una entidad se basa precisamente en la ne-

cesidad de presupuestar, con la debida anticipación los recursos con que se debe contar; su origen, si nacional o externo, su cuantía y la oportunidad de los desembolsos.

El siguiente proceso es el de la formulación de objetivos y la creación de las herramientas necesarias para llevarlos a cabo.

Así por ejemplo en el caso de la Corporación se formularon 8 objetivos, cada uno de ellos debidamente cualificado y con metas específicas para 1973 y 1977. El primer objetivo es muy sencillo, pero muy claro, es irrigar crédito suficiente, oportuno y adecuado a la pequeña y mediana industria.

Para lograr ese objetivo hemos tenido que diseñar herramientas especiales diferentes a los créditos ordinarios. Quiero poner un ejemplo que ilustra este criterio y que al mismo tiempo tiene gran interés para ustedes. Se trata del crédito a los profesionales. Su filosofía básica es la de dar la oportunidad a una serie de profesionales colombianos de convertirse en empresarios.

Sabido es de todos que existen gentes preparadas en profesiones técnicas de gran importancia para el país, pero que por falta de recursos económicos no pueden convertir en realidades una serie de iniciativas valiosas para el desarrollo.

Con el crédito para profesionales se quiere precisamente dar oportunidades al talento empresarial de los colombianos. Esta línea de crédito es-

peramos ponerla en marcha en el presente año.

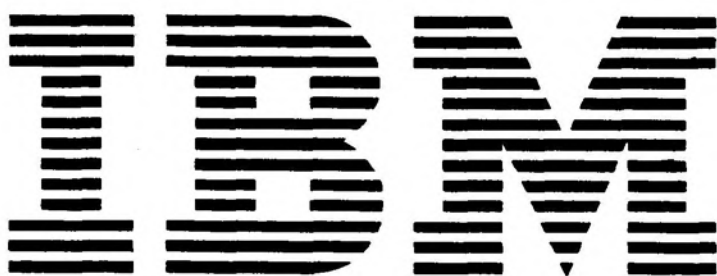
Otra herramienta importante que pondremos a funcionar próximamente es la del Fondo de Garantías, creado ya por decreto del ejecutivo y con el cual queremos dar oportunidades de acceso a los intermediarios financieros, a aquellos empresarios que no tienen garantías reales suficientes para los créditos normales de la banca privada.

Siguiendo el paralelo que hemos utilizado a lo largo de esta charla, en el caso de un negocio o industria cualquiera, es indispensable trazar objetivos claros a corto, mediano y largo plazo y, si es del caso concebir herramientas diferentes a las usuales dentro de la marcha de un negocio, por ejemplo, nuevos productos, sistemas novedosos de ventas, propaganda creativa, etc.

Para finalizar, es indispensable crear las herramientas de reprogramación necesarias que permitan adecuar a la organización a cualquier cambio inesperado que se presente.

Teniendo un sistema adecuado de revisión y control, es fácil reprogramar en el momento en que falló una fuente de recursos o una falsa expectativa.

En cambio en una actitud mental, es indispensable contar con una organización receptiva al cambio. La reprogramación en el fondo es el cambio rápido y adecuado a otras nuevas formas de desarrollo organizacional. Por eso es tan importante que todo éste proceso de formulación de propósitos, políticos y objetivos se haga con el personal y que él considere como suyos los programas, a fin de que en la misma forma puedan ser cambiados ágilmente por la organización.

The IBM logo is displayed in a stylized, striped font. It consists of the letters 'I', 'B', and 'M' in a bold, sans-serif typeface. Each letter is filled with horizontal black bars of varying lengths, creating a striped effect. The 'I' has 8 bars, the 'B' has 10 bars, and the 'M' has 10 bars. The logo is centered within a rectangular border.

**una empresa vinculada
al desarrollo nacional.**