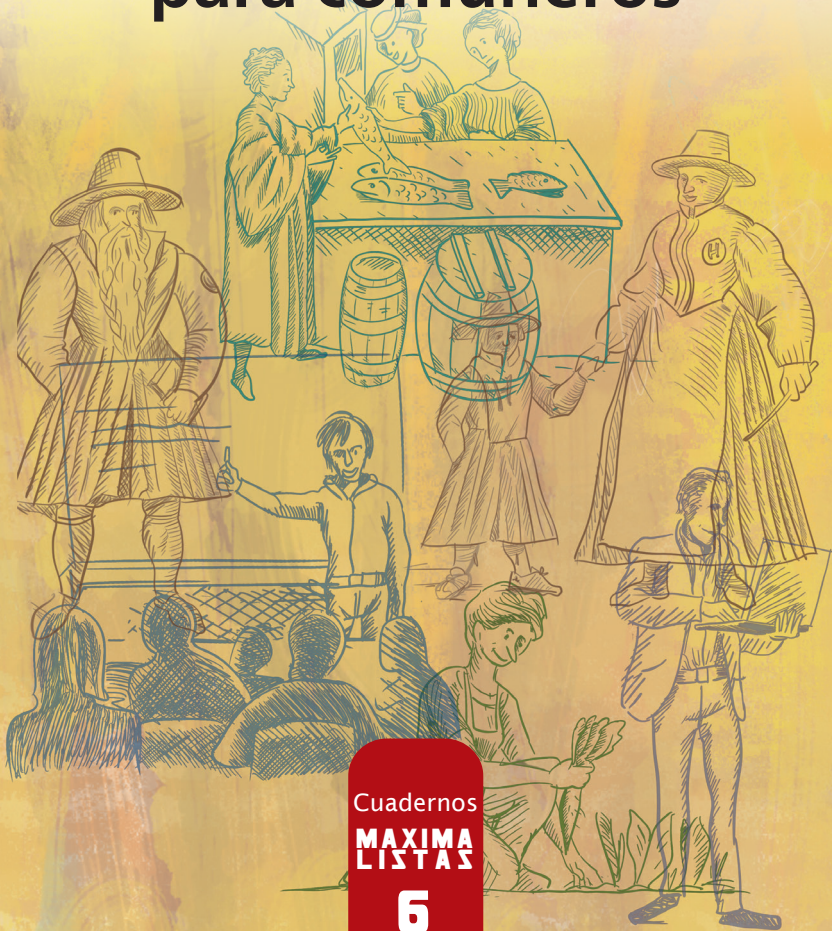


CENTRO DE ESTUDIOS
MAXIMALISTAS

ADE para comuneros



Cuadernos
**MAXIMA
LISTAS**

6



Cuadernos Maximalistas

6

**ADE
para comuneros**

Cuadernos maximalistas. nº 6

ADE para comuneros

Edita: Centro de Estudios Maximalistas

<http://maximalismo.org>

Diseño y Maquetación: Elio del Amo Feduchy

Ilustración de portada: Elio del Amo Feduchy

ADE para comuneros

1. Introducción	5
2. Leer las cuentas.....	8
Una larga historia.....	8
Los orígenes.....	8
La contabilidad romana	9
¿Por qué «las cuentas» se desarrollan tan poco durante tanto tiempo?	12
El nacimiento de la partida doble.....	13
Los dos documentos básicos	16
El Balance de situación	16
La cuenta de pérdidas y ganancias	19
El viejo mercader lee las cuentas	21
1. ¿Funciona?	23
2. ¿Es negocio por sí mismo o una externalización con pretensiones?	24
3. ¿El beneficio sale del negocio o de descapitalizar la empresa?	25
4. ¿Estamos ante una empresa financierizada?	25
5. Y en caso de estar en pérdidas... ..	27
6. La rentabilidad	28
7. La solvencia	32
8. El fondo de maniobra.....	34
Las cuentas de los comuneros.....	35
3. Comparar rentas	35
El mercader, los números y el tiempo.....	35
El problema de la ruta comercial	39
La penitencia del mercader sevillano	41
El comunero y el valor actualizado.....	43
4. Organizar la información en el espacio	46
Las correspondencia del mercader	46
El despacho.....	48
5. Organizar el crecimiento.....	51
La aparición del movimiento hutterita.....	51
La organización comunal del trabajo a gran escala	53
Diversificación e integración de la producción tecnológicamente avanzada	53
Bajo un plan productivo único y sostenible.....	55
Que integra a todos mediante un esfuerzo de formación	56
Y se organiza electiva y consensualmente.....	57
Para maximizar el comunal.....	59
Elementos para la organización del crecimiento	60
6. Comunicar y vender	63
El marketing, esa mala noticia.....	63
Posicionamiento, entorno y creación de campo	66
Marketing de nicho para PYMES.....	70
El coste de adquisición	70
La rentabilidad de la inversión publicitaria	71
¿Y si no es rentable la publicidad?	73
Comunicación comunera.....	75
7. Conclusiones.....	77
8. Resumen de conceptos y fórmulas	79
Lo que nos dice la cuenta de resultados.....	79
Lo que obtenemos a partir de la cuenta de resultados.....	79
Lo que sacamos del balance	80
Comparando rentas	80
Integración y crecimiento.....	81
Marketing y publicidad	82

1. Introducción

Las colectividades no vivimos al margen de la sociedad ni lo pretendemos. No somos el resultado de un ejercicio de escapismo ni una utopía. Estamos en el mundo y eso significa que estamos en el mercado. Llegamos a él como una empresa -una cooperativa de trabajo asociado- que vende tanto nuestro trabajo (servicios) como los resultados de ese trabajo (productos). De cómo esa empresa opere bajo esas reglas, depende nuestra capacidad para sobrevivir como colectividad, satisfacer nuestras necesidades y, si lo hacemos bien, crecer. Por eso conocer las herramientas básicas para gestionar empresas es fundamental para que todo comunero pueda aportar al bienestar común.

Pero hay algo más y muy importante. El mercado no es sólo un espacio social de intercambio, es también un conjunto de mecanismos de *valoración* de los distintos usos y formas de organizar el trabajo. Y las empresas son la forma institucional que esa organización toma para facilitar los objetivos del mercado.

Esto significa que nuestra lógica como comunidad -satisfacer las necesidades humanas universales- a menudo estará en contradicción con las posibilidades que el mercado nos brinda y el lugar al que nos conduce la lógica que promueve. Navegar nos va a exigir siempre mantener el timón firme para evitar y en su caso controlar los daños a los que nos arriesgamos por hacerlo en ceñida, pero sobre todo para que la lógica que nos viene impuesta por el mercado no nos deje a la deriva.

Por ejemplo, las herramientas de administración empresarial, desde la contabilidad básica a las teorías del crecimiento organizativo, están pensadas para medir y mejorar la rentabilidad del capital invertido en las empresas y por tanto el dividendo que genera a sus propietarios. Pero una colectividad no reparte dividendos y es más, como veremos, en la medida en que su objetivo es aumentar el comunal, cuanto más prospere menor será su rentabilidad global. Sin embargo eso no quiere decir que nos podamos desentender del concepto de rentabilidad sin más. Cuando planeamos proyectos comerciales y tenemos que elegir entre usos alternativos de los recursos de la comunidad, la rentabilidad es una medida que no podemos dejar de lado.

Otro problema es que los presupuestos, discursos y hasta las herramientas de cálculo de la administración de empresas tienen una base ideológica y un sesgo coherente con ella. Como veremos, si aplicamos las consignas ADE como *creación de valor para el accionista* o el *desarrollo de la dimensión financiera para generar valor*, consignas que a estas alturas se han convertido en dogmas incuestionables, no obtendremos más que estructuras financiarizadas, producciones fragilizadas y una capacidad exigua para generar conocimiento. Devaluaremos nuestro propio trabajo, empobreceremos nuestro entorno y debilitaremos a nuestras colectividades. Al final, lo mejor que la teoría de los economistas sabe hacer con una colectividad es arruinarla y privatizarla. La destrucción de la kvutza y su propiedad comunal que contábamos en nuestra *Breve Historia de las Colectividades*, es quizá el ejemplo más contundente, pero no faltan experiencias en el mismo sentido en el cooperativismo de trabajo industrial europeo.

Así que no nos interesan las herramientas ligadas a la financiarización de la empresa ni a la huida de los recursos hacia la especulación. Y con eso ya nos sobra casi la mitad de una carrera convencional de ADE. Y por si todo lo anterior fuera poco, ni las teorías del crecimiento empresarial nos sirven -porque no crecemos para rentabilizar o reanimar capital acumulado- ni podemos dar por buenas la mayor parte de las técnicas de marketing al uso, dependientes de jalear valores y discursos que no compartimos. Es más, incluso para *leer las cuentas* de una empresa, tenemos que hacer el esfuerzo de limpiarlas de ideología porque la contabilidad, también tiene mensaje.

De hecho, lo que vamos a hacer en este cuaderno es un viaje histórico en el que vamos a intentar entender de dónde salen todas esas herramientas y por qué. Un viaje en el que vamos a intentar separar el polvo ideológico de la paja técnica y ponderar qué uso podemos darle a esta última sin olvidar las diferencias radicales entre una colectividad y una empresa. Cuando vayamos más allá de las técnicas básicas del mercader medieval, buscaremos caminos nuevos. En el caso de las teorías del crecimiento, donde prácticamente no hay nada que rascar para nuestros intereses en la literatura ADE, recurriremos a una experiencia comunitaria hoy prácticamente olvidada: la Edad de Oro Hutterita del siglo XVII. Y cerraremos entendiendo qué es y de dónde vienen la publicidad y el marketing y qué alternativas tenemos las colectividades precisamente por vivir bajo una lógica completamente distinta a la de la rentabilización del capital.

2. Leer las cuentas

Una larga historia

Los orígenes

La contabilidad estaba ahí desde el principio de la civilización. Sus rudimentos comenzaron muy posiblemente en la fases más tardías de comunismo primitivo, alrededor del 7.500 AeC, como una forma de registrar las existencias de los almacenes y ganados comunales en una época en la que las comunidades nómadas eran ya grandes y se dividían en partidas que sólo se encontraban durante cierta época del año en lo que llegarían a ser las primeras ciudades.

Más tarde, alrededor del 3.500 aEC, tanto en Mesopotamia como en Egipto, en las nuevas ciudades, ya permanentemente habitadas y divididas en clases, estas formas de contabilidad y escritura primitiva se harán más sofisticadas. Con la aparición de las clases sociales y el estado, la contabilidad -y la escritura- evolucionaron hacia un uso nuevo: el registro de impuestos.

Nuestra palabra *pagar*, que deriva de el latín *pacāre*, apaciguar, todavía nos recuerda que aquellos *pagos* no se producían como parte de un intercambio de mercancías, sino como un chantaje armado que daba forma a las primeras formas de explotación del trabajo ajeno. La otra palabra que hoy usamos como sinónimo de impuesto, *tributo*, señala que el *sujeto fiscal* original no era el individuo o la familia, sino las tribus sometidas. Las casas reales, que fueron el primer estado y no eran en realidad más que la cabeza de la clase guerrera, que a su vez, en la mayoría de los casos, probablemente no fuera

otra cosa que un pueblo conquistador, estaban dotando de carácter sistemático a las exoneraciones que exigían a las comunidades que previamente habían sometido por la fuerza.

En Sumeria, Egipto, el valle del Indo y China este tipo de registros se irá extendiendo con el tiempo a nuevos ámbitos. Por ejemplo, el control de las entradas -también gravadas por el estado- de insumos en las ciudades y los pagos efectuados por la hacienda real a esas bolsas de artesanos y trabajadores libres cuyo trabajo irán empleando de manera muy limitada.

Esta primera contabilidad se parecía sin embargo poco a la actual. Eran poco más que series de entradas y salidas de bienes de los almacenes reales, realizadas por la primera burocracia estatal como parte de un primer intento de sistematizar el gobierno de las flamantes clases dirigentes, una novedad en la historia de una especie que llevaba viviendo 350.000 años sin ellas.

La contabilidad romana

Hasta la consolidación del imperio romano y con él de un comercio mediterráneo constante y fluido, no cambiará sustancialmente la forma de contabilizar una explotación o un negocio comercial. Con todo, el comercio tenía un ámbito limitado. Los únicos compradores posibles eran el propio estado y las clases libres, que aunque mayoritarias en los núcleos de las grandes ciudades, eran minoritarias en el conjunto del territorio. El comercio sólo podía alcanzar a una minoría dentro de la sociedad esclavista.

Además, el comercio a distancia romano, el verdadero armazón del limitado sistema de intercambios mercantiles, estaba

monopolizado por la clase patricia. Los grandes propietarios esclavistas, que monopolizaban también las flotas mercantes, las ventas de grano al estado y las fábricas de vino, aceite y bienes de lujo de las provincias; como el famoso *garum*, la sofisticada salsa industrial de pescado que materializó la primera división territorial del trabajo en largas distancias.

En realidad, los plebeyos y las clases libres inferiores a lo más que podían optar en el comercio era a dedicar un esclavo a atender un *tendum*, un puesto, de venta al menor de lo que producían ellos mismos -si eran artesanos- o compraban a las casas patricias.

Y sobre todo, no se consideraba el comercio la fuente de la riqueza social, sino el campo, que daba de comer a la sociedad entera y cuyo abastecimiento regular era la base de la paz social y por tanto del poder de la clase dominante.

Por eso ningún patricio iba a presumir de dotes para obtener márgenes o realizar *buenos negocios* comerciales. Al contrario, aunque les beneficiara, siempre sería una actividad marginal a su función y objetivo como clase, aquella que les proporcionaba prestigio entre sus iguales y reconocimiento por el estado: dirigir el trabajo social, realizado en su inmensa mayoría por esclavos.

Es de la importancia de la gestión de las explotaciones primarias y no del comercio de donde surgen los avances contables romanos. Conforme Roma se expande, los patricios, que pasan cada vez más tiempo fuera de sus villas rurales, dedicados a la lucha política y la expansión del imperio, delegaron la

gestión cotidiana de sus explotaciones en esclavos altamente cualificados y libertos.

Estos llevaban el día a día de la casa, que se entendía como una unidad productiva, y tenían que presentar regularmente a sus señores sus cálculos. Una expresión que deriva del latín *calculi*, las piedras o cuentas que, además de para jugar a juegos de tablero, se usaban para sumar y restar. Estas presentaciones, que luego se esgrimían como señal de buen gobierno patrimonial y por tanto de la *respetabilidad* del cabeza de familia, se agrupaban en dos libros. El *Codex* y el *Adversaria*.

En el *Codex* se recogían las entradas y salidas del patrimonio, su motivo y las cantidades implicadas. La mayor parte de estas operaciones no eran monetarias. El nacimiento o muerte de los esclavos, el grano consumido para alimentar a la mano de obra y a la propia familia poseedora, la producción cosechada e incluso el pago de tributos, modificaban regular y sustancialmente el patrimonio, pero no implicaban el uso de moneda ni ninguna forma de *intercambio*. En el *Adversaria* en cambio, se anotaban ingresos (*Acepta*) y cobros (*Expensa*), que en buena parte afectaban a la caja y se medían en moneda de curso legal.

Cuando este sistema de control e informes se aplicaba no a una explotación *normal*, sino a un negocio comercial, el resultado se parecía al sistema de partida doble que se extenderá en Europa a finales del siglo XIV. Pero, como las actividades comerciales eran generalmente marginales en la economía de una familia patricia típica, esta forma de administración no sobrevivió a la caída del comercio mediterráneo que acompañó a la crisis del Imperio Romano. Con el desarrollo

de la feudalidad a partir del siglo IV-V, la contabilidad sistemática prácticamente desaparece de la vida de las nuevas clases dirigentes europeas cristianas. Y cuando vuelva, con Carlomagno, lo hará bajo la forma de catálogo de entradas y salidas de los almacenes y fondos reales, al estilo antiguo.

¿Por qué «las cuentas» se desarrollan tan poco durante tanto tiempo?

La vida cotidiana anterior al capitalismo fue muy diferente de como nos la pintan los novelistas y los guionistas de televisión. Para ellos es muy cómodo presentarnos tramas alrededor de tabernas y mercados en las que los protagonistas compran todo tipo de cosas. Ya se sitúen en el Egipto antiguo, en la Roma clásica, en plena Europa feudal o en su versión fantástica, en mundos de dragones y mazmorras, los protagonistas de sus historias indefectiblemente tendrán una bolsa llena de oro o monedas, cuyo contenido cambiarán por bienes y servicios en los lugares por donde vayan pasando.

Pero la realidad se parecía poco a eso. Hasta finales del siglo XVIII, con la implantación y extensión del capitalismo en Europa, el ámbito de los mercados era más bien escaso y el intercambio generalizado de mercancías era una quimera para la mayor parte de la población. Para empezar, la inmensa mayoría del trabajo productivo estaba realizado por personas, esclavos primero y siervos después, que ni cobraban un salario ni podían vender nada propio. Y como no podían salir al mercado para vender ni siquiera lo más básico, su capacidad de trabajo, tampoco podían recurrir al mercado para comprar nada. Solo a partir del siglo XII empiezan a poder intercambiar algunos excedentes de las cosechas, normalmente mediante trueque.

Por supuesto, hubo en distintos momentos de la Antigüedad esclavista -en los campamentos de constructores del Egipto Antiguo o en las minas de Sierra Morena bajo dominio romano- algunas bolsas de trabajadores asalariados. Pero fueron eso, bolsas, fenómenos más o menos exóticos con los que se paliaba temporal y localizadamente la falta de esclavos. Las tendum que encontramos en las ciudades romanas antiguas y los posteriores mercados medievales que tanto se celebran hoy, tenían un público muy restringido: el de las clases poseedoras. Además, si la mayor parte del trabajo no era mercancía -no podía venderse y comprarse- tampoco las clases poseedoras podían comprar y vender libremente el otro gran factor productivo de la época: la tierra.

Es decir, el alcance de los intercambios mercantiles fue, hasta hace relativamente poco, muy limitado y en algunas épocas, que en Europa duran siglos, prácticamente inexistente.

El nacimiento de la partida doble

A partir del siglo IV la Europa cristiana ve cómo se reducen paulatinamente los intercambios mercantiles hasta desaparecer prácticamente la acuñación de monedas. Y las monedas que quedan dejan de *invertirse* -ya que no podía comprarse tierra ni fuerza de trabajo y todavía no se financian expediciones comerciales- para, en el mejor de los casos, *atesorarse*.

Mientras, el mundo musulmán vive desde el siglo IX una verdadera era de oro del comercio a larga distancia que teje redes de negocio desde el Golfo de Guinea y Mali hasta China. Para vencer las dificultades y riesgos de los transportes y los caminos, los mercaderes árabes crearán nuevas herramientas financieras como el cheque (*shej*) o los sistemas de transferencia (*hawala*).

Sin embargo, a partir de finales del siglo XI, en Europa va apareciendo una nueva clase de mercaderes. Al principio serán casi indistinguibles de salteadores de caminos. Les llaman pedes pulvorosi (pies polvorientos), pero poco a poco irán agrupándose y decantándose alrededor de burgos y villas. Son los ancestros de los *villanos* de la literatura del siglo de Oro, los primeros *burgueses*. Partiendo de comercios menores y siempre en los márgenes de la sociedad feudal, esta nueva clase, la burguesía, irá en el plazo de cuatrocientos años, construyendo poder en las urbes y rasgando Europa con rutas y mercados cada vez más extensos que servirán de esqueleto a las primeras industrias continentales, como la lana.

Parece que fueron los mercaderes judíos del Norte de África los primeros en conectar esas redes con las musulmanas, prestándoles herramientas financieras y formas organizativas. A partir de ellas, los mercaderes se harán con el control de los gremios artesanos supeditando su producción a las necesidades del comercio a larga distancia y crearán las bases de la primera banca, llamada así por las bancas que los cambistas y comprobadores de la ley de las monedas colocaban en la entrada de las ferias y mercados.

Esta nueva clase, que vive a tiempo completo en una economía mercantil que sigue siendo minoritaria en el mundo que les rodea, participará en operaciones de crédito -del latín *credere*, creer, confiar- cada vez más complejas y dependerá cada vez más de *agentes* y asociados en puertos y mercados distantes. Controlar y fiscalizar a estos agentes se convirtió en la obsesión para la mayor parte de los grandes mercaderes. Especialmente en las décadas que siguen a la peste negra. Entonces, las revueltas serviles y el incremento de la lucha de

clases, pone en cuestión en toda Europa el *lugar de cada uno*. Un cambio cultural que reflejaba el ascenso de burguesía... pero que no le pone las cosas fáciles a la hora de reclutar agentes fiables.

El intento más serio de lograrlo será sistematizar la contabilidad incorporando la *partida doble*, un sistema en el que la necesidad de *cuadrar el balance* y explicar cada gasto con un ingreso igual exigía un control riguroso de entradas y salidas por los agentes. El nuevo sistema contable se convertirá en la norma en el Mediterráneo en la década de 1390.

Poco más de un siglo después, en 1494, el franciscano Luca Pacioli -matemático además de *mag*, teórico del arte y alquimista- publicará su *Summa de arithmetica, geometria, proportioni et proportionalita*. El libro era un compendio de la matemática de la época e incluía un tratado de álgebra y aritmética. Pero Pacioli escribía para los mercaderes venecianos, que iban a usar su obra como base de la formación de sus vástagos. Por eso fue el primer libro de matemáticas escrito en lengua vulgar. Por lo mismo, su aritmética jugaba con las monedas, pesos y medidas utilizados en los distintos estados y regiones italianas. Y para rematar, Pacioli no dudó en añadir un *capitulito* de 26 páginas, titulado *Tractatus de computis et scripturis*. Era la primera teorización de la partida doble. Si se trataba de formar a los hijos de la nueva y poderosa clase comercial, la contabilidad debía ser teorizada y sistematizada como el arte de la nueva época.

La concepción de la *empresa* que surge de aplicar estas normas es revolucionaria. Marca con claridad la diferencia con la mirada de los patricios romanos sobre sus casas y familias

como unidad productiva. Para los patricios el patrimonio lo es todo, para la burguesía la empresa no es nada, sólo un contenedor sin nada propio dentro. Todo lo que la empresa tiene se lo debe a alguien: a los dueños, que pusieron el capital, o a terceros frente a los que se endeudó. Todo lo que recibe lo hace contra una salida de igual valor. Todo lo que vende contra un pago también igual en valor.

El mundo que retrata la contabilidad de partida doble es un mundo en el que no hay otra cosa que intercambios mercantiles entre individuos, intercambios de valores iguales que acaban produciendo mágicamente un excedente... igual a la deuda de la empresa con sus propietarios. El mundo visto a través de la lente de la contabilidad de partida doble es la primera utopía circulatoria de la burguesía.

Veámoslo en la práctica aprendiendo a mirar el balance de una cooperativa de hoy como lo leería un mercader medieval... o un auditor, porque el sistema no ha variado desde entonces.

Los dos documentos básicos

El Balance de situación

En el mundo de las igualdades contables que heredamos de los mercaderes medievales, el **activo** de la empresa, lo que tiene, incluidas deudas de otros con ella, es igual a la suma de su **patrimonio**, que en teoría pertenece a los socios y su **pasivo**, que es lo que debe a terceros.

$\text{Activo} = \text{Patrimonio Neto} + \text{Pasivo}$

El activo se ordena según el criterio de liquidez: lo que se espere convertir en dinero antes de un año -por ejemplo, una factura pendiente de cobro- se categorizará como **activo corriente** y el resto -desde un local en propiedad a un depósito a plazo- como **activo no corriente** o **inmovilizado**. La distinción importa porque el activo corriente sirve para pagar facturas mientras que el no corriente está **inmovilizado** y no es útil a la hora de salvar trampas o pagar deudas a corto.

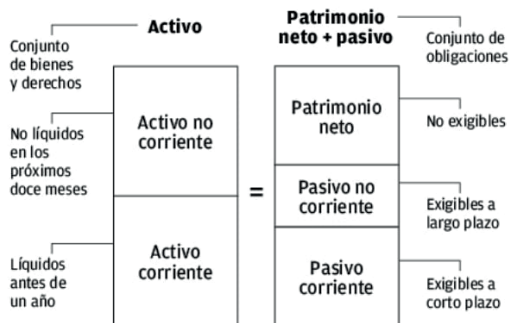
El activo corriente se divide a su vez en **existencias** (mercancías, materiales, etc.), **realizable** (acciones compradas para especular, deudas a corto que otros tienen con nosotros...) y **disponible** (el dinero que tenemos en cuentas corrientes, la caja, etc.). Y el inmovilizado en **inmovilizado material** (locales en propiedad, máquinas, vehículos...), **intangible** (concesiones, patentes, licencias, etc.) y **financiero** (prestamos que dimos a otros, acciones que tenemos como inversión, la fianza del alquiler de alguna nave).

COMPOSICIÓN DEL ACTIVO	Inmovilizado	Material	Inmuebles, instalaciones, maquinaria, etc.
		Inmaterial	I+D, marcas, software, patentes, fondo de comercio, etc.
		Financiero	Préstamos, cartera de valores, fianzas
	Activo corriente	Existencias	Comerciales: mercaderías Industriales: materias primas y auxiliares, productos en elaboración y terminados Servicios: proyectos en curso
		Realizable	Derechos sobre clientes y deudores Pagos anticipados Inversiones financieras temporales
		Disponible	Caja Bancos

Veámoslo en una tabla Del mismo modo, el pasivo y el patrimonio se ordenan según su *exigibilidad*, es decir, por orden de vencimiento de las obligaciones que la empresa tenga con otros, y también se dividen en varias *cajitas* según su naturaleza.

COMPOSICIÓN DEL PATRIMONIO NETO + PASIVO	Patrimonio neto	Capital	Aportaciones obligatorias Aportaciones voluntarias	Recursos propios	Recursos permanentes
		Reservas	Obligatoria Voluntarias Fondo de Promoción		
		Resultados	Permanente Resultado corriente		
	Pasivo no corriente	Acreedores largo plazo	Créditos y Préstamos Fianzas recibidas Otros acreedores	Recursos ajenos	Deuda a corto
	Pasivo corriente	Proveedores	De explotación De inmovilizado		
		Otros acreedores	Créditos y Préstamos Otros acreedores		

Uniando una cosa y la otra y volviendo a la igualdad original, obtenemos el famoso **balance de situación**.



La cuenta de pérdidas y ganancias

El otro documento básico es la cuenta de pérdidas y ganancias. Contabiliza tan sólo **ingresos y gastos** y evalúa el resultado de la empresa durante un periodo. No se ve aquí si las ventas han sido ya cobradas o no y si hemos pagado o no lo que nos costaron las materias primas que compramos. De lo que se trata es de ver si el negocio funciona o no y por qué.

Ingresos	Gastos	Resultados (Ingresos - Gastos)
Ventas. Los ingresos debidos a las ventas de lo que produzcamos, sean productos tangibles o servicios. Si tenemos varias líneas de negocio, serán de distintos tipos.	Aprovisionamientos (coste de ventas). Cuando vendemos productos industriales son las materias primas, la logística, etc. Cuando vendemos servicios, las remuneraciones y salarios de los trabajadores.	Margen bruto o de explotación
	Gastos generales de explotación (gastos de estructura): alquileres, agua, luz, seguros, servicios profesionales de proveedores externos (contables, marketing, etc.)	Beneficio neto
Ingresos extraordinarios. Lo que no es resultado del trabajo cooperativizado, es decir, lo que no está cubierto por la actividad económica descrita en el objeto social, salvo los ingresos financieros.	Gastos extraordinarios. Los gastos irregulares que se producen de manera no previsible. Son por ejemplo las pérdidas por la venta de una máquina o un coche, las pérdidas de producto por un accidente o una inundación, etc.	Beneficio antes de intereses e impuestos (BAII)
Ingresos financieros. Los que se producen por intereses de cuentas bancarias, dividendos de empresas participadas, etc.	Gastos financieros. Préstamos, créditos... y en el caso de una cooperativa las remuneraciones de las aportaciones voluntarias y obligatorias si los estatutos permitieran pagarlas.	Beneficio antes de Impuestos (BAI)
	Impuesto de sociedades. El impuesto al excedente que cobra el estado.	Resultado Neto

Hemos añadido una tercera columna para obtener a partir de estas categorías los distintos resultados de la empresa.

- Ventas - Aprovisionamientos = **Margen bruto**
- Margen bruto - gastos generales de explotación = **Beneficio neto**
- Beneficio neto + ingresos extraordinarios - gastos extraordinarios = **Beneficio antes de intereses e impuestos** (BAII)
- BAII + ingresos financieros - gastos financieros = **Beneficio antes de impuestos** (BAI)
- BAI - Impuesto de sociedades = **Resultado Neto**

¿Y el famoso EBITDA que ahora está tan de moda? No es para nosotros. Es un resultado que usan típicamente los financieros y especuladores en «capital riesgo» y que calcula el Beneficio Neto sin contar los gastos de amortización, en teoría para evaluar la dinámica del negocio «limpia» de los costes de inversión en maquinaria e inmovilizado. ¿Por qué lo usan? Porque es la manera de evaluar si un negocio muy capitalizado que se mantiene en pérdidas durante años de manera intencionada está construyendo un monopolio que al final será rentable.

Esto obedece a la lógica de la colocación de grandes bolsas de capital ocioso en negocios de capitalización gigantesca. Es lo que hacen los llamados «unicornios» de Internet, desde Google o Amazon hasta Uber o Zalando, por ejemplo. Invierten masas gigantescas de capital -cuyas amortizaciones pesan como una losa sobre resultados durante años- para crear barreras de entrada a la competencia.

¿Quién invertiría cantidades brutales para superar a un negocio ya establecido que no da beneficios? Especuladores sin alternativas sencillas para invertir grandes fondos que tienen la esperanza de verse con un monopolio rentable a diez años vista. ¿Cómo evalúan si el negocio es rentable y dejará buenos márgenes en unos años? Eliminando del cálculo las amortizaciones. De ahí la moda del EBITDA.

Resumiendo: Si el EBITDA es útil como resultado de un negocio es porque el negocio consiste en generar un monopolio a través del empleo intensivo de capitales. Para todo lo demás, desde la peluquería del barrio al periódico online pasando por la almazara de aceite, el EBITDA confunde y lleva a menospreciar costes que pueden llegar a hacer insostenible la actividad de la empresa... sin que vaya a aparecer ningún fondo especulativo para inyectarle recursos.

El viejo mercader lee las cuentas

Las grandes auditoras y sus hijas, las consultoras, vienen de una tradición contable que se funde con la historia del nacimiento del capital financiero en EEUU. Su objetivo se ha ido estilizando hasta concentrarse en una consigna que actualiza la concepción de partida de la empresa del mercader medieval -nada le es propio, todo se lo debe a sus propietarios- hasta el paroxismo: *generar valor para el accionista*.

Traducido: toda la gestión de la empresa se reduce a aumentar el valor especulativo de las acciones para atraer el máximo de capitales posible. En el límite la pregunta que responden

sus informes es: qué hacer para vender la empresa a fondos de capital ociosos por el total más alto posible.

Los indicadores que utilizan como el EBITDA, el ROI (tasa de retorno de la inversión) o el ROE (*Return on Equity* o rentabilidad financiera, el cociente entre el beneficio y el patrimonio neto), están pensados desde la mirada del capital que busca colocación, que no es la de la empresa *normal*... a menos que sus propietarios quieran deshacerse de ella al mejor precio posible.

El resultado de este tipo de gestión es conocido: de primera tacada, aumentará el endeudamiento de la empresa. Al emplearse más capital el accionista esperará mayores dividendos -más rentabilidad- al ver que se emplea más capital. Entonces el consultor empleará la guadaña fragilizadora: reducción de gastos de explotación -salarios e insumos- que de forma lógica llevan a la externalización de partes enteras del proceso productivo y a la reducción de la calidad del producto, en el límite al *low cost* y la descualificación radical de los trabajadores. Entre externalizaciones y aumentos de márgenes brutos, EBITDA, ROE y ROI se inflan... y con ellos los bonos por resultados de los gestores.

¿Buena gestión? La empresa es menos sostenible, y como veremos más adelante, menos solvente; sus productos son de menos calidad y el conocimiento empleado en la producción se degrada y externaliza. Pero el valor de mercado de la empresa aumenta.

Incluso nuestro viejo mercader medieval se horrorizaría: la empresa a través de la que organiza su parcelita de trabajo

social, está más endeudada, es más dependiente de proveedores externos en áreas fundamentales que deberían asegurar su diferencia; además, es más frágil frente a cambios en la demanda y más débil frente a posibles competidores. Visto desde su perspectiva ha caído en la boca del lobo: su futuro dependerá de fondos y bancos que no controla.

Entre el viejo mercader medieval y la consultora que lo hace bueno, nos quedaremos con el mercader. Al menos sus intereses y por tanto su modo de leer las cuentas, tenían que ver con desarrollar la capacidad productiva de la empresa y consolidar su existencia.

Volvamos pues a la contabilidad de partida doble y busquemos en ella, paso a paso, lo que buscaría nuestro mercader. Por un lado tenemos la cuenta de resultados, que nos habla de la capacidad de la empresa para generar beneficios, por otro el balance, que -desde su punto de vista- nos habla de su capacidad para hacer frente a los pagos. Entre las grandes partidas de una y otra intentará responder a las grandes preguntas del negocio.

1. ¿Funciona?

La respuesta, desde el punto de vista de nuestro mercader es sencilla: ¿los ingresos superan a los gastos?

Primera mirada: ¿el **margen bruto** es positivo? Si lo es, quiere decir que el negocio en sí mismo funciona, vendemos nuestra cartera productos por más de lo que nos cuestan.

Si la respuesta fuera negativa, en un segundo análisis podríamos separar ventas y aprovisionamientos por líneas de nego-

cio, pero la pregunta principal en cada una seguiría siendo la misma: ¿hay margen bruto positivo? ¿Vendo lo que produzco en cada línea a más de lo que me cuestan los elementos que utilizo para producirlos?

Segunda mirada: ¿Tiene capacidad el margen que obtengo de las ventas para cargar con todos los costes de operación, incluidos los proveedores externos?. La respuesta será positiva si el **beneficio neto** es positivo.

En ese caso nuestro mercader querrá saber además la proporción entre los beneficios obtenidos y las ventas realizadas, el margen neto. El resultado es una formulita muy sencilla que nos dará qué porcentaje de la cantidad generada por las ventas se convierte en beneficio.

$$\textit{MargenNeto} = \frac{\textit{BeneficioNeto} \times 100}{\textit{Ventas}}$$

2. ¿Es negocio por si mismo o una externalización con pretensiones?

Una medida importante para entender la fragilidad o solidez del negocio es su grado de dependencia respecto a su principal cliente, grupo de clientes de comportamiento similar o distribuidor. Para aproximarlo primero calcularemos el porcentaje que representa sobre el total de ventas.

$$\textit{Dependencia} = \frac{\textit{Ventas al Principal Cliente o Distribuidor} \times 100}{\textit{Ventas}}$$

Un porcentaje superior al 70% es un peligro directo e inmediato. El cliente o distribuidor tendrá sobre nosotros poder

de monopsodio (monopolio de compras) y podrá reducir el margen neto al mínimo... e incluso hacernos trabajar a pérdidas. Es decir, el excedente será muy frágil ante el poder de un único cliente o distribuidor.

3. **¿El beneficio sale del negocio o de descapitalizar la empresa?**

¿Cuánto representan los **ingresos extraordinarios** sobre el beneficio antes de intereses e impuestos? ¿Son una parte sustancial? ¿No estarán maquillando un margen bruto negativo o muy escaso? Si así fuera, en realidad estaríamos ante una empresa en pérdidas que está vendiendo inmovilizado para tapar agujeros y fingir una rentabilidad que no tiene a costa de descapitalizarse, seguramente vendiendo locales, maquinaria, etc.

4. **¿Estamos ante una empresa financiarizada?**

En cada burbuja especulativa reaparece la peste de la financiarización. Las empresas maximizan caja, vendiendo incluso por debajo de coste, para dedicar el dinero contante y sonante a la especulación a corto y mejorar el beneficio antes de impuestos.

La primera señal de esto, mientras el negocio especulativo funciona, es que el BAI es mucho mayor que el BAII, es decir, que el balance financiero es el que produce buena parte de los beneficios totales.

Sin embargo hay que tener algo más en cuenta. Fundamentalmente tenemos dos vías de ingresos financieros: los dividendos distribuidos por las empresas participadas y los ingre-

sos debidos a especulación en bolsa, dividendos de cotizadas y productos financieros. Así que para calcular el grado de financiarización vamos a restar los dividendos de las participadas del balance financiero.

$$\textit{GradoFinanciarización} = \frac{(\textit{IngresosFinancieros} - \textit{DividendoParticipadas} - \textit{GastosFinancieros}) \times 100}{\textit{BeneficioNeto}}$$

Un resultado del 50% nos indicaría que el beneficio que la empresa obtiene vendiendo sus productos es igual a lo que obtiene jugando a invertir y especular. Pero no hace falta que sea tan abultado para que se nos enciendan las luces rojas.

En general con que sea superior al 10% tendremos que mirar un poco más profundamente en los números. Porque si el beneficio financiero es relevante y se debe a dividendos de acciones compradas en la bolsa, inversiones a corto, productos financieros complejos, acciones bursátiles, especulación en materias primas, etc. estaremos ante una empresa financiarizada y por tanto fragilizada. Es muy posible que los propios procesos productivos y los precios se hayan deformado y supeditado ya a la maximización del juego especulativo.

Pero ¿qué pasa cuando el balance financiero salva los resultados no por éxitos especulativos sino por el efecto de las participadas? En ese caso debemos preguntarnos si están relacionadas o no con el negocio de la empresa, si son también sus clientes o proveedores. Si fuera así, el resultado no sería en sí, negativo para la solidez de la empresa. Al revés, estaríamos ante la manifestación contable de un grupo industrial en ciernes.

Si por el contrario las inversiones en otras empresas no están relacionadas con la actividad, lo que tenemos es un patrimonio muy sólido adosado a una empresa que, en principio, no tiene nada que ver. En una empresa *normal*, una situación así llevaría a la creación de una nueva sociedad encargada de gestionar ese patrimonio en acciones cuya misma existencia reduciría riesgos al propietario.

En una colectividad la situación es distinta. En España, las cooperativas de trabajo pierden su tratamiento fiscal si poseen más del 10% de otra empresa. Si la empresa en cuestión está integrada en su proceso productivo o sirve para expandir su negocio principal, la ley fiscal permite participaciones de hasta el 20%. Así que la pregunta se plantea desde el momento mismo en que se evalúa participar o no en una nueva empresa: ¿la cooperativa puede crear nuevos productos que vender a sus participadas o que realizar conjuntamente aprovechando la cercanía?

5. Y en caso de estar en pérdidas...

Si la empresa está en pérdidas, nuestro mercader irá corriendo a buscar donde se producen. Su primer instinto será determinar rápidamente si las pérdidas se deben a la propia dinámica del negocio -lo primero que comprobó- o si son coyunturales, es decir si se deben a gastos extraordinarios o gastos financieros.

Si fueran debidas a gastos extraordinarios, el problema puede ser coyuntural o producto del cierre de una línea de negocio no rentable. Habría que indagar más, pero en principio no tiene por qué indicar una empresa frágil o un negocio en

problemas. Si el origen de las pérdidas estuviera en los gastos financieros -devolución de créditos- nuestro mercader se lanzará sobre el balance para determinar por cuánto va a durar la carga, si es sostenible el aparente exceso de endeudamiento y cómo salir del ahogo.

Si por el contrario las pérdidas se produjeran en el núcleo del negocio, el diagnóstico se concentraría en torno a tres grupos de preguntas:

- ¿Se pueden aumentar las ventas o es que simplemente no hay demanda suficiente y accesible para lo que la empresa ofrece?
- ¿Los márgenes son demasiado escasos para soportar los costes? ¿Pueden aumentarse subiendo precios sin perder demasiada clientela? ¿Pueden mejorarse reorganizando el trabajo o aplicando alguna tecnología concreta? ¿Sería rentable invertir en esta nueva tecnología? ¿En qué plazo?
- ¿Los gastos generales son una carga demasiado pesada para el conjunto? ¿Pueden reducirse?

Como vemos, todas las preguntas del mercader se orientan a recuperar o mejorar márgenes reduciendo costes. Eso significa dejar de utilizar recursos materiales y horas de trabajo. Así que en una colectividad a los tres grupos de preguntas anteriores se une una cuarta: ¿A qué dedicaremos el excedente de horas y recursos ganados con la reorganización?

6. La rentabilidad

Después de ver los resultados del ejercicio, el viejo mercader no puede quedarse satisfecho. Para él, sus empresas no son

más que las andaderas de su capital. Lo que le importa no es sólo que produzcan beneficios, sino que produzcan los suficientes como para justificar que dedicó su capital a ella y no a otro emprendimiento.

Así que lo primero que calculará es la **rentabilidad** de su capital, es decir, la relación entre los beneficios que produce y el activo invertido en ella, activo que encontrará el balance de situación.

$$Rentabilidad = \frac{ResultadoNeto \times 100}{Activo}$$

El objetivo de nuestro mercader, es mejorar o cuando menos sostener su rentabilidad. Así que cuando bajen las ventas, en previsión de una caída del resultado neto, nuestro mercader o su encargado tendrán por reflejo inmediato **reducir el activo**: hacer efectivas las deudas de terceros frente a la empresa cuanto antes, reducir inventarios y materias primas almacenadas, etc.

El gestor moderno, el de la época del capital financiero, tendrá ese impulso en todo momento y no solo en la antesala de una crisis. Su objetivo permanente es hacer atractiva la empresa a grandes capitales en busca de colocación. Bajo la consigna de *maximizar el valor del accionista* buscará mantener el activo en mínimos. De ahí la introducción del *just in time* y la reducción hasta lo anecdótico de los almacenes que durante tres décadas se impuso en la logística mundial... Al menos hasta que las consecuencias de la guerra comercial, unidas luego a la pandemia de Covid y a la guerra de Ucrania, demostraron hasta qué punto la reducción radical de *stocks* de componentes y materias primas fragilizaba no ya solo a

empresas concretas, sino a cadenas productivas mundiales enteras como la automoción.

La rentabilidad del capital le servirá además de referencia a la hora de pedir créditos y financiarse. Desde su punto de vista es peligroso endeudarse con un tipo de interés superior al de la rentabilidad de su propio capital, porque en ese caso, la rentabilidad del capital que añade al de la empresa es menor que la rentabilidad que puede esperar.

¿Es igual en una colectividad? No y por razones de peso.

- El objetivo de toda colectividad es hacer crecer su comunal, no maximizar su rentabilidad. Realizar este objetivo -construyendo por ejemplo buenos espacios de trabajo y descanso para los comuneros- tiende a que una parte importante del excedente se acumule en el activo en forma de inmovilizado. ¿Vamos a liquidarla o colocarla en una sociedad patrimonial sólo para mejorar un indicador?
- Recurrir al crédito supone poner en riesgo el comunal más allá del riesgo del negocio en concreto que se busque financiar. Un activo corriente disponible y holgado permite la autofinanciación de proyectos a coste cero. Para eso se inventaron las reservas.

Por eso, cuanto mayor, más madura y sólida sea una colectividad menor será por lo general su rentabilidad... aunque los excedentes generados por sus actividades para el mercado sean amplios.

¿Quiere esto decir que no deben aplicarse criterios de rentabilidad a una colectividad? No a la colectividad como un todo. A fin de cuentas, por definición, ninguna colectividad va a competir por atraer capitales.

Otra cosa son las líneas de actividad concretas, los productos y servicios que se oferten al mercado. Estas actividades casi siempre estarán financiadas con recursos de la propia comunidad. Tiene todo el sentido del mundo -empezando por el cuidado del comunal- que consideremos su rentabilidad como parte del análisis. Aunque, eso sí, de modo muy diferente tanto al mercader como al consultor. Porque aunque la rentabilidad sea baja, muchas veces bastará con que un producto no genere pérdidas -o incluso que generando pérdidas sean pequeñas- para que esté justificado su mantenimiento en catálogo por toda una serie de razones que pueden incluir desde el desarrollo personal de los miembros al impacto social del trabajo.

La razón más común de una rentabilidad baja es que no haya alternativas claras para ocupar las horas de trabajo que esa línea de baja rentabilidad emplea. En esos casos, en una empresa se recortan horas pagadas y por tanto costes generales. En una colectividad la decisión de cerrar un área poco productiva supone trabajar menos horas en conjunto, no reducir el número de miembros ni los consumos de nadie en particular.

Así que por un lado, la reducción de costes debida al cierre de una línea de producción es mucho menor que una empresa. Y por otro, como el coste de vida de las personas involucradas se mantiene -y forma parte de los costes de operación de

la colectividad-, bien puede ocurrir que cerrar una línea de baja rentabilidad repercuta en una erosión del crecimiento del comunal o incluso del comunal en términos absolutos, o si se opta por *hacer ahorros*, en una pérdida de calidad de vida de todos.

7. La solvencia

Volvamos al mundo de la empresa *normal* y sigamos sacando jugo al balance. En el siguiente ejemplo comparamos dos empresas con la misma estructura de activos: disponen de los mismos recursos. Sin embargo la estructura de sus pasivos son muy diferentes. En la primera, una de las que dirige el consultor del que hablábamos antes, el pasivo es mucho mayor que el patrimonio neto -lo que pertenece a los socios- mientras que en la segunda son iguales.



Esto significa que la primera empresa sostiene su actividad mediante créditos mientras que en la segunda el aporte de los socios es tan importante como las deudas adquiridas. Si las cosas empezaran a ir mal, alguien que ahora prestara a la primera empresa tendría que hacer valer sus derechos de co-

bro frente a muchos más deudores. Tendría más posibilidades de impago y retrasos. La segunda empresa es más *solvente*.

Resultado para comuneros: la empresa dirigida por el consultor será un cliente más arriesgado con el que probablemente tengamos más problemas a la hora de cobrar si las cosas le van mal o es adquirida por una compañía mayor.

¿Qué umbrales concretos suelen considerarse como *solventes* en la estructura del pasivo? Nuestro mercader seguramente exigiría un 50% de patrimonio neto, si no más, antes de prestar. Nuestro consultor seguramente recomendaría crecer a crédito rápidamente reduciendo el peso del patrimonio neto hasta un 30% o incluso a menos, según la actividad y dinamismo de la empresa.

Muchas de las prácticas contables habituales se fundamentan en la necesidad de las empresas de poder mostrar **solvencia** ante los bancos. Por ejemplo: convertir los préstamos de socios en ampliaciones de capital para que pasen a formar parte del patrimonio neto; incorporar en balance solo el balance de IVA a pagar como deuda en vez del repercutido; pagar las nóminas un par de días antes de fin de mes para reducir las deudas con trabajadores que aparece en los balances que, generalmente, se hacen a día uno; etc.

En las colectividades el patrimonio neto supone prácticamente la totalidad del pasivo. Es irracional para la mirada del mercader o el consultor, pero la única garantía sólida de independencia y solidez. Eso sí, es siempre interesante repasar con cuidado el pasivo de cualquier cliente corporativo. Vaya a ser que quedemos al final de la cola del concurso de acreedores.

8. El fondo de maniobra

El fondo de maniobra es la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente. Es decir, entre lo que esperamos cobrar a corto plazo y lo que debemos pagar en ese periodo.

Así que si el fondo de maniobra es negativo... tendremos problemas de liquidez a corto plazo. Aunque no sólo en ese caso. Un fondo de maniobra positivo pero relativamente escaso no bastará para evitarnos los retrasos en pagos si el tiempo que tardamos en cobrar una venta y el tiempo en que se nos exigen las facturas de proveedores no van acompasados. O simplemente si la producción es estacional y acumulamos todas las compras del año en una fecha pero las ventas a lo largo del año.

Es para reducir la necesidad del fondo de maniobra -y en las empresas financiarizadas, especular en el tiempo intermedio entre cobros y pagos- que los departamentos de administración intentan pagar sus facturas a proveedores en un plazo mayor que el que exigen a sus clientes. Un caso límite es el de los touroperadores: cobran las vacaciones al contado con meses de antelación pero pagan a nueve meses después de la prestación del servicio a la mayor parte de sus proveedores. Las grandes superficies tampoco tienen grandes fondos de maniobra por el mismo motivo: pagan a proveedores después de haber vendido el producto al consumidor final. Ni que decir tiene que touroperadores y grandes superficies fueron dos sectores altamente financiarizados que sufrieron duramente la crisis de 2009.

En el mundo de las pequeñas empresas y cooperativas, aquellas que nunca tuvieron problemas de tesorería ni dificultades para enfrentar pagos, pueden verse en un aprieto cuan-

do se realiza una inversión fuerte como comprar un local o renovar una máquina. Se reduce entonces el disponible y por tanto el activo corriente. ¿Cómo recuperar liquidez con un crédito sin empeorar aún más la capacidad de pago a corto? Normalmente recurriendo a un crédito a largo plazo, al menos parcialmente. El pasivo corriente no varía, aumenta el pasivo no corriente y el disponible se incrementa en la misma cantidad que el crédito recibido. Resultado: se recupera fondo de maniobra.

En las colectividades prósperas, como en buena parte del mundo micro-pyme, el fondo de maniobra suele ser muy amplio en la medida en que una buena parte del excedente se acumula en el activo en espera de inversiones productivas o compras de inmovilizado. Es difícil así tener problemas de tesorería.

Las cuentas de los comuneros

Las *cuentas* son una herramienta extremadamente útil para entender como se comporta una empresa en relación a los objetivos de sus gestores y accionistas. También de cara a saber su solvencia a la hora de pagar a proveedores y acreedores en general.

Por lo mismo, en una colectividad su análisis requiere matizaciones. No es bueno comprar la ideología que llevan implícita. Para el inversor o el empresario la empresa es un negocio, una forma de maximizar la rentabilidad del capital que invierte en una máquina vacía que utiliza para organizar una parcela del trabajo social. La empresa, para él, como refleja la contabilidad, no tiene nada propio: todo se lo debe a acreedores y propietarios.

Para una colectividad, la cooperativa que le sirve de estructura legal y económica es mucho más que un negocio. No sólo porque pueda tener muchas líneas distintas de producción que salgan al mercado, de naturaleza completamente diferente entre ellas. Lo más importante es que para nosotros no es una estructura vacía y temporal, sino el contenedor de todo cuanto poseemos en común. Por eso, nuestro objetivo -conservar y ampliar el comunal y lo que a partir de él hace- no coincide necesariamente con la rentabilidad del capital total empleado.

Por eso, en los estatutos de nuestras colectividades nos declaramos *sin ánimo de lucro* y especificamos que no remuneraremos las aportaciones -en dinero u otros activos- de los miembros al capital social de la cooperativa. De hecho, si un miembro abandona la colectividad, se le reintegrará lo que puso, pero actualizado tan sólo con el tipo de interés legal del dinero.

Sin embargo, aunque los análisis de rentabilidad del capital invertido se apliquen sólo de manera muy limitada y matizada, otros elementos que nos cuenta la contabilidad, como la capacidad para hacer frente a los pagos o la solidez y márgenes de nuestras vías de ingresos, son cruciales.

Es difícil que el ejercicio de estudiar las cuentas por primera vez, aunque sea de un modo somero como hemos hecho aquí, no se salde con aportes que permitan mejorar el rendimiento del trabajo que realizamos para el mercado. En la medida en que estamos obligados a vender nuestro trabajo o el resultado de él en el mercado para satisfacer las necesi-

dades de la colectividad, estamos en el mundo del viejo mercader mediterráneo y hay unas cuantas cosas que podemos aprender de él.

3. Comparar rentas

El mercader, los números y el tiempo

Con la revolución comercial de finales del siglo X se produce una peculiar transferencia tecnológica: los mercaderes ibéricos cristianos empiezan a incorporar la notación arábica, el sistema numérico de diez dígitos -del cero al nueve- con los que seguimos escribiendo hoy y que se irán incorporando tanto al comercio como a los registros de las cortes reales peninsulares.

Los manuales de Economía sin embargo insisten en fijar el origen de nuestros dígitos actuales, no en sus anónimos pioneros, sino en un libro, el *Liber Abacci*, publicado casi un siglo después por el primer matemático de lustre que defendió su uso en Italia: Leonardo de Pisa, conocido como Fibonacci.

Generalmente los manuales tampoco cuentan que el *Liber Abbaci* es fundamentalmente un libro de problemas matemáticos... pensado para mercaderes y desde la mirada de un mercader. Según parece, Fibonacci era hijo nada menos que del cónsul pisano en Argel, y su aproximación desde muy joven a las matemáticas árabes, así como el prestigio que adquirió a partir de su vuelta a Pisa alrededor del año 1200, cuando tenía ya 34 años, se debió al interés que las nuevas herramientas aritméticas despertaba entre ese clase social.

Y es que el *Liber Abbaci* no solo muestra las ventajas de la notación arábiga sino que enseña a dividir ganancias entre socios, calcular los beneficios de un mercader itinerante o resolver problemas relacionados con el cambio y el tipo de interés. Y algo realmente interesante y novedoso: calcular lo que después se conoció como *valor actualizado* de una inversión y que sigue usándose para comparar una renta esperada con el coste de la inversión que le da lugar. Por ejemplo sirve para comparar los beneficios que espera generar un negocio durante ciertos años con el desembolso que exige ponerlo en marcha.

El mercader sabe que para que la inversión en una expedición comercial sea rentable no solo tiene que producirle dividendos superiores a la suma de los que recibe tras su parada y compraventas en cada puerto de la ruta. Tiene que ser mayor al menos en cierta cantidad. Pero calcularla le preocupa. Al hacerlo, está en realidad poniendo un valor al tiempo en relación a la inversión realizada, es decir, una tasa de descuento o un tipo de interés, algo completamente novedoso para la visión feudal cristiana del mundo, pero también radicalmente ajeno al tiempo *natural* marcado por estaciones y cosechas.

Los primeros en percibir que la naciente burguesía tenía una noción del tiempo que lo separaba de la Naturaleza fueron los teólogos medievales. Veían el préstamo con interés como una *venta de tiempo*, y recordaban a los fieles que el tiempo no era de nadie sino de Dios. Cobrar interés por tanto era usura, un pecado *contra natura* que alimentaba a una *fuerza satánica* que lograba multiplicar el beneficio incluso mientras se dormía.

La usura no deja de trabajar agujoneada por Satanás, la usura logra ejecutar este diabólico milagro. También por esto la usura es una afrenta a Dios y al orden que Dios estableció. No respeta ni el orden natural que Dios quiso poner en el mundo y en nuestra vida corporal, ni el orden del calendario que Él estableció.
Le Goff, «La bolsa y la vida»

El problema de la ruta comercial

Pongámonos en el lugar de un mercader pisano como el padre de Fibonacci. Fletar un buque, llenarlo de una carga determinada y pagar al menos a un agente durante, digamos cuatro años de vuelta por el Mediterráneo le cuesta 5000 florines.

Espera poder vender la mercancía en Argel y obtener un beneficio del 20%. De esos 6000 florines recibirá 1000 y otros 5000 se invertirán en mercancías disponibles en el mercado local que venderá en alguno de los siguientes tres puertos que visite en los que espera hacer un negocio similar. Calculando las diferencias de precios, el mercader espera recibir los siguientes envíos de su expedición.

Momento 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
- 5.000	1.000	1.000	1.000	6.000

Es decir, espera invertir 5.000 florines y haber recibido 9.000 en total a lo largo de cinco años. ¿Le merece la pena?

El mercader sabe que *más vale pájaro en mano que ciento volando*, así busca cuál sería el equivalente *en mano* hoy a la renta que espera recibir a lo largo del tiempo. O dicho de

una tercera manera: cuánto le tienen que ofrecer para que, una vez invertidos los 5.000 florines, quiera vender la participación de su negocio a otro comerciante antes de que salga el barco.

Sabe que en los negocios en casa, no va a ganar menos de un 15%. Puede que más, pero con casi total seguridad un 15%. Así que descuenta los flujos al 15%.

Valor Actual =

$$-5000 + \frac{1000}{(1+0.15)} + \frac{1000}{(1+0.15)^2} + \frac{1000}{(1+0.15)^3} + \frac{6000}{(1+0.15)^4} = 8.565,30$$

El valor actual del negocio que espera realizar es de 8.565,30 florines. Todo lo que le ofrezca un florín más será preferible, sea un negocio rápido y seguro en casa o, si ya es socio, la oferta de alguien que quiere comprar su participación en la expedición.

La fórmula general, que hoy se conoce como Valor Actualizado Neto (VAN) sería:

$$\text{Valor Actual} = -\text{Inversión} + \sum \frac{\text{Flujo del Año } N}{(1 + \text{Tasa de Descuento})^N}$$

Pero el valor actualizado puede sofisticarse aún más si el mercader dispone de más información. Puede asociarse una probabilidad a cada operación, modificando las rentas esperadas de cada año en función de los distintos niveles de riesgo... o añadirle al descuento la inflación que espera para ese periodo. Pero ese problema en particular se planteó después en términos históricos y también tiene su interés.

La penitencia del mercader sevillano

Avancemos en el tiempo. La revolución comercial ha desembocado en el descubrimiento de América. La plata -y en menor medida el oro- fluyen hacia Sevilla y el imperio de los Austrias encaja la primera gran crisis inflacionaria de un capitalismo en germen que parece haber perdido con la derrota de la revolución comunera la posibilidad de imponerse y desarrollarse. La Iglesia católica, mientras tanto, se ha llenado de *villanos* y trata la *usura*, el préstamo con interés desde una nueva perspectiva.

Los confesores de mercaderes, comerciantes y prestamistas buscan imponer penitencias proporcionadas, es decir, adaptar las penitencias al tipo de interés cobrado. Pero con eso no basta. La inflación se come las ganancias consideradas ya desde el siglo XIII legítimas por la Iglesia. Estas, a imitación de las finanzas islámicas, son las originadas por participar del negocio aportando medios de transporte y tomando riesgos. Los mercaderes se quejan a sus confesores de que la parte financiera de sus beneficios no es tanta como estos les atribuyen porque para cuando reciben el dinero los precios de prácticamente todo han subido también.

Poco a poco los manuales de confesores se ven arrastrados a cuantificar la inflación y descontarla del tipo de interés cobrado por los prestamistas. Pero los métodos y las formas son diversos y el principio se queda corto para los burgueses de la época que consideran que el oro y la plata, que es lo que a fin de cuentas prestan, no dejan de ser una mercancía más que al igual que otras puede alquilarse sin que haya pecado. La cuestión llega a Salamanca, donde una nueva generación de teólogos está reformando la ideología cristiana adaptándola

a las necesidades de la nueva clase poseedora surgida de una economía crecientemente mercantilizada.

Uno de estos teólogos, Martín de Azpilicueta, organizador de la Universidad de Coimbra, consejero de tres Papas y eterno candidato a cardenal -vetado siempre por Felipe II- publica en 1556, el mismo año en que Felipe II llega al trono, su *Comentario resolutorio de cambios* donde plantea una serie de ideas que concretará aún diez años más tarde en su *Comentario resolutorio de usuras*.

Azpilicueta, argumenta los fundamentos de lo que después sería la teoría cuantitativa del dinero: el dinero es una mercancía más, sujeta a oferta y demanda y por tanto con un precio *justo* que refleja las modificaciones relativas de los precios entre los distintos bienes, la cantidad de oferta en el mercado en relación a la producción y la velocidad de circulación, que dependería de la frecuencia de los intercambios mercantiles. Es decir, no sólo se trataría de no penalizar el interés cobrado para compensar la inflación, habría un tipo de interés por debajo del cuál un préstamo no debería considerarse usura, sino el *precio justo* de una cesión de medios, algo perfectamente aceptable por la Iglesia.

Ni que decir tiene que en una época en la que el Papado viene obteniendo regularmente sustanciosos ingresos de financiar las minas de alumbre y las expediciones comerciales de las grandes familias burguesas ligadas al comercio mediterráneo como los Medici florentinos o los Borja (o Borgia) valencianos, la abstracta casuística del salmantino es recibida con los brazos abiertos.

Poco a poco el tipo de interés de mercado -una abstracción de los tipos ofrecidos a medio plazo por los banqueros a los grandes mercaderes- irá identificándose con la tasa de descuento en el cálculo del valor actualizado. La fórmula se simplificará progresivamente hasta convertirse en el estándar de *Valor Actualizado Neto* que hoy incluye cualquier hoja de cálculo.

$$VAN = -Inversión + \sum \frac{FlujodelAñoN}{(1+TipodeInterés)^N}$$

El comunero y el valor actualizado

El VAN sigue siendo usado masivamente, especialmente por las PYMEs y los pequeños inversores a pesar de que desde los años 80 del siglo XIX, y especialmente desde los años 30 del siglo XX, el desarrollo del capital financiero producirá toda una profusión de indicadores cada vez más sofisticados para calcular, comparar y compensar riesgos. El mundo de los grandes fondos es un mundo de derivados -productos de inversión que mezclan activos para equilibrar riesgos e ingresos previstos- y *quants*, matemáticos especializados en calcular sus precios, versión barroca de la tasa de descuento de nuestro mercader medieval.

Todo eso, cuya comprensión es la parte supuestamente más sofisticada y *científica* -matematizada, en realidad- de lo que se enseña en las carreras de administración de empresas, está muy lejos del mundo comunero y su rechazo de la economía especulativa. Sin embargo, actualizar flujos de ingresos y compararlos de modo similar al mercader medieval sigue siendo una herramienta útil para el análisis de decisiones relativamente cotidianas.

Veamos un ejemplo. Nuestra cooperativa está planteándose participar con varios vecinos en la compra de una máquina para tratar las hojas de las podas de olivo, un residuo que normalmente se quema, y obtener así un producto que luego puede venderse a empresas de cosmética. La alternativa es invertir ese dinero en plantar frutales en unas hectáreas propiedad de la colectividad que todavía están incultas.

La inversión es de 20.000€ en el primer caso y de 10.000€ en el segundo. Los ingresos esperados se distribuirían así en el tiempo:

	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Máquina	-20.000	1.000	1.000	1.000	2.000	2.000	4.000
Plantación	-10.000	0	0	2.000	4.000	4.000	5.000

- La alternativa inmediata es dejar el dinero en ese tiempo guardado en el banco en un depósito que está remunerado al 3%.
- Vistas las expectativas bélicas y su impacto en precios, la inflación que esperamos los dos primeros años es de alrededor de un 4%, y en los posteriores sobre el 1,5%.
- Para la compra de la máquina existe una subvención a fondo perdido por el 50% del capital que se haría efectiva un año más tarde.
- Por no complicar, daremos por igualmente probables las previsiones de ingresos de los respectivos planes de negocio.

A simple vista, es difícil decir. En realidad la suma de flujos es la misma y la inversión, teniendo en cuenta que la subven-

ción cubre el 50% y paga en un año prácticamente también. Si acaso la compra de la máquina parecería más atractiva porque comienza a rentar antes. Pero comparemos.

En el caso de la compra de la máquina, el valor actual de los 20.000€ invertidos sería...

$$VAN_m =$$

$$-20.000 + \frac{11.000}{(1.07)} + \frac{1.000}{(1.07)^2} + \frac{2.000}{(1.045)^3} + \frac{2.000}{(1.045)^4} + \frac{4.000}{(1.045)^5} + \frac{4.000}{(1.045)^6} = 864,91$$

Y en el caso de optar por plantar tendríamos que el valor actual de la inversión de 10.000€ sería...

$$VAN_f =$$

$$-10.000 + \frac{2.000}{(1.045)^3} + \frac{4.000}{(1.045)^4} + \frac{4.000}{(1.045)^5} + \frac{5.000}{(1.045)^6} = 2.047,71$$

Ahora comparamos la rentabilidad de ambas inversiones y resulta que...

$$RentabilidadMáquina = \frac{VAN_m \times 100}{20.000} = 4,3\%$$

$$RentabilidadFrutal = \frac{VAN_f \times 100}{10.000} = 10,235\%$$

Vaya, merecía la pena hacer las cuentas... plantar es más rentable.

4. Organizar la información en el espacio

Las correspondencia del mercader

Una de las dimensiones más interesantes de la Revolución Comercial medieval es cómo generó su propia revolución de las comunicaciones. Recibir noticias de los agentes, acordar precios y operaciones, aprobar inversiones a distancia o conocer los precios de mercado tanto como los *privados*, era obviamente vital para cualquier mercader. Así que desde muy pronto, desde las primeras redes de comerciantes judeomagrebíes que integran el comercio del mundo musulmán y el europeo en el siglo XI, la colaboración e inversión en sistemas de correos y mensajeros es constante.

Y no se detiene ni mucho menos al acercarnos a la Edad Moderna. Los estudios sobre el Consulado de Burgos por ejemplo, nos dicen que tenía como una de sus principales inversiones mantener un sistema postal propio del que se esperaba ganara en velocidad y fiabilidad a la competencia. Aunque eso sí, y por si acaso, todos los mensajes se enviaban por duplicado y por distintas rutas.

Esta redundancia es quizás la principal lección aplicable hoy en una época en la que los sistemas informáticos que las mantienen no sufren menos ataques que los mensajeros medievales en campo abierto.

No menos interesante sin embargo es que a pesar de las correspondencias masivas que se han conservado, con colecciones de hasta 350.000 cartas y de la preponderancia entre estas de las ligadas al negocio, los mercaderes prácticamente no escribían a sus clientes. El mercader escribe a sus agentes y

su familia -que a veces son también agentes-, a socios comerciales y a proveedores, pero sólo muy raramente a clientes. A estos se les garantiza el encuentro personal, cuidadosamente preparado, aunque también con mucha autonomía del agente.

A lo mejor hay algo que aprender en esto.

Otra característica llamativa de la correspondencia mercantil medieval es como la ordenación de sus contenidos evoluciona a lo largo del tiempo para hacer la comunicación más efectiva. Tanto es así que algunas de las herramientas financieras creadas por los mercaderes entre los siglos XII y XV son resultado directo de la simplificación y estandarización de sus mensajes. Y de hecho lo conservan hasta en el nombre: letras de cambio, cartas de obligación, cartas de pago, cartas de crédito...

En las cientos de miles de cartas de Francesco di Marco Datini, un mercader de Prato -Pisa- entre 1383 y 1411 tenemos un buen ejemplo de esta tendencia.

- El mensaje típico comenzaba con la fecha y la invocación (*Al nome di dio*).
- El primer párrafo establecía si la carta se enviaba por algún motivo o necesidad particular (*de bisogno*), por cortesía (*per buona usanza*) o para mantener la relación viva con motivo de alguna ocasión social (*a compimento*). Acto seguido, listaba las cartas enviadas al mismo destinatario para asegurarse de que el receptor pudiera comprobar que había recibido todas las comunicaciones anteriores.

- Seguía el cuerpo del mensaje propiamente dicho, a razón de un párrafo por tema. Si en ellos se hacía una cita de una carta anterior, se fechaba con claridad y se apuntaban las modificaciones, también fechadas, sobre la información o decisión de la que se tratase.
- Finalmente, y por si hubiera dudas, el mercader cerraba la carta afirmando que *no había nada más que contarles y ninguna otra noticia*, adjuntando tipos de cambio o precios de mercado y dando sus mejores deseos.
- La firma mostraba el nombre de la empresa, y generalmente mandaba un saludo desde la ciudad donde se encontrara (*saluti da Genoa*), lo que le colocaba en el territorio y permitía al receptor trazar sus movimientos.

Si el mercader era meticuloso en los mensajes que enviaba, no lo era menos con los que recibía. Las cartas aparecen marcadas con la fecha de recepción y comentadas y subrayadas párrafo a párrafo, con referencias en cada tema a anteriores documentos y comprobaciones con las que se aseguraba de disponer de toda la correspondencia anterior. Estructurar bien los mensajes hacía mucho más fácil este tratamiento sistemático. Y de hecho tan importante se consideraba que a partir del siglo XV aparecerán los primeros catálogos de cartas para referencia de los jóvenes comerciantes en formación. A ese momento se consideraba ya que los formatos eran estándares a respetar.

El despacho

La necesidad de mantener en orden, accesible y consultable toda la correspondencia recibida, además de los listados de precios, la contabilidad y las distintas *cajas* y *fondos*, dio for-

ma al *despacho* (el lugar donde vende y ordena envíos, es decir, despacha). Los baúles y cofres son sustituidos por archivadores, estantes y cajoneras, las mesas y bancos por escritorios con cajones y compartimentos que pueden jerarquizarse y representan espacialmente los recursos a su disposición.

La organización física de la administración empieza a ser un *arte* (técnica) específica que incluye rudimentos de biblioteconomía y hasta de ergonomía. El orden *racional* del despacho está pensado para convertir el espacio que rodea al mercader en la representación de una máquina social que coloca todo *a su mano*.

El despacho, como la corerspondencia antes y un poco después la contabilidad de partida doble, coloca todo en cajitas siempre a mano, siempre visibles, siempre contrastables. Es el bisabuelo del *panel de mandos* y de la *sala de crisis*. Incluso el *escritorio* de los ordenadores que usamos hoy diariamente sintetiza y continúa simbólicamente este momento original en el que la clase dirigente reordena el espacio a su alrededor para colocarse al frente de unos mandos imaginarios con no menos fidelidad que el Plan General Contable.

Desde la mirada comunera dos reflexiones:

1. La dimensión empresarial de la colectividad no deja de ser para nosotros una nave ajena. Sólo la podremos controlar entendiendo *su lenguaje*... y no dejando que nos reste posibilidades por no conocer sus *palabras mágicas* cuando exige usarlas, ni que estas palabras, nunca inocentes, nos engañen cuando las aprendamos. Y eso incluye su lenguaje espacial, su obsesión por poner todo en cajitas, por imitar engranajes, mecanismos y palancas.

2. No maximizamos la rentabilidad como principio, intentamos utilizarla como herramienta para nuestros propios fines sin ser arrastrados ni por su lógica ni por su colapso. La necesidad de una colectividad no es colocar a alguien, uno sólo, al frente de la nave imaginaria de la rentabilidad, sino rodear la dimensión mercantil de nuestra actividad y sus resultados de la mirada de todos. No necesitamos un panel para un capitán imaginario sino un panóptico para manejarnos conscientemente en el terreno en el que nos vemos obligados a funcionar.

5. Organizar el crecimiento

La aparición del movimiento hutterita

La era dorada del mercader, cada vez menos mediterráneo y cada vez más atlántico, llegará en el siglo XVI en paralelo, por primera vez desde la Antigüedad, a la aparición de un movimiento comunal de gran escala en Europa.

El contexto es el del auge del anabaptismo en los territorios de los Habsburgo (1520). El anabaptismo, en sus diferentes corrientes y expresiones sirve entonces de bandera ideológica a la lucha de clases de los campesinos contra los terratenientes. Luchas que culminan en las guerras campesinas alemanas (1524-25) y en la rebelión y represión de la ciudad de Münster (1534-35).

La persecución de los anabaptistas -masiva y especialmente cruel- no conseguirá en principio hacer decaer el atractivo del movimiento que sobrevivirá en una caótica mezcla de clandestinidad, huidas y matanzas de comunidades enteras. En los años posteriores a Münster, miembros de algunas grandes familias feudales, que mantienen su propio juego político, les darán refugio más o menos estable esperando obtener mano de obra y capacidad de recaudación. Los Liechtenstein abren su finca señorial de Nikolsburg, en Moravia y una corriente permanente de refugiados comienza a conectar el Tirol con esta nueva *Tierra prometida*.

La situación de estos refugiados es dramática y poco a poco se dan cuenta de que necesitan un nuevo modo de organización. Como cuenta la enciclopedia anabaptista:

Obligados por la situación de emergencia, la necesidad de cuidar de los muchos hermanos indigentes, juntaron todas sus posesiones y dinero a la manera de la primera iglesia en Jerusalén. Pero este acto no se entendió al principio como un paso definitivo hacia la comunidad completa de bienes que comprendiera tanto el consumo como la producción. Este desarrollo vino pero lentamente paso a paso.

Durante una primera época (1529-33) las distintas comunidades ensayan modelos en inevitable conflicto. Hasta que Jacob Hutter, un carismático sombrerero tirolés formado en Praga. Tras intentar aportar en la distancia, acaba trasladándose clandestinamente a Moravia para mediar en las disputas entre líderes locales y defender un sistema basado en el desarrollo del comunal colectivo como base material del movimiento.

Buena parte de las comunidades anabaptistas moravas le seguirán y adoptarán los principios doctrinales y organizativos de Hutter durante los siguientes dos años hasta su captura y quema en la hoguera en 1535.

Tras su muerte, mientras el anabaptismo prácticamente desaparece en el mundo germanófono, las colectividades hutteritas prosperan y crecen. Y cuando llega al trono el emperador Maximiliano II (1564-1576), contrario a la represión de los protestantes, se inicia lo que los hutteritas recuerdan como *la buena época* (1554-1565). Y en 1565 es elegido líder de las comunidades huteritas Peter Walpot, un tirolés que dirigirá el movimiento hasta 1578. A su impulso se debe el procedimentar oficios y prácticas cotidianas; la mejora de las escuelas con una de las primeras teorizaciones pedagógicas que prohíbe castigos físicos y busca el autoaprendizaje del

niño; la alfabetización general; la exaltación de la higiene y la puesta en marcha de un sistema de atención médica compartido y universal a los comuneros. Es la *Edad de Oro* (1565-1595), que nos ha dejado entre otras cosas el gran *Geschiedt-Buch*, el registro histórico de los hechos del movimiento hutterita.

La organización comunal del trabajo a gran escala

Generalmente se estima que entre Moravia y Eslovaquia existían en ese momento alrededor de un centenar de *Bruderhofs*, con una población estimada de unas 30.000 personas, aunque algunos autores aumentan el número de comunidades y llegan hasta los 70.000 miembros.

En 1569 se agregó al gran libro de historia hutterita una separata llamada *Beschreibung der Gemein Wohlstand* (Descripción de la prosperidad común). En ella se describen las formas de organización de la primera estructura comunal de gran escala del mundo moderno.

Diversificación e integración de la producción tecnológicamente avanzada

Man nähret sich mit allerlei Handwerlk (nos mantenemos a base de todo tipo de artesanías), dice el libro. No parece sorprendente, pero es que estamos hablando de una parte de Europa en la que el sistema de manufactura pre-fabril aún no se había extendido ni lo haría en los siguientes 150 años.

El modelo vanguardista para la aristocracia aburguesada era el de algunas ciudades italianas. En ellas los mercaderes, a

base de monopolizar las compras por adelantado, habían conseguido tomar las riendas de los talleres gremiales artesanos, convirtiendo a maestros y aprendices en meros asalariados a destajo. Una vez con la posibilidad de ordenar la totalidad del trabajo de varios gremios complementarios bajo sus órdenes -aunque mantuvieran su organización interna- el mercader aumentaba a placer el grado de interdependencia y escala de la producción, en un proceso que acabará, andando los siglos, dando lugar al primer sistema de manufactura moderna: una *fábrica* que agrupaba distintos artesanos en una sola producción.

Para los príncipes y señores locales ver a comuneros que ni siquiera producían bajo la coerción salarial organizar producciones artesanas a una escala mucho mayor que ningún mercader que conocieran, no sólo era algo inesperado, sino en extremo chocante. Por eso, Grimmelshausen, el famoso autor barroco alemán, informa que en una visita a un *Bruderhof* se sorprendió de encontrar a los comuneros dedicados a la artesanía concentrados y coordinados entre sí *como si se hubieran alquilado por una paga*, es decir, como si hubieran sido esclavizados a través del salario y fueran organizados coercitivamente y desde fuera.

Dado el desarrollo mercantil europeo de la segunda mitad del siglo XVI, la diversificación e integración de distintas producciones artesanas en un plan productivo común equivaldría hoy en día a producir no sólo tecnologías punteras sino a integrarlas en servicios avanzados.

Y si eso ya era *avanzado* para el momento, los *hutteritas* irán aún más allá. El objetivo es desarrollar todas las cadenas de

arriba (artesanía de alta calidad) a abajo (producción primaria), internalizando toda la cadena a partir de los excedentes generados por el eslabón más capitalizado y rentable. El excedente dejado por el vino paga el viñedo, la sastrería las ovejas, la zapatería y encurtiduría, el matadero. El recorrido típico de la acumulación pero al revés, ganando autonomía para la producción de la comunidad.

Bajo un plan productivo único y sostenible

Filtrado por el velo ideológico cristiano, los hutteritas entienden que no cabe *propiedad* sobre la Naturaleza, sino una suerte de tutoría racional. Siendo las tierras y recursos un bien divino que no puede pertenecer a nadie, dios los ha creado para todos, toda la acción productiva debe velar por mantener ese metabolismo común nacido de la voluntad divina. Eso en la práctica se traduce en un plan productivo único y argumentado capaz de prever y asegurar la sostenibilidad de los procesos de transformación.

El centro del plan era, en cualquier caso, la producción de los alimentos, objetos, servicios y conocimientos necesarios para la satisfacción de las necesidades de la comunidad. Necesidades que incluirán baños públicos -fueron los pioneros en su concepción de la higiene como necesidad-, boticas y servicios médicos.

La eficiencia general se garantiza por la escala comunal y por el empeño en cubrir las cadenas productivas completas de cada necesidad reconocida. Veamos: los *bruderhof* tienen una única cocina por comunidad. Cocina para entre 150 y 500 adultos más los niños, así que se asegura que todos estén bien alimentados por igual al tiempo que las sobras

se minimizan y destinan a alimentar al ganado. La lana de las propias ovejas del asentamiento, se hilaba en un taller, se tejía en otro y se confeccionaba en un tercero sin salir de la colectividad. Las pieles se mataban en el matadero del *bruderhof*, se curtían en un espacio propio y se entregaban a guarnicioneros, zapateros, bolseros y demás de la propia comunidad y si no había todavía taller especializado se enviaban a la comunidad más cercana que lo tuviera.

Que integra a todos mediante un esfuerzo de formación

Todas las personas que se unían a un *bruderhof* debían aprender un oficio. No importaba a qué se hubieran dedicado antes. Había dónde elegir: hilado y telares; artesanía de la loza y la mayólica, de vanguardia en la época; curtidores, guarnicioneros, zapateros y toda la cadena de la piel; forjas que hacían entre otras cosas modernos armazones y somieres de camas, cuchillos y herramientas de distinto tipo; manufacturas de carruajes e incluso un taller de relojería. Para todo había talleres especializados y sistemas de formación.

También eran organizados con itinerarios de aprendizaje propio los barberos-cirujanos, médicos y administradores, cuyos servicios la comunidad vendía a los nobles y príncipes moravos y austriacos.

Pero no sólo se formaba a los adultos. Los *hutteritas* crearán una de las primeras pedagogías centradas en el niño y en su autoaprendizaje, que prohibirá los castigos físicos, entonces y durante unos cuantos siglos más, harto frecuentes. La educación será obligatoria e igual para todos los niños de la comunidad con independencia de su sexo. El resultado será uno de los mayores éxitos del sistema comunal de los *bruderhof*.

La enciclopedia anabaptista, que por cierto no simpatiza demasiado con el comunismo de los hutteritas, reconoce sin embargo que:

La educación de la creciente generación del Bruderhof tendía a hacer que estos jóvenes encajaran en un cierto patrón: la laboriosidad, el cuidado, la máxima honestidad, la frugalidad, la solidez del trabajo y la confiabilidad fueron las principales virtudes enfatizadas en sus actividades económicas, así como el desinterés y la preocupación por el otro allá donde era requerida.

Y se organiza electiva y consensualmente

Las comunidades hutteritas tenían una doble dirección electa: la ideológica (el *Servidor de la palabra* o *Diener am Wort*) y la organizativa (los *Servidores de las necesidades* o *Diener der Notdurft*).

Los *Servidores de las necesidades* se elegían para distintas tareas: *Haushälter* o administrador general, *Einkäufer* o encargados de compras en el exterior, *Fürgestellte* encargados de cada taller elegidos consensualmente por sus miembros y *Meier* o encargados de las fincas. Además, en las comunidades mayores, de 250 a 500 miembros, se elegía un *Weinzierl*, mano derecha del *Haushälter* encargado del conjunto de la producción agraria y a veces un *Kellner* dedicado sólo a los viñedos y bodegas, un *Müller* a cargo del molino, y un *Kastner* a cargo de planificar los almacenes y graneros.

Los *Haushälter*, la máxima responsabilidad en la estructura, se ocupaban de todas las necesidades materiales de cada miembro, desde la ropa de cama, al reparto del trabajo y el buen ambiente en los talleres. Tenían que ser los primeros en madrugar y los últimos en acostarse, pues también estaban a

cargo de las chimeneas. Pero si enfrentaban una compra importante, debían convocar un comité con los miembros más antiguos y generar un consenso para autorizarla.

Los encargados de talleres, tiendas para el exterior y oficios, los *Fürgestellten*, funcionaban con autonomía, pagando las compras con las ventas al exterior, guardando un cierto excedente como fondo de maniobra propio y llevando cuidadosamente las cuentas y registros materiales y comerciales, que entregaban al *Haushälter* una vez cada dos semanas. Al igual que los *Einkäufer*, encargados de gestionar los fondos para atender las necesidades de consumo de los miembros que no podían ser satisfechas con la producción propia. Los encargados de campos, viñedos y almacenes de alimentos, los *Meier* y los *Kellner*, tendrán que cuidar además de caminos y cercas.

El mecanismo entero se basa en la idea hutterita de fraternidad que implica cooperación voluntaria como base de todo trabajo, negación del autoritarismo y el paternalismo, y un fuerte sentido de responsabilidad compartida.

El resultado es una estructura productiva comunal que los hutteritas compararán con un panal o un reloj para señalar que no necesitan de comercio interno ni de coerción para que cada uno aporte a la comunidad y ésta sea capaz de satisfacer las necesidades de todos. Unas imágenes que serán reapropiadas y resignificadas pronto por los primeros ideólogos de la burguesía para imaginar su propia utopía automática, basada en todo lo contrario: la mercantilización general de la vida y la producción y la explotación asalariada del trabajo.

Para maximizar el comunal

Con una industria artesana puntera y una agricultura y ganadería especialmente productivas -entre otras cosas por mejorar la higiene-, apareció pronto un excedente sobre la necesidad y las ventas al exterior se multiplicaron.

También los servicios empezaron a exportarse relativamente pronto. La comunidad enviaba barberos-cirujanos y médicos regularmente a las ciudades y prestaba administradores especializados en molinos, viñedos, ganados o cultivos a los nobles y príncipes del entorno. Incluso las boticas y los baños empezaron a partir de cierto momento a llevar a nobles y campesinos católicos a los *bruderhof* como una suerte de *turistas* primitivos.

Por otro lado, los consumos de la colectividad no crecían tan rápidamente como sus capacidades productivas. *El lujo estaba fuera de discusión, simplemente no se valoraba y por lo tanto, ya no se deseaba.* Es decir, la vida del comunero era relativamente modesta, pequeños apartamentos para las parejas casadas, una dieta variada y rica en comparación con artesanos y no digamos campesinos, pero ajena a las exuberancias de la gastronomía nobiliaria; y servicios de salud, enseñanza o baños escasos en la época. Una *buena vida*, con los utillajes y consumos necesarios pero sin nada susceptible de generar diferenciación social.

Resultado: las nuevas *bruderhof* se convertían pronto en creadoras de excedentes que se agregaban al resultado del conjunto. Una parte de éstos se dedicaba a mantener las redes de misioneros que salían a otros países a predicar la fe y el modo de vida hutterita a riesgo cierto de sus vidas (caían

a manos de inquisidores protestantes o católicos dos de cada tres). Otra, cada vez más alta, al pago de impuestos.

El resto, se incorporaba al comunal total (*Betriebskapital*), por lo que servía como una especie de seguro colectivo ante futuros desastres y exacciones -que no faltaron dada la voracidad de las clases dirigentes- y como forma de financiar nuevos talleres, servicios, comunidades y retos técnicos.

Elementos para la organización del crecimiento

Llama la atención la pronta consciencia, que se debe al mismo Jacob Hutter, de que la comunidad de ingresos no es realmente una comunidad de bienes si no incorpora la producción, si ingresos y productos no son resultado del trabajo colectivo. No menos clara es la conceptualización del comunal como centro y objetivo de la vida comunitaria. Y aún resulta refrescante la lógica de fondo de su dinámica comunitaria: eliminar la coerción desde la escuela al taller, sustituyéndola por la responsabilidad colectiva y la *alegría* que deriva de saber el trabajo colectivo dotado de significado concreto y tangible.

Pero, no sólo los fundamentos, que apuntalan la centralidad del comunal, son perfectamente actuales hoy. En lo productivo y organizativo, la Edad de Oro de los hutteritas muestra una sorprendente coherencia con las tendencias y perspectivas de todos los grandes movimientos de colectividades obreras que aparecerán a partir de 1847. De hecho, hasta los años 30, con la consolidación del kibutz Me'uhad en el actual Israel, es imposible encontrar una economía comunal de esa escala, complejidad y capacidad en ningún lugar del mundo.

Lo cierto es que todo modelo viable para el crecimiento de una colectividad va a pasar necesariamente por lugares que antes exploraron con éxito los hutteritas. Entre ellos:

- El paso de una red de colectividades a un único metabolismo económico común construido en un territorio tan amplio, comunicado y diverso como sea posible; los miembros viven en un asentamiento concreto que tiene su autonomía, pero pertenecen a la *gran colectividad* que garantiza las condiciones de todos; es el mismo movimiento que llevó de la kvutza aislada o federada al *kibutz* organizado en diferentes kvutzot pero con una membresía única.
- La diversificación productiva y la evolución hacia una planificación centrada en el desarrollo de conocimiento aplicado, la sostenibilidad y por tanto a la incorporación a todo lo relacionado con la satisfacción directa de necesidades, de tecnologías con mayor productividad del trabajo y los recursos materiales directos.
- La *internalización* total -del primario a los servicios- de cadenas completas que responden a las necesidades directas de la comunidad, única manera de reducir la dependencia de la economía mercantil.
- En la misma lógica, la puesta en marcha de un sistema educativo y una pedagogía propias, junto a la provisión universal de servicios avanzados de salud, farmacia, higiene y bienestar; provisión que ha de estar lo más internalizada posible en cada momento.

- La creación a gran escala de mecanismos de detección de nuevas necesidades e innovaciones tanto en la producción como especialmente entre los bienes de consumo de los comuneros; esta sensibilidad es el verdadero motor de la innovación en una comunidad que culturalmente no genera consumos compensatorios.
- Desarrollo de sistemas de coordinación y decisión consensuales, ágiles y escalables, con rotación frecuente de responsables, cuando las colectividades o asentamientos individuales sobrepasan ciertas dimensiones.
- Impulsar la formación y la multiespecialización de muchos frente a la profundización de la división del trabajo impuesta por las tecnologías disponibles y la proliferación de *servidores de las necesidades* a distintas escalas.
- Desarrollo de un sistema contable y de gestión que al mismo tiempo que permite la supervisión regular y el control centralizado por el conjunto de la colectividad, da espacios de autonomía a cada actividad concreta.

6. Comunicar y vender

El marketing, esa mala noticia

Al contrario de lo que cuenta el negocio publicitario sobre sí mismo, los primeros anuncios comerciales en prensa fueron muy posteriores no sólo a la aparición de la imprenta, sino también a la consolidación de la prensa diaria. Los grandes mercaderes de la Europa Medieval y los burgueses de la era Moderna no tuvieron que poner anuncios para vender sus productos.

En realidad las primeras campañas publicitarias como tales, con anuncios reconocibles y no con meros *avisos* de llegada de mercancías o noticias de apertura de tiendas locales, son hijos del capitalismo en plena expansión, del telégrafo y el ferrocarril.

Del telégrafo nace la primera agencia de información, Reuters en 1850. Al principio enviará reportes sólo para empresas y mercados financieros, pero, a partir de un famoso acuerdo que alcanzó al comienzo de la guerra de Crimea (1853-56) con *The Times* y la armada británica -que tiró los cables submarinos de Inglaterra hasta la frontera rusa gratuitamente-, dará su primer servicio de noticias para periódicos. La prensa, hasta entonces mayoritariamente local, empezará a difundir noticias nacionales e internacionales llegadas en los *cables*.

En un mundo de mercados en expansión geográfica rápida y constante, la globalización de la información abre una nueva oportunidad: vender productos en nuevos lugares a nuevos clientes. El lugar propicio: unos EEUU que en 1848, tras la guerra con México, habían doblado su territorio y se

aprestaban a constituirse como estado continental basado en la unidad de mercado. Entre 1862 y 1869 se construye la primera línea de ferrocarril capaz de llegar de la costa atlántica a la pacífica.

Son décadas además de crecimiento migratorio acelerado: entre 1840 y 1850 EEUU gana 4,2 millones de habitantes, llegados en su mayoría de Europa, alcanzando los 20 millones de población total. En la siguiente década ni siquiera la guerra civil frena el ritmo de las llegadas, y a su fin el ritmo vuelve a crecer. Entre 1865 y 1918 llegarán 27,5 millones de nuevos trabajadores al país.

Masas de migrantes llegando al país, expansión física del mercado y del ferrocarril que lo une en una única red de circulación de mercancías... y periódicos que por primera vez reciben noticias y avisos de lugares a cientos o miles de kilómetros de distancia. No es casualidad que el primer *anuncio moderno* aparezca en Nueva York en 1856 y la primera agencia como la entendemos hoy, es decir que vende el servicio de redacción y diseño gráfico de los anuncios, J. Walter Thompson, en la misma ciudad durante 1877.

Pero no exageremos. No será *normal* anunciarse, ni siquiera en los países más capitalizados, hasta los años veinte del siglo XX. El marketing como tal, el que da forma a los productos industriales desde su concepción y diseño, no se entremezclará en los procesos productivos hasta después de la segunda guerra mundial.

El paralelismo entre marketing y militarismo es evidente y en el fondo responde a lo mismo: en su origen a la expansión

del mercado y la *conquista* real o metafórica de territorios; después de 1890 a la creciente saturación general de los mercados ya existentes. Tanto marketing como militarismo expresan bien el derroche permanente que supone la concurrencia de un sistema basado desde finales del XIX en grandes monopolios que se enseñorean sobre mercados que no pueden absorber toda la producción y que no encuentra vías regulares para expandirse sin chocar más o menos violentamente con los competidores. Las habitualmente reconocidas *eras del marketing* son muy ilustrativas de este paralelismo.

Era del marketing	Foco de la publicidad y el mensaje asociado	Qué está sucediendo en los mercados
1890 - 1959	Producto. Se señala la utilidad, calidad y novedad del producto.	1890 es el arranque de la era imperialista. Los mercados coloniales ya no absorben toda la producción de los centros industriales automáticamente. Los grandes estados y capitales luchan en dos guerras mundiales. Tras la dos guerras mundiales arrasadoras se abre una larga fase de conflicto prebélico permanente, la <i>guerra fría</i> .
1960 - 1989	Consumidor. Se asocia el producto a las aspiraciones -fuertemente mediadas por la ideología dominante- de éxito social y personal.	La guerra fría se ha convertido en una carrera de armamentos sofocante y un desarrollo monstruoso e inédito del militarismo. EEUU, convertido en superpotencia global, orienta su ideología de bloque en torno al mensaje de la capacidad para crear bienestar y libertad del capitalismo de mercado que pretende representar frente al capitalismo de estado de Rusia.
1990 - 2016	Valores del consumidor. La asociación del producto con el éxito transmuta en exaltación del bienestar, la tranquilidad, el disfrute y la supuesta «autenticidad» de los productos.	El bloque ruso implosiona. Se abre la llamada <i>globalización</i> , una redefinición de las cadenas productivas globales ligada al reparto de mercados del bloque caído y el desarrollo capitalista de una China convertida en «fábrica del mundo». Europa y EEUU se desindustrializan y la precarización avanza entre las nuevas generaciones de trabajadores.
2017 - ...	Valores «sociales». El impacto ecológico, el carácter local de la producción y su supuesto impacto social positivo, la capacidad de generar ahorros, la identidad, la importancia de la producción local, etc. empiezan a preponderar en los mensajes comerciales.	La crisis financiera de 2009 se convertirá en un estancamiento casi permanente de la acumulación en Europa y EEUU. Con la pandemia de Covid y la aceleración de las tendencias hacia la guerra (Ucrania, 2022) la crisis se extiende a China. Los sistemas de pensiones se precarizan globalmente, la pandemia de Covid expone la erosión sufrida por los grandes sistemas de salud y un nacionalismo cada vez más asfixiante adorna el fin de la globalización y los primeros pasos hacia un nuevo sistema de bloques globales. El Pacto Verde junto con una nueva oleada de militarismo, se presentarán como la principal vía para reflotar la rentabilidad.

La primera obviedad que nos recuerda el marketing es que diseñemos nuestros propios productos desde la *mirada del otro*. Da igual las necesidades que detectemos en otros, nos dicen, porque si esos otros no perciben esa necesidad no tiene sentido ponerse a producir algo que no van a identificar como útil.

En principio esto es una obviedad. La vuelta es que la industria de la opinión -que va mucho más allá de la publicidad, como veremos- pretende poder *crear necesidades* a medida de los vendedores. Pero en realidad, no es cierto. Lo que venden es la capacidad para modificar la percepción y convertir productos en *ansiolíticos* que *compensen* simbólicamente la angustia creada por los problemas reales que acucian a los receptores.

Se ve bien en la tabla de arriba: se asocian productos a sensaciones y estas a aspiraciones que *calman* la percepción de las necesidades reales. ¿Temes no poder llegar a pagar la hipoteca y ya has visto un par de desahucios en el barrio? Compra muebles baratos y *siéntete* seguro en la *república independiente de tu casa*. ¿La deslocalización industrial destruyó tu ciudad y ahora sufres el desabastecimiento de productos básicos que se hacen en otro lado del mundo? *Consume local aunque sea un poco más caro, que así inviertes en tu entorno*. ¿Te angustia pensar que el cambio climático, a base de sequías e inundaciones, vaya a destruir el campo y su capacidad para producir alimentos asequibles? *Compra marcas con «compromiso medioambiental» y políticas de cero emisiones para «salvar el planeta»*.

Posicionamiento, entorno y creación de campo

Pero colocar productos es sólo una parte de las tareas de la industria de la opinión. Modificar la percepción de las institu-

ciones y las empresas es una parte importante también de su actividad comercial.

Según la teoría del *posicionamiento* y los *entornos*, la más sofisticada de todo el repertorio disponible, la percepción social de la organización es la que determina su credibilidad y el interés de sus ofertas y mensajes. Por eso no importa únicamente dónde está una empresa -qué lugar ocupa en el mercado- sino como se *posiciona*, es decir, qué lado de su ser o de sus acciones ve de ella el *entorno* que la mira desde fuera.

Por ejemplo, una empresa puede estar muy endeudada y eso, si se deja así, producirá lógicas dudas sobre la continuidad o calidad de sus servicios. Pero si la empresa hace bandera y gana reconocimiento por ser la que mejor gestiona la deuda en su sector, la más fiable a la hora de pagarla y la más valorada en el mercado secundario, su posición será completamente distinta. Ahí es donde entra la *gestión de entornos*. La percepción y la posición, van a depender de las informaciones que recibe el entorno social que la observa.

La creación de mensajes para ese entorno es el producto predilecto de la industria de la opinión. Cuando se produce de una forma indirecta y general, dejándole que una los puntos por sí mismo, se le llama *creación de campo*. Por ejemplo cuando se abre -normalmente de forma orquestada- un debate mediático sobre la necesidad de mejorar la eficiencia energética de los edificios, se está *creando campo* para las empresas de construcción-rehabilitación y para los fabricantes de vidrios y ventanas aislantes. ¿Por qué? Porque se está modificando la percepción de un problema -el coste de la energía- para transformarlo en otra cosa -la eficiencia ener-

gética de la vivienda-. Una nuevo problema para el que el producto del cliente -instalar las nuevas y caras ventanas de puente térmico- es una solución.

Una variante de la creación de campo es el discurso mediático sobre el futuro. No es inocente que las burbujas tecnológicas vengan precedidas durante meses de *hypes* sobre lo mucho e inexorablemente que tal o cual tecnología va a cambiar las empresas y por tanto sus demandas de trabajadores. Su objetivo es levantar capitales para las empresas que venden esas tecnologías supuestamente en ascenso.

Los *hypes* son puras expectativas basadas en información escorada, cuando no fantasiosa o arbitraria, pero movilizan defensivamente a miles de empresas que, a su vez, necesitan transmitir a los capitales inversores que van a mejorar su rentabilidad reduciendo mano de obra o ganando mercados más o menos reales y a millones de jóvenes que esperan ganar empleabilidad aprendiendo a manejar una tecnología nueva. Así que tan pronto comience el *hype* las empresas declararán que están haciendo planes para incorporar IA, blockchain o crear metaversos y millones de jóvenes en todo el mundo estudiarán cursos especializados para formarse en *lo que viene*. Si el metaverso no triunfa... serán los jóvenes los que habrán absorbido los costes de formación de la aventura, no los creadores de la tecnología fallida.

El uso político directo es cotidiano también. La presentación acrítica del Pacto Verde como solución al cambio climático, una de las mayores campañas mediáticas de estos años, es pura *creación de campo* de una serie de medidas en las que la

reducción de emisiones de gases de efecto invernadero nunca se prioriza sobre el incremento de la rentabilidad de las empresas involucradas, sean automotrices o energéticas. Y así, de repente, tenemos eléctricas supuestamente ecológicas que dicen mover recursos en masa a infraestructuras de transporte a larga distancia de Hidrógeno... aunque no exista tecnología para lograr esa proeza. Y mientras, los usos locales del Hidrógeno verde, verdaderamente útiles y seguros, ni se emprenden ni se animan porque, en su baratura, no son lo suficientemente interesantes para las grandes compañías.

La industria de la opinión no sólo vende grandes campañas de publicidad y posicionamiento para el público en general. Basada en las mismas teorías, tiene toda una gama para líneas de menor *alcance*. Estas estrategias pasan por dirigirse a *nichos*, grupos relativamente pequeños *perfilados* previamente por compartir unas ciertas características particulares. De ahí la obsesión por *describir* y no pocas veces crear, grupos generacionales más o menos fantasiosos (las empresas necesitan mostrar una cartera de clientes rejuvenecida) y patrones de comportamiento atractivos para distintos sectores industriales (*foodies*, *nomums*, etc...).

Son versiones a escala de lo que ya vimos: *creación de campo* en medios y publicidad con estética a medida para el nicho inventado del producto correspondiente. ¿Recuerdas cuando nos decían que los *millennials* no querían comprar coches al mismo tiempo que aparecían en medios las primeras empresas de *car sharing*, todas ellas creadas por grandes fabricantes de coches? Todo bastante falso y prefabricado pero funcional a sus objetivos.

Esta metodología orientada a nichos creados previamente se vende también a las PYMEs, utilizando el ruido general de los medios como *creación de campo* y aplicando ciertas técnicas para agrupar clientes potenciales y reducir el coste publicitario. Veámoslo.

Marketing de nicho para PYMEs

Para poder dirigirse a un nicho, lo primero es cartografiarlo, localizar a cuantos se pueda de los que forman parte de él para poder luego dirigirse a ellos personalmente.

¿Cómo se hace esto a partir de un perfil más o menos abstracto? Describiendo los lugares por los que se mueven, en los que se agrupan si están asociados, qué leen y ven en Internet, qué buscan en Google y qué redes sociales y espacios físicos visitan. En pocas palabras: todo lo que sirva para poner anuncios baratos donde vayan a verlos, sea en un bar o en una red social.

El coste de adquisición

El problema es que poner postales en bares, anuncios en revistas profesiones, hacer campañas en twitter y facebook o anuncios de búsqueda en Google puede parecer barato en comparación con un anuncio en TV, pero no necesariamente es rentable.

Así que lo primero en toda estrategia de nicho es hacer campañas de pequeño presupuesto durante tiempo limitado en todos los canales posibles y a partir de los datos calcular el *coste de adquisición*.

$$\text{Coste de Adquisición} = \frac{\text{Gasto en Publicidad}}{\text{Clientes Ganados}}$$

Es importante porque si el coste de adquisición de un canal es mayor que el margen que nos dejaron las ventas que hicimos a través suya, estaremos perdiendo más cuantos más clientes ganemos.

No es nada raro sin embargo que muchas empresas decidan comprar publicidad a pérdidas. De hecho ha sido tan común, que los precios de anuncios en redes sociales se han mantenido demasiado altos durante mucho tiempo como para ser rentables para vender casi ningún producto de nicho. La razón aparente de su falta de rentabilidad es que simplemente no proveen de herramientas de segmentación suficientes y adaptadas a los distintos contextos culturales y de valores. La real, que los precios estaban inflados por la existencia de una demanda a la que no importaba que el coste de adquisición superara al margen.

Y es que hasta hace poco, las *start ups* valoraban, cara a conseguir nuevos capitales, cada cliente por encima de lo que les costaba conseguirlo, con independencia de lo que consiguieran venderle, si es que le vendían algo y no se lo regalaban con tal de añadir su email a su base de datos. Ese tipo de estrategias, motivadas por la abundancia de capitales movidos por los hypes sobre el comercio online, duraron años, y todavía se ven no pocos casos. Pero cuando el capital se orientó a otras tecnologías y servicios, los presupuestos de publicidad de estas empresas bajaron y la diferencia entre margen y coste de adquisición empezó a guiar sus decisiones de compra de anuncios. Por eso están cayendo las ventas en Twitter y en Facebook.

La rentabilidad de la inversión publicitaria

El siguiente paso es seguir durante un tiempo el comportamiento de los clientes ganados a partir de cada canal. No

todos tienen porqué comportarse igual y comprar las mismas cosas el mismo número de veces, y eso puede modificar nuestra visión de la rentabilidad de cada canal. Veamos un ejemplo.

Abrimos un bar especializado en cervezas de importación. Lo anunciamos con bonos descuento en una revista barrial y en una de aficionados a la cerveza. En la primera ofrecemos la *primera caña gratis*, en la segunda un descuento del 50% en cervezas de trigo. La cuestión para comparar resultados no es limitarnos a la primera visita. Probablemente los clientes del barrio dejen menos margen que los otros. La cuestión es cuántos se convierten en habituales y si los del barrio se animan a pedir cervezas en botella, más caras y con mayor margen. Así que intentaremos hacer un seguimiento durante al menos dos semanas que nos permita estimar lo que en realidad nos ha aportado cada anuncio.

Al margen total generado por el grupo de clientes ganado a través de cada canal le restaremos el gasto publicitario que hemos realizado en ese canal. Con eso obtendremos la rentabilidad total que nos ha dejado la compra de publicidad en ese canal.

En realidad, lo que nos interesa es comparar la rentabilidad de los canales. Así que calcularemos cuánto margen ha generado cada euro invertido en publicidad en cada canal antes de compararlos.

RentabilidadCanal =

$$\frac{(MargenesTotalesCanal - GastoPublicitarioCanal) \times 100}{GastoPublicitarioCanal}$$

Veamos un ejemplo:

	Facebook	Twitter	Boletín barrial
Coste de campaña	1000 €	800 €	600 €
Margen total generado por los clientes que llegaron a través de ese canal	1100 €	850 €	500 €
Rentabilidad	10%	6,25%	66,6%

A partir de aquí diseñaríamos la estrategia de la campaña. Como se puede ver, la rentabilidad más alta se obtiene en el boletín barrial. El problema es que no es muy escalable. No puedo comprar más de un anuncio en cada número. Los medios digitales en cambio sí son escalables... hasta cierto punto. Conforme el número de personas impactadas por los anuncios se acerque al tamaño del *público objetivo*, menos rentabilidad tendrá el canal. Por eso, si el producto se relaciona con un perfil que *vive en twitter*, aunque la rentabilidad sea menor al principio seguramente se mantenga durante más tiempo que en otras redes generalistas, en este caso facebook. Por eso hay que mantener actualizada a lo largo de cada campaña a hoja de cálculo de rentabilidades de cada canal.

¿Y si no es rentable la publicidad?

¿Qué hacer cuando el gasto publicitario no genera ingresos que compensen sus costes? Posicionamiento y tiempo. Se trata de *crear campo* para aumentar el tamaño del nicho antes de dirigirse a él, de paso que la empresa o el producto se *posiciona* en el mundo que rodea a los compradores potenciales.

La forma más potente de *crear campo* es suscitar un auténtico *debate* en los sectores a los que se quiere llegar, de modo que el problema que soluciona la oferta esté presente en la conversación de los posibles compradores. Y eso, si es un problema real, lleva tiempo, esfuerzo y consume recursos. Es más, casi con total seguridad será *polémico*, un adjetivo que produce pánico en los gerentes, que no creen en nada que no salga en la cuenta de resultados.

Por eso, la empresa típica se salta este paso y prefiere el camino rápido y superficial: ganar *notoriedad* sin aportar al crecimiento del nicho al que aspira. Se dedica entonces a actividades mucho más *ligeras* como dar premios sectoriales, publicar newsletters e informes sobre el tema en cuestión, organizar eventos y, paulatinamente, participar como invitado y patrocinador en cada vez más ferias y saraos hasta que su propio público objetivo -aquel al que busca dirigirse- acaba estando atento a sus acciones y convocatorias.

En el camino la empresa hará un esfuerzo por *sacar en prensa* todas estas actividades que en principio se presentan sin ánimo de lucro. Y por supuesto pedirá como mínimo el email y algunos datos más a todo el que quiera recibir el informe que presente o participe en el evento de turno. Su objetivo es aumentar su base de datos y poder mandar comunicaciones y anuncios al mayor número de miembros posible del nicho al que aspira a vender.

Normalmente este tipo de estrategias van a las cuentas de gastos institucionales, RSC, etc., por lo que no se contabilizan como gasto de publicidad y marketing... y su rentabilidad no se mira demasiado. Si el objetivo sin embargo es comercial, suele ser una trampa en el solitario.

Comunicación comunera

Las colectividades ocupamos un lugar muy particular en la sociedad capitalista y nunca debemos olvidarlo. Somos un cuerpo extraño al que, de forma espontánea, las relaciones sociales imperantes tienden a aislar socialmente y devaluar económicamente. Frente a los aparatos ideológicos y los discursos sociales creados por la industria de la opinión somos generalmente una contradicción incómoda. Frente al mercado, no dejamos de ser trabajadores y el capital en su fase histórica actual no es en realidad más que un gran sistema de devaluación permanente del trabajo. La comunicación en ningún caso nos comprará un hueco confortable y tranquilo en esta sociedad. Pero es un espacio delicado en el que nos jugamos mucho. Y tenemos un par de ventajas sobre las empresas:

1. Si *creamos campo* e impulsamos ciertos debates no es porque nos interese vender nada, sino el tema en sí. Así que, de entrada, compartimos *la mirada del otro...* de verdad, y si producimos algo que sólo puede ser distribuido como venta, va a aparecer desde el primer día como un aporte a una percepción compartida, no como una instrumentalización de la relación colectiva o la causa que la alimenta.
2. A diferencia de una empresa, lo importante de una colectividad para su entorno no es qué produce o vende, sino su propia existencia, su diferencia de modos y valores. Las colectividades tenemos un entorno de amigos que se acercan, aprenden y aportan. En la relación con ellos no solemos valorar suficientemente lo diferente y enriquecedora que resulta para alguien *normal* la experiencia de estar en un ambiente como desmercantilizado, en contraste

radical con el de las empresas y organizaciones *normales*. Todo lo que facilite compartir la experiencia comunera en cualquier contexto, desde ofrecer cursos a experiencias turísticas, producirá más confianza y fiabilidad que ninguna campaña de posicionamiento.

Sólo estos dos ejes nos llevan ya a una fortaleza original que no está al alcance de las empresas ni con el mismo sentido, ni con la misma profundidad: lo que una parte de los teóricos del marketing llaman *capital social*, el conjunto de relaciones con personas externas y el acceso a sus entornos. Y no, no se trata de mercantilizar ni de monetarizar ese capital social, se trata de aportarle con generosidad y abrirnos a olfatear tendencias y nuevas necesidades a través suyo. Nuestro entorno es nuestra principal ventana al mundo.

¿Podemos prescindir completamente de la comunicación como estrategia y simplemente disfrutar de la capacidad de nuestro entorno para comunicar el interés de lo que hacemos? No. Si queremos vender fuera de nuestro entorno necesitaremos recurrir a pequeñas campañas publicitarias y en ellas tendremos que medir *costes de adquisición*, rentabilidades y demás. Pero la cuestión es qué hacemos después.

El objetivo es integrar a los que llegaron originalmente como *clientes*, hacerles parte de nuestro entorno, incluirles en nuestro *capital social*. Por supuesto en las formas, con las distancias y la frecuencia que sean posibles y gratas para todos, pero nunca de un modo automatizado y maquinal orientado a generar ventas, sino como parte de un disfrute y aporte a objetivos comunes.

Con nuestro entorno pensamos, aprendemos y a nuestro entorno aportamos. Y de ese aporte surgen la mayor parte de las oportunidades, comerciales y no comerciales, que nos ayudan a crecer y mejorar. No hay *creación de campo* ni *gestión de entornos* que pueda competir con eso.

7. Conclusiones

En este cuaderno hemos recorrido los fundamentos de eso que llaman *Administración de Empresas*. Comenzamos recorriendo al mercader medieval, padre de los instrumentos contables y financieros actuales, para explorar el análisis básico de las cuentas de la empresa, la valoración y comparación de flujos de ingresos o gastos en el tiempo, y la organización espacial y lógica del trabajo administrativo.

¿Hacía falta más? Toda la teoría que se enseña en las facultades de ADE hoy no es sino una versión de lo mismo inflada y deformada por las complejidades de una economía sobre-capitalizada. En general, las colectividades deberían mantenerse todo lo lejos que puedan de las exuberancias financieras, así que difícilmente será necesario el manejo de herramientas mucho más complejas. Y si llegara a serlo no falta literatura especializada.

Para las cuestiones estratégicas y de crecimiento hemos recurrido en cambio a la gran experiencia comunal de la era moderna, los hutteritas. Plantea, con más claridad incluso que el kibutz, el tipo de retos a los que se enfrenta un movimiento comunal que aumenta de escala. Problemas que tienen una naturaleza muy distinta a la del crecimiento y organización de un grupo empresarial de cualquier tipo porque los obje-

tivos de una empresa y de una comunidad igualitaria son tanto más divergentes cuanto mayor es la escala de ambas.

Finalmente, haciendo un poco de historia, y dejando ver hasta qué punto es terreno hostil en el que no cabe confiar resultados ni siquiera a las bondades de la red, hemos intentado esbozar por dónde suelen ir las estrategias de publicidad y comunicación de las pymes y remarcado que no jugar a la mercantilización e instrumentalización comercial de nuestro entorno no es una debilidad sino una forma de construir mucho más sólida que la que está al acceso de cualquier PYME normal.

Es decir, hemos repasado y establecido los básicos que cualquier comunero debería conocer para aportar a su propia colectividad en el trabajo diario. Todo lo demás son metodologías que tienen que ver ya con el enriquecimiento del comunal o con necesidades específicas de la producción que estemos afrontando, es decir, van más allá de la *administración* cotidiana de lo común. Algunas merecerán sus propios cuadernos en el futuro.

8. Resumen de conceptos y fórmulas

Lo que nos dice la cuenta de resultados

Margen Bruto = Ventas - Aprovisionamientos

Beneficio Neto = Margen bruto - gastos generales de explotación

Beneficio antes de intereses e impuestos (BAII) = Beneficio neto + ingresos extraordinarios - gastos extraordinarios

Beneficio antes de impuestos (BAI) = BAII + ingresos financieros - gastos financieros

Resultado Neto = BAI - Impuesto de sociedades

Lo que obtenemos a partir de la cuenta de resultados

Margen Neto. Nos cuenta qué porcentaje de las ventas (medidas en euros) se ha convertido en Beneficios Netos.

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Beneficio Neto} \times 100}{\text{Ventas}}$$

Dependencia del principal cliente o distribuidor. Porcentaje de las ventas que son atribuibles a un único comprador

$$\text{Dependencia} = \frac{\text{Ventas al Principal Cliente o Distribuidor} \times 100}{\text{Ventas}}$$

Grado de financiarización. Porcentaje del beneficio neto vinculado al resultado de productos financieros y especulación bursátil

$$\text{Grado Financiarización} =$$

$$\frac{(\text{Ingresos Financieros} - \text{Dividendo Participadas} - \text{Gastos Financieros}) \times 100}{\text{Beneficio Neto}}$$

Lo que sacamos del balance

Rentabilidad. Resultado neto obtenido por capital invertido. Se expresa en porcentaje.

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{ResultadoNeto} \times 100}{\text{Activo}}$$

Solvencia. Relación entre el Patrimonio Neto -lo que la empresa debe a sus dueños- y las deudas con terceros. Resultados iguales o superiores al 100% son óptimos, menores del 30% peligrosos.

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{PatrimonioNeto} \times 100}{(\text{PasivoNoCorriente} + \text{PasivoCorriente})}$$

Fondo de Maniobra. Diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente. Es decir, entre lo que esperamos cobrar a corto plazo y lo que debemos pagar en ese periodo.

$$\text{Fondo de Maniobra} = (\text{ActivoCorriente} - \text{PasivoCorriente})$$

Comparando rentas

Valor Actual de una renta. Calcula el valor actualizado de una renta. Es decir, cuál sería el equivalente en mano hoy a una renta que esperamos recibir a lo largo del tiempo. O dicho de una tercera manera: cuánto ha de ofrecerse al dueño de un negocio que espera obtener una serie de dividendos en años sucesivos para que quiera venderlo.

$$\text{Valor Actual} = -\text{Inversión} + \sum \frac{\text{Flujo del Año } N}{(1 + \text{Tasa de Descuento})^N}$$

Comparando rentas. Para comparar dos rentas entre sí calcularemos la rentabilidad de cada una

$$\textit{Rentabilidad} = \frac{\textit{Valor Actual} \times 100}{\textit{Inversión}}$$

Valor Actualizado Neto. Valor actual de una renta cuando la tasa de descuento que utilizamos es el tipo de interés, a la que opcionalmente se le puede corregir con inflación esperada y/o riesgo.

Integración y crecimiento

Cadena productiva. Todas las etapas de la transformación productiva desde la obtención de la materia prima hasta el producto final más elaborado que sale al mercado.

Grado de internalización de costes. Porcentaje de internalización de los costes totales de producción del producto final de la cadena productiva.

$$\textit{Grado de Internalización} = \frac{\textit{Costes Internalizados} \times 100}{\textit{Costes Totales}}$$

Integración de cadenas. Proceso de internalización de costes en el que el coste total se reduce al eliminarse redundancias. Por ejemplo, en el trabajo de la lana se lava dos veces a lo largo de la cadena: la lana en bruto antes de hilar y la prenda al final del proceso. Integrar no es sólo internalizar las distintas fases de la cadena, sino reducir costes porque una sola unidad -en este caso la lavandería- entraría en varias de ellas.

Marketing y publicidad

Entorno. El sector social que, viéndose afectado directamente o no, sigue el comportamiento público de una organización o empresa.

Posicionamiento. Cómo el entorno ve a una organización en función de su comportamiento público y sus acciones de comunicación.

Creación de campo. Acción comunicativa en la que en vez de lanzarse un mensaje directo, se emiten de forma indirecta y general los fragmentos que permiten construirlo, dejando que sea el propio entorno el que llegue por sí mismo a la conclusión deseada.

Nicho. Grupo de consumidores de dimensiones limitadas con patrones de comportamiento y valores comunes.

Perfilado. Descripción del conjunto de características y comportamientos de un grupo de consumidores potenciales con el objetivo de enviarle mensajes diferenciados y reducir el número y coste de los canales a través de los que se llega a ellos.

Coste de adquisición. Gasto medio en publicidad necesario para ganar un cliente en un canal dado.

$$\textit{Coste de Adquisición} = \frac{\textit{Gasto en Publicidad}}{\textit{Clientes Ganados}}$$

Rentabilidad de un canal publicitario. Relación entre el aumento de márgenes totales obtenidos y la cantidad de dinero *invertido* en publicidad en un determinado canal. Se mide en porcentaje.

$$\textit{RentabilidadCanal} =$$

$$\frac{(\textit{MargenesTotalesCanal} - \textit{GastoPublicitarioCanal}) \times 100}{\textit{GastoPublicitarioCanal}}$$

ADE para comuneros

CENTRO DE ESTUDIOS MAXIMALISTAS



<http://maximalismo.org>