

- siempre es momento de hacer realidad
- su estrategia

Mayo 2008

Recomendaciones para que las Metas Trabajen para su Empresa y no Usted para las Metas

Guillermo A. Orozco H. y Maria del Pilar López V.

Sinopsis:

Las metas son la cuantificación de las métricas escogidas por la empresa para hacerle seguimiento a la estrategia. El proceso para fijarlas, la forma como se les hace seguimiento y las consecuencias que de su cumplimiento o incumplimiento se derivan, pueden mejorarse utilizando las siguientes recomendaciones:

1. Disminuir el uso de metas negociadas que no necesariamente reflejan la estrategia de la organización ni su potencial de crecimiento.
2. No limitar el proceso de fijación de metas al proceso presupuestal, para que el presupuesto no pierda su utilidad como instrumento de gestión y estimación de los recursos requeridos, y no se consuma tanto tiempo y recursos en su elaboración y negociación.
3. Usar metas como propósitos y no como pronósticos. La incertidumbre frente al futuro no disminuye con el detalle y la precisión de las proyecciones, por lo que frente a ella es útil establecer intenciones y deseos por lograr un nivel de desempeño esperado de mediano plazo.
4. Establecer una Meta Grande y Ambiciosa - una MEGA o propósito de largo plazo, retador e inspirador. La brecha entre el propósito y lo que se puede lograr con el crecimiento inercial de los negocios, hace pensar a los ejecutivos en el largo plazo, les abre la mente a nuevas maneras de llevar los negocios existentes y los motiva a identificar nuevas fuentes de crecimiento.

5. Consultar el momento para imponer metas o acordarlas con la organización. Las metas pueden ser impuestas para llevar un mensaje de emergencia a toda la organización, o pueden corresponder a exigencias del mercado para lograr mayor competitividad.
6. Combinar el uso de diferentes tipos de metas: Metas relativas y absolutas, Metas financieras y no financieras, y Metas de Corto y de Largo Plazo.
7. Revisar el Proceso de Fijación y Seguimiento para mejorar la alineación de las metas estratégicas, tácticas y operativas, permitir que el seguimiento genere aprendizajes para el futuro y tener cierta flexibilidad para responder a cambios en el mercado.

Introducción

El uso de metas es un elemento indispensable de los sistemas de planeación y gestión de la empresa moderna. Para definir qué es una meta, es útil precisar otros términos asociados a esta palabra en el mundo empresarial. En el marco conceptual del *Balanced Scorecard* de Kaplan y Norton¹, los propósitos de cualquier estrategia se pueden expresar como un conjunto de Objetivos Estratégicos. Los indicadores son las métricas utilizadas para hacerle seguimiento a dichos propósitos. Y las METAS, son la cuantificación de las métricas en el tiempo. A la vez, el análisis de las desviaciones de la realidad frente a dichas metas, permite corregir el rumbo de la compañía y tomar decisiones para mejorar la gestión de la misma.

Alrededor de las metas surgen tres elementos fundamentales que vale la pena analizar para que el uso de metas ayude a mejorar la gestión de la compañía: Los procesos que se utilizan para fijarlas, la forma como se les hace seguimiento y las consecuencias que de su cumplimiento o incumplimiento se derivan.

Nuestras recomendaciones para mejorar estos aspectos son las siguientes:

¹ Robert Kaplan, David P. Norton, "The Balanced Scorecard", Harvard Business School Press, 1996

- siempre es momento de hacer realidad
- su estrategia

1. **Disminuir el uso de metas negociadas**

Las metas negociadas son las más utilizadas en la práctica. Su existencia y uso asume que a la gente hay que exigirle desempeño y resultados mediante metas compromiso, pues de otra manera los niveles de logros serán menos que óptimos. Su fijación se vuelve una de las principales funciones del Jefe, y el elemento fundamental de su relación con el subalterno; términos éstos que de entrada, denotan una relación jerárquica más que de colaboración y confianza.

El proceso de la negociación de este tipo de metas es conocido por todos, ya que se puede resumir de la siguiente manera: el Jefe quiere exigir una meta superior a su colaborador y éste utiliza todas las artimañas y argumentaciones para salir adelante con una meta inferior a las pretensiones del primero; al final se llega a un “acuerdo” en el cual ambas partes quedan convencidas de haber triunfado sobre su contraparte.

El arte y habilidad de la persona “comprometida” con la meta consiste en negociar un nivel tal que su logro sea relativamente fácil y su superación sea vista como un éxito. De igual manera, en forma rápida se aprende que se debe tener cuidado de que los resultados no superen exageradamente la meta, porque quedarían al descubierto el juego y las habilidades negociadoras del colaborador, y, porque en la próxima negociación la meta será más exigente y, por lo tanto, hay que guardar una “reserva” para futuras negociaciones.

También forman parte integral de este juego de negociaciones las proyecciones y pronósticos que normalmente reciben la calificación de “conservadores”, para indicar que no son realmente un reto sino más bien una prudente referencia para no correr peligro en el proceso negociador. Otro argumento de uso frecuente es el aumento porcentual respecto al año anterior, cuidadosamente calibrado para que indique algún esfuerzo, pero no mucho, para no correr riesgos en el compromiso que se adquiere cuando la meta es negociada.

2. **No limitar el proceso de fijación de metas al proceso presupuestal**

Tradicionalmente, la negociación de metas se asocia con la preparación del presupuesto anual. En muchas empresas, el presupuesto pierde su utilidad como instrumento de gestión y estimación de los recursos requeridos porque lleva implícito un pronóstico-compromiso interno que resulta de una negociación, se hace para el año calendario, que a veces nada tiene que ver con los ciclos de los negocios, y consume mucho tiempo, burocracia y recursos en su elaboración y seguimiento².

Limitar la fijación de metas al escenario de preparación del presupuesto conduce a metas negociadas que no necesariamente reflejan la estrategia de la organización ni el potencial de crecimiento de mediano plazo de la misma³.

3. **Usar metas como propósitos y no como pronósticos**

Las proyecciones obedecen a la necesidad de aceptar que sobre el futuro no existen certezas y que lo único cierto sobre el mismo es la incertidumbre. Este concepto lo ilustra hábilmente Paul Saffo⁴, quien nos recuerda “*la percepción común y equivocada de que quienes hacen proyecciones hacen predicciones.*” En su opinión, “*el principal objetivo de hacer proyecciones es identificar todo el espectro de posibilidades, no un conjunto limitado de certidumbres ilusas (...)* A diferencia de una predicción, una proyección debe obedecer a una lógica. Quien hace las proyecciones debe estar en capacidad de articular y defender dicha lógica.”

² En otro artículo de nuestra firma habíamos indicado lo inútiles y perjudiciales que son las prácticas presupuestales actuales en la mayoría de las empresas, con las cuales se pierde una gran cantidad de tiempo y se aumenta el trabajo pero no se agrega valor. Ver: Guillermo A. Orozco H., G. I. Consultores Andinos, “*La Epoca del Presupuesto: Aporta Algún Valor?*”, Octubre, 2006

³ Jeremy Hope y Robin Fraser nos recuerdan que “*el presupuesto no es un instrumento, o un proceso, es un reflejo de cómo se administra una organización.*”: *Beyond Budgeting*, Harvard Business School Press, 2003

⁴ Paul Saffo: “*Six Rules for Effective Forecasting*”, *Harvard Business Review*, Julio-Agosto 2007, página 122.

- siempre es momento de hacer realidad
- su estrategia

Las empresas adoptan con frecuencia la planeación y el uso de proyecciones como elementos esenciales de la gestión, pero no deben olvidar que su mayor importancia se deriva del examen exhaustivo de las alternativas, el análisis de la información disponible, el entendimiento de las tendencias y el entorno, y la necesidad de escoger rumbos de acción y prepararse para lo imprevisto.

Sin embargo, la incertidumbre del futuro no disminuye con el detalle y la precisión de las proyecciones. Por lo tanto, las metas que en ocasiones se desprenden de aquellas no deben ser establecidas como compromisos y obligaciones, o mínimos a lograr en la gestión.

Frente a dicha incertidumbre, las empresas acuden en ocasiones a las metas-propósitos. Se trata de intenciones y deseos de la administración por lograr un nivel de desempeño en algunos indicadores claves, en el mediano plazo.

Con frecuencia las metas propósitos emanan de imperativos estratégicos. Por ejemplo, un cuidadoso análisis del mercado y la competencia puede indicar que es imperativo reducir costos; en ocasiones esto no es negociable y puede ser una necesidad de supervivencia. En dichos casos examinar la meta y las principales iniciativas para su logro es más un asunto de qué hacer para lograrlo, que considerar si se puede, o no.

El desarrollo del capital estratégico (humano, organizacional y tecnológico) requerido como fundamento para el funcionamiento adecuado de los procesos claves de la estrategia⁵ normalmente toma varios años, por lo cual es valioso medirlo con metas-propósitos a varios años vista, en lugar de establecer metas anuales.

Las metas-propósitos, cuyo uso debe incrementarse en las empresas, tienen la ventaja

⁵ El concepto de capital estratégico es utilizado por nuestra firma para hacer referencia a la cuarta perspectiva del marco conceptual del Balanced Scorecard de Robert S. Kaplan y David P. Norton, la cual ellos denominan la perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento, haciendo referencia a los activos intangibles.

de que constituyen una referencia por la cual luchar, disminuyen el “tinglado de la farsa” de las negociaciones, y generan escenarios de colaboración mutua y de búsqueda de nuevas y mejores formas de funcionamiento para lograr tales retos y agregar mayores beneficios a la organización.

4. Establecer una Meta Grande y Ambiciosa de Largo Plazo – la MEGA

El concepto de la Meta Grande y Ambiciosa (MEGA) de Collins y Porras⁶ implica que la Visión del futuro se concrete en diferentes afirmaciones retadoras e inspiradoras. Con frecuencia, las compañías expresan su MEGA mediante metas de indicadores financieros (ventas, rentabilidad, valor, etc.) para un lapso amplio que normalmente es de 10 años o más.

Muchos dirán que es utópico fijarse una meta a 10 años, cuando ni siquiera el presupuesto de ventas a un año es factible proyectarlo con certeza o exactitud.

Para entender el beneficio de pensar en términos de la MEGA, es indispensable apartarse del concepto de proyecciones y trasladarse al terreno de los propósitos con lógica y exigencia. No se trata de proyectar un nivel de ventas sino de proponerse algo superior a los simples incrementos presupuestales anuales; y como consecuencia de ello, caer en la cuenta que para lograr la MEGA no es factible hacerlo con los crecimientos tradicionales ni, en ocasiones, con los negocios existentes.

Siempre resulta una brecha entre el propósito y lo que se puede lograr con el tradicional crecimiento inercial de los negocios. Constituye dicha brecha el mejor elemento del marco conceptual de la MEGA. Obliga a pensar en cómo llenarla y aparta a las administraciones del crecimiento con base en incrementos anuales para ubicarlas en el terreno de grandes retos, imaginación abierta y búsqueda de nuevas oportunidades.

⁶ James Collins, Jerry I. Porras: *Empresas que Perduran*, Editorial Norma, 1997.

- siempre es momento de hacer realidad
- su estrategia

Adicionalmente, se trata de pensar a largo plazo y con ello abrir la mente a dos elementos principales del crecimiento y la rentabilidad: buscar el renacimiento de los negocios existentes e identificar fuentes de crecimiento fuera de lo tradicional. Esto puede darse en mercados, productos o países que expandan el horizonte de los negocios actuales, o mediante adquisiciones y alianzas con empresas que encajen dentro de los criterios estratégicos, complementen los negocios existentes y aporten al crecimiento y a la creación de valor.

La MEGA es un claro ejemplo de una meta que no se negocia, que no proviene de un pronóstico y que, finalmente, obliga a estimar resultados en forma aproximada, lográndose el beneficio adicional de aprender a estimar el futuro, en términos financieros, apartándose de la exactitud presupuestal⁷.

5. Consultar el momento para imponer metas o acordarlas con la organización

La imposición de metas puede ser positiva o negativa para la organización, dependiendo de la forma como aquellas sean impuestas a ésta.

Para ilustrar la forma como las metas impuestas contribuyen a la organización, destaquemos las que resultan de las épocas de crisis durante las cuales es menester cumplir con ciertos mínimos de supervivencia y en realidad no cabe negociación alguna. Ejemplo de ellas son las metas impuestas bajo los acuerdos de reestructuración financiera, las cuales son necesarias, o inevitables, y equivalen a un ultimátum que se impone a las empresas después de surtir varias etapas previas de negociación y análisis.

Otro ejemplo de metas "impuestas" son las que surgen de las exigencias de algunos clientes, proveedores o distribuidores. Por ejemplo, Wal

⁷ Uno de los mayores beneficios de estimar valores financieros alrededor de una MEGA, es que surge la obligación de pensar estructuralmente en las variables claves de la rentabilidad de los negocios: los márgenes, los ritmos de crecimiento y sus tendencias, las componentes principales de costos y gastos, la rotación del capital invertido y el costo de dicho capital.

Mart exige a sus proveedores condiciones concretas y no negociables sobre calidad, oportunidad y plazos de entrega. Muchas empresas aceptan las condiciones exigidas, las convierten en metas y adoptan los procesos requeridos para cumplir con las exigencias recibidas, mejorando así su productividad y logrando mejores estándares de operación.

Sin embargo, la imposición de metas también puede darse por estilos gerenciales de mando y control. En estos casos, es factible que los responsables de su cumplimiento acudan a todo tipo de disculpas para justificar resultados inferiores y, ante todo, se desemboca en que las personas no tienen ningún compromiso emocional con las estrategias empresariales ni con los grandes retos que ellas implican. Como nos lo recuerda un autor: "Las prioridades únicamente conducen a la acción cuando han sido entendidas, compartidas y se sienten como propias, son mesurables y se les hace seguimiento⁸."

6. Combinar el uso de diferentes tipos de metas

Existen diferentes clases de metas y varios criterios para su clasificación. Es conveniente utilizar metas de diversas clases para diferentes propósitos, como procedemos a ilustrar a continuación:

Metas relativas y absolutas

Las metas relativas son aquellas cuya medición depende del resultado de variables externas a la compañía. Por ejemplo, hay empresas que desean mejorar su posicionamiento en la participación de mercado y subir a un determinado lugar (primero, o segundo). Para la medición del resultado final hay que esperar a la medición de todos los referentes del grupo, y luego ver la posición lograda. Esto podría interpretarse como una forma de no fijarse una meta. No obstante, la meta es la posición relativa deseada.

En este caso se encuentra también la tan mencionada comparación con terceros

⁸ Peter Killing, Thomas Malnight y Tracey Keys: *Must-Win Battles: How to Win Them Again and Again*, Wharton School Publishing, 2006, página 209.

- siempre es momento de hacer realidad
- su estrategia

(benchmarking) mediante la cual se acude a tomar como referencia niveles de eficiencia, logros y resultados de otros protagonistas que tienen prácticas con excelentes niveles de productividad y sirven de “ejemplo” en la industria o en el mundo de los negocios.

Este tipo de metas evita un proceso negociador tan intenso y manipulable como el anteriormente anotado para las metas negociadas y, por otra parte, crea un saludable reto a la administración para buscar formas de mejorar su desempeño, ya que la referencia de otros “prueba” que sí se puede.

Aunque tomar a otros como referencia permite lograr importantes mejoras en las empresas, hay que tener cuidado de no desembocar en la imitación obsesiva que conduce al servil papel de seguidor y copiador, cuando dicha tendencia se exagera. Al fin y al cabo uno de los elementos claves de la estrategia es lograr la diferenciación frente al cliente y ello no se obtiene si la empresa se empeña en copiar e imitar todo lo que hace la competencia, o a los referentes utilizados para la fijación de metas.

Metas financieras y no financieras

De particular importancia es aprender a establecer, manejar y medir metas que no sean únicamente financieras. Tradicionalmente hemos hecho el seguimiento de las empresas con base en los resultados financieros, y peor aún, simplemente los contables.

Afortunadamente es creciente el número de compañías que están acudiendo a indicadores que no sean exclusivamente financieros, principalmente influenciados por el marco conceptual del *Balanced Scorecard*.

Esta práctica complementa la medición financiera y establece un nuevo marco para seguimiento de gestión que comprende dos elementos trascendentales:

- El seguimiento de la gestión se hace con indicadores de avance (*leading indicators*) y de desempeño que normalmente son indicadores del pasado (*lagging indicators*). En otras palabras,

se enfoca el seguimiento del desempeño no sólo a los resultados sino al comportamiento de los impulsores claves de valor (*key value drivers*), para lograr un mejor entendimiento y construir aprendizajes a partir de este análisis.

- Hacerle seguimiento a la estrategia con indicadores de diferentes perspectivas nos permite evaluar si los supuestos de causa-efecto, implícitos como hipótesis en las estrategias escogidas, están arrojando los resultados esperados.

Metas de Corto y de Largo Plazo

Las metas se pueden clasificar también en función del horizonte de tiempo que cubran hacia el futuro. Para aquellas que lo extienden hasta un año, se habla del corto plazo, y para las que hacen referencia a períodos más amplios se acostumbra denominarlas como de mediano o largo plazo.

Frente a la incertidumbre del futuro cabría preguntarse: ¿Qué valor tiene fijarse metas a plazos superiores a un año? El principal beneficio de ello es verse obligado a pensar en diferentes escenarios futuros y en explicitar los supuestos y análisis con base en los cuales se establecen tales metas. El hacer explícito lo anterior crea una sensibilidad en la administración para reaccionar frente a los hechos que sobrevienen en el futuro en forma diferente a lo supuesto. Esto aumenta la capacidad de reacción y obliga a flexibilizar la organización y sus procesos frente a los cambios de mercado, o económicos, que afectan su desempeño.

7. Revisar el Proceso de Fijación y Seguimiento de Metas

Alinear las metas estratégicas, tácticas y operativas

No es factible ejecutar una estrategia si la organización no la entiende, conoce y acepta. Para ello es preciso comunicarla con claridad, presentarla con motivación y lograr la confianza de la gente en la visión del futuro.

Es fundamental que el proceso de fijación de metas sea consistente con el mensaje estratégico y asegure que los retos fijados en los diferentes

- siempre es momento de hacer realidad
- su estrategia

niveles organizacionales se encuentran alineados con la estrategia y con el mediano y largo plazo⁹. Este procedimiento es más complejo, pero más importante, entre más diversificada, grande y extendida sea la organización. Se trata de lograr que todos tengan el mismo rumbo y los recursos escasos se dediquen y enfoquen a las escogencias estratégicas y sus principales objetivos.

Más que recomendar un “sentido” en el que se deban establecer las metas en la organización, sugerimos que se mantenga un profundo sentido de alineación con la estrategia del negocio, y que a la vez se discuta con los diferentes niveles el alcance de la misma y sus retos futuros para lograr mayor acuerdo y compromiso alrededor de su ejecución y de los resultados esperados.

Permitir que el seguimiento de las metas genere aprendizajes para el futuro

Es importante que el seguimiento al desempeño no se detenga en las variaciones frente a las metas y su simple explicación numérica. Es útil aplicar herramientas como el Análisis de Variaciones, un ejercicio que analiza “*variaciones respecto al plan, variaciones en relación con un ideal, o variaciones respecto a cómo queremos que sean las cosas*”¹⁰.

El verdadero beneficio del seguimiento de metas – y de metodologías como la del *Balanced Scorecard*-, proviene de entender las causas de las variaciones, ocuparse de atenderlas para corregir rumbos y aprovecharlas como fuentes de aprendizaje.

Axson nos recuerda, en su excelente libro¹¹, que “*El proceso de planeación es el único momento en el que los ejecutivos pueden darse el lujo de formularse preguntas “qué pasaría sí”, sin impactar directamente las operaciones corrientes. La planeación se enfoca a tres preguntas. Las dos primeras son muy claras: ¿Hacia dónde vamos?, y*

¿Cómo vamos a llegar allá? La tercera pregunta es: ¿Qué hacemos si las cosas no resultan como se planearon? Las respuestas a esta última pregunta son las más valiosas durante la implementación, ya que las cosas nunca resultan exactamente como se planean y el éxito es función de la velocidad con la cual se identifican las variaciones y la organización puede reaccionar frente a ellas.”

Se debe hacer un esfuerzo explícito para que la forma en que se le haga seguimiento al desempeño permita un aprendizaje para la organización y no genere consecuencias negativas de comportamiento mediocre, desmotivación de las personas y amplificación de un mensaje perverso.

En particular, hay que evitar la tradicional conclusión de que si el resultado es superior a la meta, ésta última era muy fácil y si es inferior, equivale a un incumplimiento, pues esta práctica produce una profunda desmotivación en el personal y una tendencia a no plantearse retos exigentes por el “peligro” de que no lograrlos sea calificado como un incumplimiento. Esto favorece el mundo de las metas negociadas y el juego que las acompaña, pues se va creando la cultura de que es mejor ser buen negociador y superar una meta baja que aceptar retos o tomar riesgos, y quedarse corto. Así el resultado del último sea superior al del primero.

Estamos convencidos de que es preferible tener un equipo de colaboradores que acepta grandes retos, se fija metas exigentes y se “queda corto” en los resultados, que otro que se resigna con metas poco ambiciosas y las supera para obtener algún reconocimiento.

¿Son las Metas Inmodificables?

El ritmo de los negocios ha cambiado y ante la rápida evolución de los mercados, las empresas se sienten tentadas a hacer modificaciones no sólo a los pronósticos para los períodos futuros, sino a los planes y presupuestos a lo largo del año.

Quienes los modifican, se llenan de “razones” para hacerlo, y cada trimestre “ajustan” las proyecciones y planes para “atemperarlos” a cambios en el mercado o a diferentes variables. Al final del año,

⁹ Sayan Chatterjee, *Failsafe Strategies*, Wharton School Publishing, 2005

¹⁰ Jack Stack, *A Stake in the Outcome*, Currency Doubleday, 2002, Capítulo 7.

¹¹ David A. J. Axson, *Best Practices in Planning and Management Reporting: from data to decisions*, John Wiley & Sons, 2003, p. 150.

- siempre es momento de hacer realidad
- su estrategia

advisors

www.advisors.com.co

“las variaciones desaparecen, pero los problemas que las causaron, permanecen”. También hemos visto el caso de Juntas Directivas que aumentan el presupuesto cuando los resultados parciales del año son muy superiores a lo esperado por alguna circunstancia del mercado, pero no están dispuestas a bajar el nivel de exigencia cuando se produce la situación inversa.

¿Qué hacer cuando a lo largo del año registramos que hubo un “error” en la fijación de una meta, o que circunstancias no previstas – como la revaluación del peso que registramos en Colombia durante el 2008– nos llevan a concluir que las metas y los presupuestos ya no son obtenibles? Recordemos qué hacíamos cuando la devaluación superaba las proyecciones de ventas por exportaciones; ¿acaso subíamos las metas para tener en cuenta que el alza en la tasa de cambio nos estaba dando una “ayudita” en los resultados? Pues bien, el manejo de lo anterior depende, en un alto grado del tipo de meta y su naturaleza.

- Se pueden utilizar proyecciones dinámicas (rolling forecasts) como una mejor alternativa que los presupuestos. Se trata de revisar y proyectar, trimestral o semestralmente, las condiciones y resultados esperados de los próximos 6 u 8 trimestres, de una manera permanente y dinámica, con base en la información que el mercado va mostrando con su comportamiento y aquella que la empresa va conociendo de conformidad con sus resultados. Esta nueva referencia de propósitos y rumbos es la que orienta la acción, en lugar de los presupuestos de año calendario que crean obligaciones de cumplimiento independientemente de lo que cambie en el entorno y las condiciones de los negocios.
- Para fines de compensación variable o incentivos, recomendamos utilizar rangos para las metas – hacia arriba y hacia abajo – como forma de establecer una tolerancia y flexibilidad a la gestión y disminuir el juego de la negociación de tales metas.
- Finalmente, es necesario entender que es fundamental cambiar la forma de evaluar desempeño y “juzgar” una desviación hacia arriba o hacia abajo en los resultados, cuando éstos se comparan con una expectativa o meta.

Una mejora en el proceso de fijación de metas y en la forma como se evalúan en el seguimiento de la gestión, es una fuente de importantes mejoras en el desempeño de las personas y los equipos, lo cual redundará en beneficio de la empresa y sus accionistas. Adicionalmente, se construye un marco de confianza que permite aceptar mayores retos, compartir las preocupaciones y aprender de los errores. Aprovechar los errores como fuente de conocimientos y aprendizaje, es parte de los nuevos comportamientos que las empresas deben propiciar. No se debe fomentar el silencio ni el ocultamiento de los errores, y culturalmente ello se debe superar, para evitar que se de lo que un gerente menciona en una entrevista: “Tenemos una cultura de la culpa. Nadie toma riesgos porque no hay recompensa por hacer las cosas bien, sólo existen inculpaciones por hacerlas mal.”