

REVISTA DEL INSTITUTO ARGENTINO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE COSTOS

COSTOS Y GESTIÓN

Año XIX - N° 74 - Diciembre 2009





Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos

AUTORIDADES

COMISIÓN DIRECTIVA

Presidente:

Prof. Esther L. Sánchez
(Univ. Nac. de Cuyo)

Secretario:

Prof. Julio C. Marchione
(Univ. de Buenos Aires)

Tesorero:

Prof. Rubén E. Galle
(Univ. Nac. de La Plata)

1er.Vocal Titular:

Prof. Gabriela M. Dufour
(Univ. Nac. de la Patagonia "San Juan Bosco")

2do.Vocal Titular:

Prof. Daniel Farré
(Univ. de Buenos Aires)

1er.Vocal Suplente:

Prof. Nora G. Metz
(Univ. del Aconcagua)

2do.Vocal Suplente:

Prof. Sergio A. Ghedin
(Univ. de Buenos Aires y de Morón)

3er.Vocal Suplente:

Prof. Domingo Macrini
(Univ. de Buenos Aires)

4to.Vocal Suplente:

Prof. Marcos P. Follonier
(Univ. Nac. de Entre Ríos)

COMISIÓN REVISORA DE CUENTAS

Titular 1ro.:

Prof. Marta Boschin
(Univ. Nac. de Cuyo)

Titular 2do.:

Prof. Sandra del Carmen Canale
(Univ. Nac. del Litoral)

Titular 3ro.:

Prof. Silvia B. Pereyra
(Univ. Nac. de San Luis)

Suplente 1ro.:

Prof. Silvana del Valle Batistella
(Univ. Nac. de Córdoba)

Suplente 2do.:

Prof. Gustavo A. Metilli
(Univ. Nac. del Centro de la Prov. de Bs.As.)

COMISIÓN TÉCNICA

Prof. Adolfo H. Bustos
(Univ. Nac. de la Patagonia "San Juan Bosco")

Prof. Gabriela A. Gómez
(Univ. Nac. de Morón)

Prof. Enrique R. Rudi
(Univ. Tecnológica Nacional)

Prof. Miguel A. Lissarrague
(Univ. Nac. del Centro de la Prov. de Bs.As.)

Prof. Amaro R. Yardín
(Univ. Nac. del Litoral)

Prof. Zulma E. Luparia
(Univ. Nac. de La Pampa)

Prof. Norberto G. Demonte
(Univ. Nac. del Litoral)

CONSEJO ASESOR HONORARIO

(Integrado por los Ex Presidentes)

Prof. Amaro R. Yardín
(Univ. Nac. del Litoral)

Prof. Enrique N. Cartier
(Univ. de Buenos Aires y Nac. de Luján)

Prof. Gregorio R. Coronel Troncoso
(Univ. Nac. de Entre Ríos)

Prof. Raúl A. Ercole
(Univ. Nac. de Córdoba)

Prof. Manuel O. Cagliolo
(Univ. Nac. del Centro de la Prov. de Bs.As.)

CONSEJO EDITORIAL

Director General:

Prof. Gregorio R. Coronel Troncoso
(Univ. Nac. de Entre Ríos)

Director Editorial:

Prof. Daniel Farré
(Univ. de Buenos Aires)

Director Operativo:

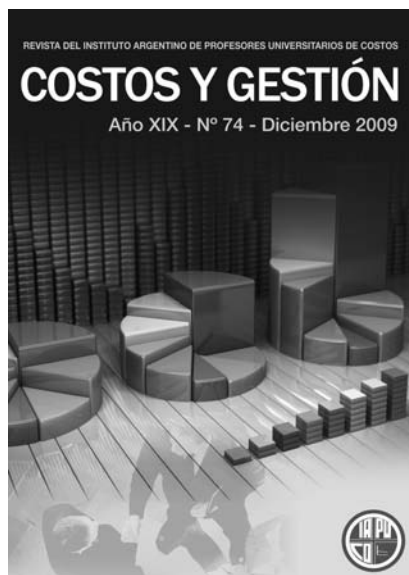
Prof. Mauricio E. Lambertucci
(Univ. de Buenos Aires)

REVISTA COSTOS Y GESTIÓN
PROPIETARIO: INSTITUTO ARGENTINO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE COSTOS
EDITOR RESPONSABLE: Prof. Esther L. Sánchez
DIRECTOR: Prof. Gregorio R. Coronel Troncoso
Registro de la Propiedad Intelectual N° 391.234
ISSN 0327-5345

INSTITUTO ARGENTINO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE COSTOS
Paraguay 2067 Piso 1° Dto. C
(1121) Ciudad Autónoma de Buenos Aires - República Argentina
Tel./Fax: 4961-2013
E-mail: info@iapuco.org.ar
Asociado al Instituto Internacional de Costos

COSTOS Y GESTIÓN

REVISTA DEL INSTITUTO ARGENTINO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE COSTOS



→ **Nota Homenaje al
Dr. Daniel Cascarini** **6**

→ **Los costos y su gestión a la
luz de la experiencia de
medio siglo (*)** **7**

Carlos M. Giménez (**)

(*) Trabajo inédito (2009)

(**) Prof. Emérito de la Univ. de Buenos Aires

Este valiosísimo aporte continúa la serie de pensamientos que sobre la evolución de la consideración, registración, análisis y utilización de los Costos se ha solicitado a los más experimentados académicos de la Especialidad, con el propósito que sus opiniones constituyan testimonios vivos de la historia de nuestra disciplina para que puedan observarse en toda su magnitud la velocidad, intensidad y variedad de los cambios ocurridos, junto con la adaptación que nuestros profesionales supieron darle para que se constituya en la realidad actual: Una temática de potente respaldo para la gestión de las organizaciones. En el presente caso, el abordaje es más ilustrativo porque comprende nada menos que medio siglo de experiencia, contado por uno de los principales protagonistas de este desarrollo con alusión a las numerosas y diversas herramientas y sus características esenciales. Su lectura, sin duda, permitirá enriquecer a unos (los más jóvenes) y recrear a otros, sobre la abundancia de recursos que el Especialista en Costos tiene a su disposición para un eficiente y muy valorable desempeño.



→ **Perception Pricing Model, un nuevo modelo gastronómico - PBP PRECIO BASADO EN LA PERCEPCIÓN (*)**

29

Mauricio E. Lambertucci (**)
Ariel M. Amena (***)

(*) Trabajo presentado en el XXXI Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos (Tucumán-2008)

Recomendado para su publicación por la Comisión Técnica del Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos (IAPUCO)

(**) Prof. de la Univ. de Buenos Aires, Austral, ISALUD

(***) Prof. de la Univ. de Buenos Aires, ISALUD

La investigación contiene el análisis de un novedoso modelo de gestión gastronómica cuya primera atracción está dada por el significado de su denominación: Precio Basado en la Percepción (PBP) que significa, según los autores, que es el cliente quien -bajo diversas situaciones- define el precio de lo que ha consumido. El cual, naturalmente, puede encontrarse por encima, igual o debajo del costo de los insumos. En su desarrollo, comienzan por afirmar que el mercado gastronómico de nuestro País, ha evolucionado positivamente en variedad y calidad en los últimos diez años. Luego de recordar que los modelos existentes "A la Carta", "Menú Fijo" y "Tenedor Libre" contienen seis variables principales, algunas de las cuales son controlables y otras no, explicitan el comportamiento de éstas en el nuevo modelo (PBP), e introducen conceptos que denominan: "Mark-Up Conductual", "Aporte Marginal" y "Aporte Marginal Conductual", exponiendo su forma de cálculo. Seguidamente, tratan la gestión del riesgo en la aplicación del PBP, implícito en su funcionamiento, y concluyen con un ejercicio práctico para respaldar el estudio realizado.

COSTOS Y GESTIÓN

REVISTA DEL INSTITUTO ARGENTINO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE COSTOS

→ **Entrevistas sobre Responsabilidad Social Empresaria**

40

La Responsabilidad Social Empresaria es una temática cuya importancia ha crecido de manera indubitable y de modo muy notable en estos últimos tiempos. Es la respuesta indicada para expresar el compromiso de los emprendedores con la sociedad en la que actúan sirviéndola. Por la importancia que aquella posee, en esta oportunidad, el Director Editorial, Daniel Farré, entendió que debían ser tres las opiniones que debían exponerse para apreciar -desde distintos lugares- su modo de ejercicio y la convicción de sus ejecutores.

→ **Prácticas Docentes. Equilibrio o Nivelación - Situaciones Especiales**

54

Año XIX - N°74 - Diciembre 2009

- **Propuesta de Recomendación Técnica
N°01/2009
Los costos financieros, el anatocismo
y la realidad económica** **61**

- **Becas para Investigación
Convocatoria 2010** **64**

Comunicación de la Dirección

Nuestra revista ha recibido un pedido del Consejo Editorial de la Revista de Contabilidad y Contralor de la Universidad Federal de Paraná, Brasil, solicitando a toda la comunidad científica especializada en nuestra disciplina, el envío de trabajos científicos con destino a ser publicados en la misma. Los interesados en someter sus trabajos al proceso de selección pueden enviarlos a: info@iapuco.org.ar

HOMENAJE AL PROF. DR. DANIEL CASCARINI

Los Editores de la Revista Costos y Gestión, y el IAPUCO todo, desean compartir el discurso que, en nombre de la familia, pronunciara el hijo de nuestro querido Profesor Daniel Cascarini como respuesta al homenaje que se brindara en el marco del XI Congreso Internacional de Costos y Gestión, y XXXII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos, celebrado en Trelew, en el mes de Septiembre de 2009.

*“Un hombre del pueblo de Neguá, en la costa de Colombia, pudo subir al cielo.
A la vuelta, contó. Dijo que había contemplado, desde allá arriba, la vida humana.
Y dijo que somos un mar de fueguitos. El mundo es eso, reveló,
Un montón de gente. Un mar de fueguitos.
Cada persona brilla con luz propia entre todas las demás. No hay dos fueguitos iguales.
Hay fuegos grandes y fuegos chicos y fuegos de todos los colores.
Hay gente de fuego sereno, que ni se entera del viento, y gente de fuego loco,
que llena el aire de chispas.
Algunos fuegos, fuegos bobos, no alumbran ni queman;
pero otros arden la vida con tantas ganas que no se puede mirarlos sin parpadear,
y quien se acerca, se enciende.”*

(Eduardo Galeano, “El libro de los abrazos”)

Así, creo que nos encendimos quienes estuvimos cerca de él y aprendimos, entre otras cosas, a tomar el camino más largo, el de la honestidad.

Se tarda más, se llega siempre, se puede dejar al mundo mejorado.

Ese es el legado, esa es la herencia.

Ojalá pueda yo hacer lo mismo con mis hijos.

Tengo la sospecha que él anda por aquí, entre nosotros, no nos podemos dar cuenta porque no hace ruido, con su bajo perfil y sin intenciones de figurar.

Y quiero pedirles que me ayuden, les ruego que me ayuden a sacarme de encima esas terribles ganas que tengo de aplaudirlo.

LOS COSTOS Y SU GESTIÓN A LA LUZ DE LA EXPERIENCIA DE MEDIO SIGLO

CARLOS M. GIMÉNEZ

En la Conferencia Institucional del XI Congreso Internacional de Costos y XXXII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos (Trelew, Argentina - 2009), los Profesores Enrique N. Cartier y Gregorio R. Coronel Troncoso elaboraron con genuina claridad las líneas de investigación teóricas y las técnicas respectivamente, que consisten en elucidar “el qué” hacemos cuando hacemos costos y “el cómo hacer costos.”

Nuestra labor profesional a lo largo de más de medio siglo ha estado enmarcada en “el qué” y precisamente con la aparición de trabajos denominados Glosario de Nuevas Técnicas de Gestión en las Revistas Costos y Gestión Números 63 y 65, de marzo y septiembre de 2007, de Alejandro R. Smolje y los libros sobre temas específicos de Rodolfo Biasca, Alberto Ballvé, Carlos Mallo, Roberto Vázquez y Claudia Bongianino de Salgado, Oscar Manzano, así como los numerosos capítulos de libros tanto nacionales como extranjeros que tratan sobre estas técnicas, nos propusimos ubicar en cuáles etapas del esquema de información general que hacen a la decisión del cálculo y control del costo podían incluirse de manera de facilitar al estudioso en la materia, el momento preciso para recurrir a las mismas a fin de que le puedan resultar de utilidad práctica.

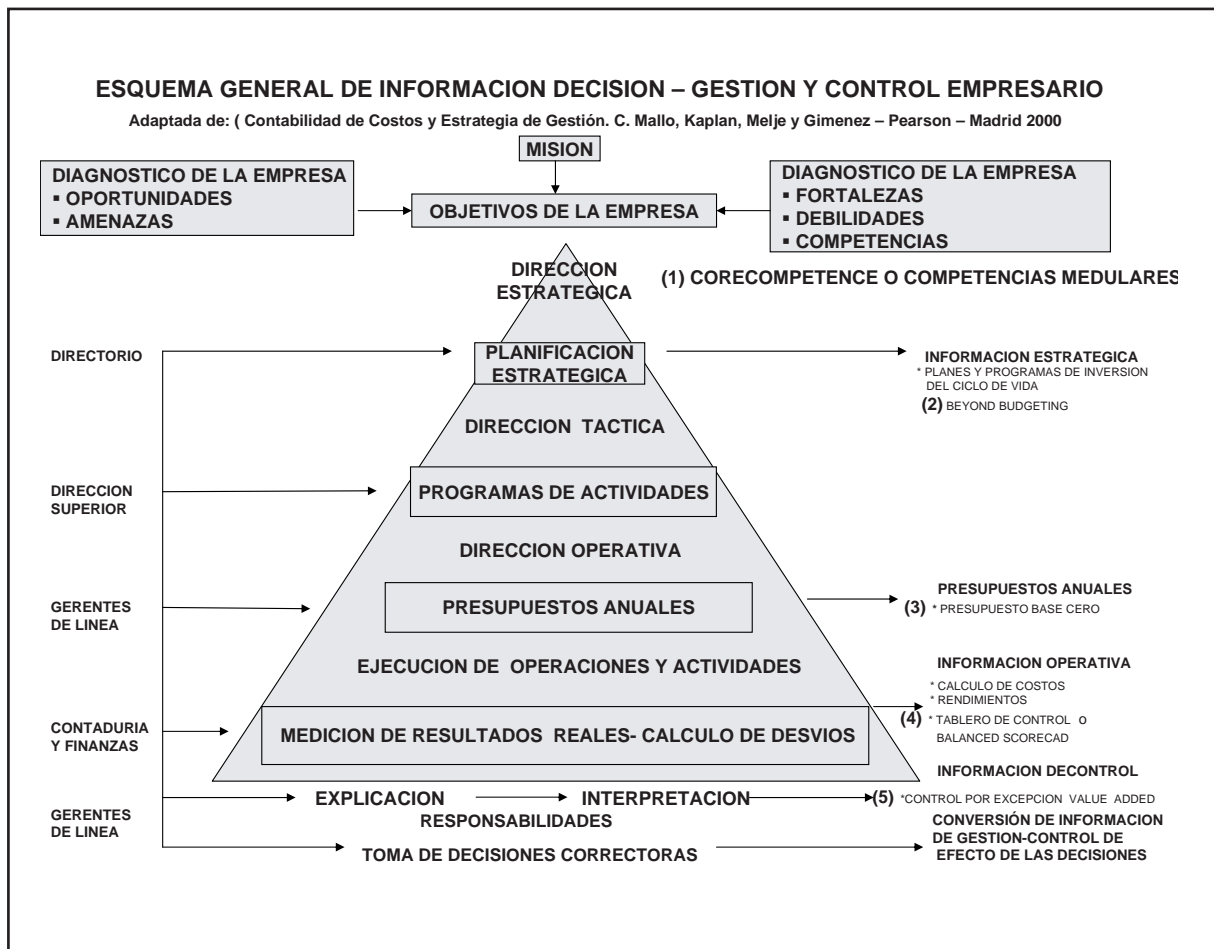
Sintéticamente pues este trabajo pretende informar a los que analizan la evolución en la gestión de los costos a lo largo de más de medio siglo, en el cual se partía de la teoría para calcular la decisión de costear unidades definidas de bienes y servicios comercializables a través del análisis marginal, el uso del costeo variable y de los costos estándar con una perspectiva preponderantemente contable, para pasar en una segunda etapa al decir del Profesor Coronel Troncoso, que compartimos, “que los costos dejaron de ser un tema de tratamiento contable para transformarse en un concepto más cercano a lo económico” y arribar en una tercera etapa “al gestionamiento general y básico del conocimiento”.

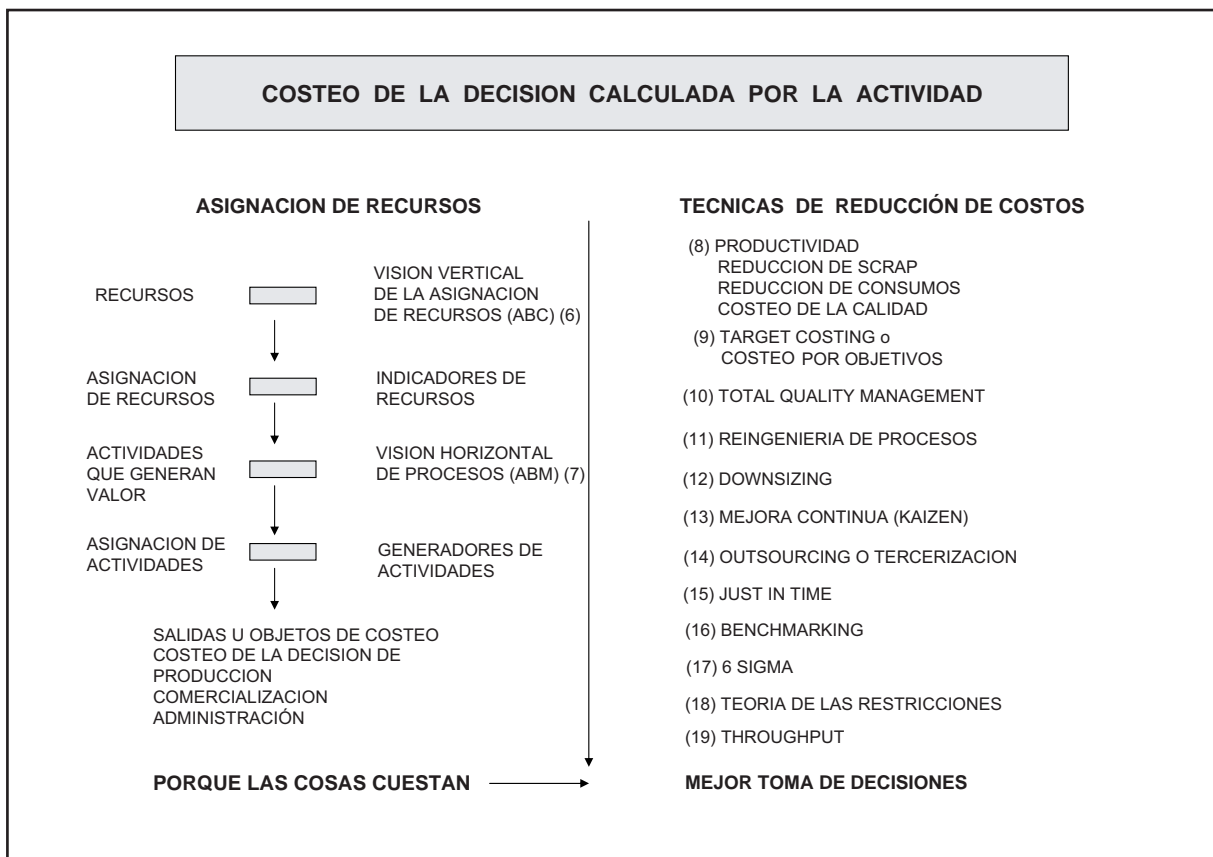
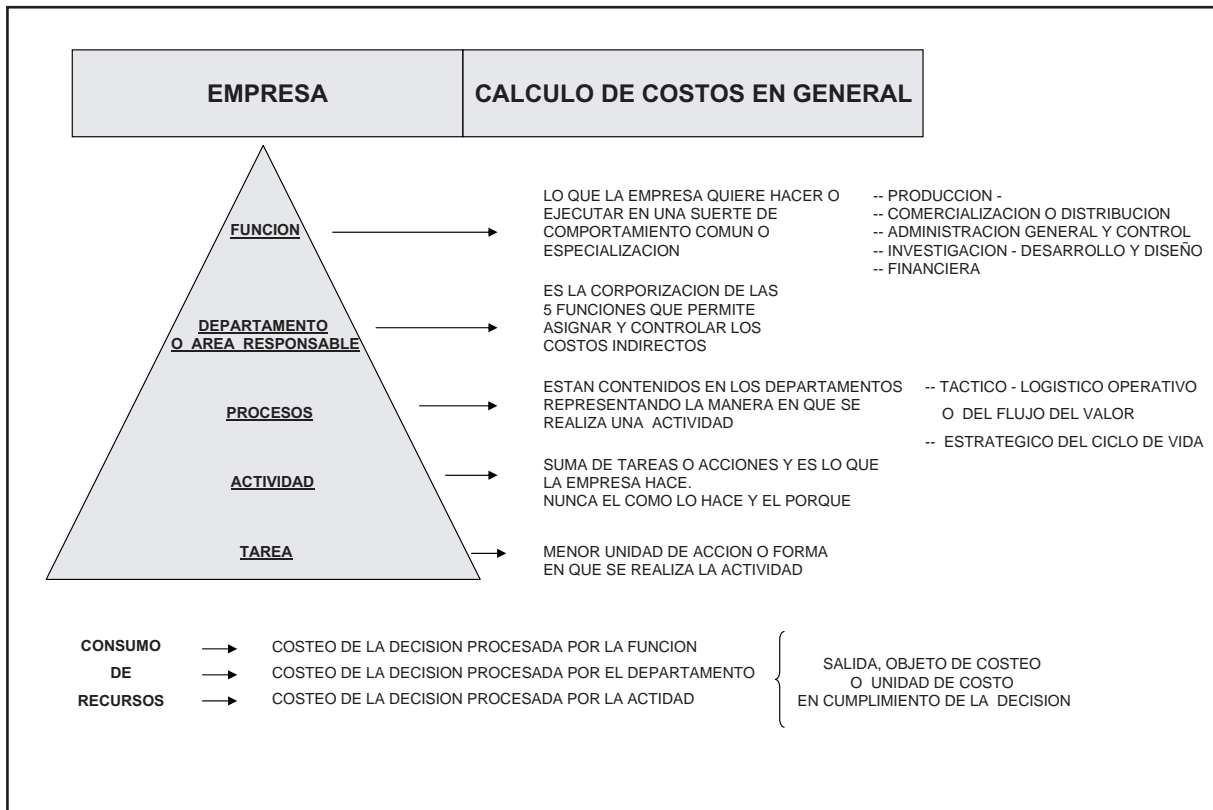
Estas técnicas tienden sin duda alguna a facilitar la reducción de consumo de recursos económicos y financieros constitutivos de la estructura medular en la toma de decisiones empresariales en un mundo cada vez más globalizado e interdependiente, donde los productos y servicios ofrecidos con ciclos de vida cada vez más cortos deben ser necesariamente acompañados de innovaciones y mejoras substanciales sin poder incrementar los precios por la aparición de nuevos competidores que ofrecen substitutos tecnológicamente inmejorables y más accesibles al bolsillo de los consumidores.

Por ello, en tres gráficos se presentan sucesivamente:

- a) primero el esquema general de información en que todo ente se basa para su desempeño eficiente,
- b) un segundo que atiende a las metodologías de la decisión de costear bienes desde la función primaria que se corporiza en la departamentalización a través de las áreas de responsabilidad que fueron determinantes durante buena parte del siglo XX debido a la imperiosa necesidad de controlar la fuerte expansión de los recursos indirectos tanto fabriles como comerciales y de administración derivados de la alta tecnificación productiva y logística de aprovisionamiento y de distribución, hasta arribar al costeo por actividades (ABC) que emergió con fuerza en las postrimerías de dicho siglo y, finalmente,

- c) un tercer gráfico desarrollado por D. Turney y N. Raffish, con nuestro aporte complementario, donde se analiza en detalle el esquema ABC incorporando al mismo lo que se ha denominado visión horizontal de procesos (ABM) o gerenciamiento por actividades, las diferentes filosofías de gestión orientadas a la reducción de costos que son sin embargo perfectamente aplicables si se prefiriese continuar tomando la decisión de costear y controlar mediante la metodología tradicional, que en manera alguna ha perdido vigor ni sus cualidades ampliamente comprobadas,
- d) en las explicaciones de cada tipo de técnica de gestión se ha recurrido a las opiniones de los autores citados precedentemente así como de los coautores Ovidio Gaudino, Ricardo Miyaji, Jorge Ksairi, Mauricio Lambertucci, Nélica López de Trabucco y Jorge Cahwje, Domingo Macrini y Elba Font de Malugani, del Libro Decisiones en la Gestión de Costos para Crear Valor - ERREPAR - 2006.





1) CORE COMPETENCE O COMPETENCIAS MEDULARES

El modelo Competencias Medulares de Gary Hamel y C.K. Prahalad contenido en el libro "Competencias Medulares de la Organización" (1990) es un modelo de estrategia corporativa que da inicio al proceso de diseño e implementación estratégico pensando en las fuerzas de base y aprovechamiento al máximo del potencial de las capacidades esenciales de la organización.

En este análisis (tal como el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter) se colocan:

- a) Mercado
- b) La Competencia, y
- c) Cliente

en el punto de partida del proceso de diseño de la estrategia.

El modelo tiene un rasgo diferencial ya que apunta a que en el largo plazo la competitividad se logre sobre la base de la capacidad de la organización de construir aptitudes substanciales con un costo más bajo y con mayor rapidez que los competidores.

Este modelo puede dar lugar a resultados inesperados. Las fuentes de estos resultados ventajosos se deben encontrar en la capacidad de gestión al consolidar tecnologías de alcance corporativo y habilidades en el desarrollo de estas capacidades, con lo cual los negocios individuales pueden adaptarse rápidamente a las condiciones económicas cambiantes.

Una competencia medular puede consistir en cualquier combinación de conocimientos, habilidades y aptitudes específicas propias de ellas, integradas y convenientemente aplicadas.

Los autores desdeñan la perspectiva del negocio como una aproximación viable de la empresa a la estrategia. Entienden que seguir estudiando La Unidad Estratégica de Negocios resulta un tanto antiguo proponiendo que la empresa sea construida alrededor de una base de capacidades propias compartidas.

Las unidades de negocio deben utilizar y requerir ayuda para desarrollar cada vez más las competencias medulares.

El negocio corporativo no debe representar un incremento de la función contable sino que debe agregar valor articulando la arquitectura estratégica que conduce los procesos que hacen a la competitividad.

Cómo identificar una competencia medular o aptitud substancial:

1. Ya que proporciona acceso potencial a una amplia variedad de mercados
2. Ya que efectúa una importante contribución a las ventajas del producto o del servicio según lo pueden percibir los clientes
3. Ya que una competencia medular debe ser difícil de imitar por la competencia

Construcción de Competencias Medulares

Una competencia medular se construye en un proceso de mejoramiento continuo y de fortalecimiento igual que el Kaizen (ver punto 13) debiendo constituir el foco de la estrategia empresarial.

La meta es construir liderazgo en el diseño y desarrollo de una clase particular de funcionalidad del producto. La Alta Dirección no puede ser apenas otra parte la gestión contable sino que debe agregar valor articulando los pasos que conduzcan al proceso de construcción de nuevas competencias.

Una vez que la alta dirección con la ayuda de las Unidades de Negocio Estratégico haya identificado una competencia medular (aptitud substancial) completamente implantada debe pedir a las otras unidades de negocio que identifiquen los proyectos y el personal que esté más cercanamente conectada con ella. Los analistas deben realizar un relevamiento de la ubicación, el número y la calidad de la Competencia Medular. Los gestores de ésta deben reunirse con frecuencia para compartir y discutir ideas innovadoras.

¿Existen rigideces medulares?

Se debe tener cuidado que las competencias medulares no terminen poseyendo rigideces instrumentales, ya que una competencia corporativa es difícil de desaprender.

Las organizaciones que no han hecho esfuerzos para lograr una competencia medular no podrán acceder al cambio que exigen las nuevas condiciones o demandas del mercado arriesgándose a quedar encerradas dentro de las fuerzas del pasado.

Estas aptitudes substanciales son las que la organización posee y constituyen su atributo distintivo en el cual deben apalancarse para:

- 1) sobrevivir
- 2) crecer
- 3) expandirse

Todo ello destinado a hacer factible el éxito en los negocios.

Las capacidades organizacionales son el activo intangible que permite a la organización *desplegar un efecto diferenciador* único y muchas veces oculto o no conocido que aporta una ventaja competitiva en el negocio o segmento en el cual se actúa.

La estrategia se basa en el aprendizaje de la organización el cual se lleva a cabo mediante el desenvolvimiento de sus capacidades centrales o substanciales.

Los autores antes citados entienden que las organizaciones deben tratar de hacer el máximo esfuerzo para alcanzar altos estándares de rendimiento a través del concepto “stretch” que consiste en exigirse intensamente para aspirar a alcanzar metas incluso más altas que las que, analíticamente y sobre la base de procesos de incrementalismo gradual, se hubiesen planteado.

Este enfoque descriptivo de los modelos estratégicos tiene hoy gran auge a nivel mundial debido a su extendida aplicación en organizaciones multinacionales y a su fuerte presencia en los contenidos de cursos de grado y de posgrado sobre estrategia, gerenciamiento y dirección de organizaciones.

2) BEYOND BUDGETING

Constituye un modelo de gestión sin presupuesto plasmando por Robin Frazer y Jeremy Hope en el libro “Beyond Budgeting” (Harvard Business School Press-2003).

No es un proceso. Es un modelo de gestión basado en dos grupos de principios: el primero está referido a procesos de gestión adaptativos y el otro a principios basados en la descentralización.

Entiende que se debe librar una larga batalla para cambiar organizaciones de jerarquías centralizadas

por redes delegadas. Pretende substituir el modelo de presupuesto tradicional por una alternativa más adaptativa, ética, menos costosa y delegada.

- 1) Las metas está basadas en maximizar el potencial de desempeño de cada área de la organización.
- 2) Basa la evaluación y las recompensas en contratos de mejoría relacionados con el desempeño anterior, juzgando el desempeño no sólo con respecto a los pares internos sino también como resultado del benchmarking realizado frente a empresas competidoras locales e internacionales.
- 3) Hace del planeamiento y la descentralización un proceso continuo e inclusivo transfiriendo la función estratégica al personal de línea pero motivando altas expectativas en los mismos por cuanto se les exige que todos deben medir su desempeño con otros grupos comparables dentro y fuera de la empresa con el objetivo expreso de superarlo.
- 4) Hace disponible los recursos cuando son necesarios.
- 5) Coordina acciones cruzadas en la empresa de acuerdo con la demanda del cliente.
- 6) Basa los controles en gobierno eficaz y en una gama de indicadores relativos al desempeño.

Los seis principios basados en la descentralización referida en el párrafo segundo son:

- a) Proporciona un marco de gobierno basados en claros principios y límites.
- b) Crea un clima de alto rendimiento basado en éxitos comparativos con el pasado.
- c) Da la libertad al personal para que tome decisiones locales. Esto como práctica permanente en los principios de gobierno y las metas de la organización.
- d) Pone la responsabilidad de las decisiones de creación de valor (tal como lo entiende el cliente) en la primera línea de los equipos o sea la que trata directamente con aquél.
- e) Hace al personal responsable por la satisfacción del cliente.
- f) Soporta sistemas de información abiertos y éticos que proporcionan “una sola verdad” a través de la organización.

Formula una crítica al modelo presupuestario anual tradicional por:

- 1) ser contrato negociado entre partes
- 2) establecer metas de la empresa y de sus áreas responsables la mayoría de las veces incumplibles
- 3) establecer planes de acción y asignar recursos

para tales planes generalmente en forma arbitraria
4) no administrar costos ni flujos de fondos los que se dejan librados al empuje individual gerencial

Las fortalezas del Beyond Budgeting son:

- a. Una respuesta más rápida reduciendo complejidad en el proceso de gestión. Esto se obtiene dando a los gerentes libertad para actuar inmediata y decisivamente dentro de los principios, valores y límites estratégicos. Se opera dentro de una red flexible permitiendo a los gerentes responder rápidamente a las solicitudes modificadas de los clientes, redistribuyendo los procesos, haciendo de la estrategia un aspecto abierto continuo y adaptable para que la organización sea capaz de dar respuestas rápidas y con el menor grado de burocracia posible.
- b. Estrategias innovadoras en la que el personal trabaja dentro de un entorno abierto y de auto-críticas que construyen la confianza mutua necesaria para compartir conocimiento y las mejores prácticas, y desarrollar culturas compartidas. Incluye recompensas basadas en resultados de una unidad o grupo de negocios, y permite a las empresas intercambiar conocimiento con proveedores y contratistas que en tiempos precedentes eran vistos como competidores.
- c. Costos más bajos. Dada la necesidad de eliminar la mentalidad basada en presupuestos, anima a los gerentes a que desafíen costos fijos y busquen reducciones de erogaciones sostenibles ya que al conectar el trabajo de los empleados con las necesidades del cliente se alinean productos, procesos, proyectos y las estructuras de la empresa para agregar valor evitando derroches y superposiciones innecesarias.
- d. Clientes más leales. Al tener el personal de línea la directa atención al cliente se genera una inmediata y duradera sensación de satisfacción y fidelidad a la empresa.

El Beyond Budgeting utiliza dos grandes elementos: pronósticos móviles e indicadores clave de desempeño (key performance indicators-KPI).

Estos pronósticos son proyecciones que se efectúan trimestralmente y abarcan aproximadamente dos años futuros. No prevén, como el presupuesto tradicional, una meta fija final al

concluir cada año económico e incluyen solo algunos rubros clave como:

- a) ventas
- b) costos
- c) gastos
- d) inversiones

Se los actualiza constantemente según la última información conocida y nadie modifica las cifras ya que no hay metas fijas de utilidades ni sanciones por no cumplirlas.

Los KPI son los elementos utilizados para evaluar la gestión y medir el desempeño del personal, siempre en términos relativos, a través del benchmarking con lo externo e interno entre divisiones, centros o departamentos.

Índices:

Utilidad neta

Capital invertido

Flujos de fondos netos

Índice de satisfacción del cliente

Índice de calidad del producto, servicio o proceso

% de Contribución Marginal sobre costo

Las limitaciones del Beyond Budgeting consisten en no poder definir con certeza si la mejoría directa y mensurable de la riqueza de los accionistas se puede dar en un período de tiempo dado después de su implementación, aunque no se duda que el cambio de sistema transforma el desempeño de toda la organización.

3) PRESUPUESTO BASE CERO

El Presupuesto Base Cero (PBC) consiste en un proceso de planeamiento y presupuestación para áreas que no corresponden a las decisiones de producción o prestación que utilizan estándares técnicos de la ingeniería de producto. Se restringe así a las áreas vinculadas con las decisiones de gestión inherente a la propia organización (comercialización, administración, investigación, desarrollo y diseño, control de calidad, preparación y planificación de la producción, mantenimiento, gestión logística de provisión de materiales e interna y administración de proyectos de inversión). Esta acción de apoyo tiene mayor dificultad de evaluar la necesidad y cuantía del recurso a consumir que requiere la total y detallada justificación de los insumos requeridos a partir de su origen.

Cada responsable de generar un consumo debe demostrar, explicar y cuantificar todos los rubros, nuevos o existentes que le son propios como si recién se comenzara.

La empresa debe dividirse en células que se denominan “*unidades de decisión*” integradas por “*actividades*” que identifican tareas específicas a ser realizadas para lograr los objetivos.

A su vez las “*actividades*” deben estar *documentadas* en “*paquetes de decisión*” que se analizan sistemáticamente y se clasifican de acuerdo a un grado de importancia que la empresa determina en orden a las metas a alcanzar.

Este proceso confluye en la preparación del presupuesto tradicional pero con la mirada puesta en lograr la mayor productividad de la empresa en su conjunto.

Las razones que motivaron la aparición del PBC fueron la necesidad de eliminar la propensión a repetir o incrementar consumos en la confección de los presupuestos anuales sin un análisis profundo de la pertinencia de los mismos, lo que avala la determinación de partir desde cero.

La confección del presupuesto tradicional -se aduce- genera excesos en la capacidad financiera de la empresa y mala asignación de recursos al no tener claras las prioridades y los objetivos de los planes de acción con la consecuente indefinición de las relaciones entre los proyectos y las áreas de responsabilidad.

Metodología de aplicación del PBC

La secuencia para la implantación del PBC es la siguiente:

- 1) *establecer los supuestos* en los que se basa la planificación (programas y metas);
- 2) identificar las *unidades de decisión* que comprende las actividades a desarrollar para lograr un objetivo;
- 3) *agrupar las actividades en paquetes de decisión* lo que requiere exponer qué persigue el programa, las mejoras que se esperan con el mismo, los beneficios monetarios y no monetarios que supone la ejecución de las actividades. Además expresar las alternativas que convendrá tener en cuenta para dicha ejecución según los diferentes modos de

llevarla a cabo o según los niveles de esfuerzos que ello demanda y finalmente los recursos materiales, humanos y de estructura permanente necesarios para realizar el paquete;

4) *jerarquizar* en cuanto a *prioridades* de ejecución los paquetes de decisión;

5) elaborar el presupuesto definitivo para cada unidad de decisión.

4) BALANCED SCORECARD

Cuadro de Mando Integral o Tablero de Mando Estratégico creado por Robert Kaplan y David Norton, popularizado en la década de los 90 y definido como un método para transformar estrategias en acciones concretas y comunicarlas a toda la organización fijando metas y estableciendo indicadores de desempeño que apuntarán siempre a un resultado financiero en el largo plazo.

Este instrumento al decir de Alberto Ballvé (Tablero de Control-Ediciones Macchi 2000) “es un equivalente a un sistema integrado de gestión que no solo ayuda a diagnosticar sino también formular, alinear y controlar” y “combinando las medidas financieras como las operativas en un sistema integrado de indicadores de desempeño”. Lo considera pues, un sistema estratégico de gestión.

El tablero facilita la integración de información útil proveniente de los distintos sectores o aún de las actividades núcleo de la propia empresa con los datos externos provenientes del entorno económico, posibilitando obtener indicadores e informes que demuestren el desempeño interno relacionado los resultados propios con los que surgen del mercado y de la competencia permitiendo realizar un benchmarking que conduzca a manejar la empresa superando a las mejores del ramo y con la mejores prácticas operativas y de gestión.

Contiene pues indicadores financieros y no financieros distribuidos en cuatro grandes grupos o perspectivas:

- a. financieras,
- b. de los clientes,
- c. de procesos internos de negocios, y
- d. de aprendizaje y crecimiento (también llamada del Capital Humano).

En nuestro país se incorporó la **perspectiva social** que implica consumo de recursos para la

organización en función de su inserción en la comunidad, que contempla: **Una medioambiental**, para la preservación del medio ambiente medida en productos y servicios no contaminantes; otra **externa**, que resulta del derecho del propio entorno económico de recibir los beneficios de la generación de empleos así como donaciones y prestaciones para mejorar la calidad de vida de dicho entorno; y una tercera, **interna**, para atender el interés de los clientes internos representados por los empleados, que deben ser capacitados, protegidos en su salud y estimulados para su progreso y bienestar para que junto con los proveedores de insumos y de capital y las empresas contratistas, mediante inteligentes negociaciones y asociaciones, se incorporen decididamente en la integración de la cadena de valor ampliada.

La finalidad de aplicación del Tablero Integral es inducir en los miembros de la organización comportamientos alineados con los objetivos y la estrategia general facilitando la retroalimentación y permitiendo a cada uno tener medidas concretas de desempeño en que focalizarse para que, a modo de cadena y en cascada, todos contribuyan adecuadamente al logro de los resultados generales buscados.

La evolución del modelo llevó a la creación del “mapa estratégico”, esquema gráfico que proporciona un lenguaje para que la estrategia pueda ser analizada por todos los integrantes de la organización y que consiste en una estructura lógica que especifica las relaciones entre accionistas, clientes, procesos de negocios y capacidades de la empresa.

Un mapa debiera garantizar adecuadamente el vínculo entre el Balanced Scorecard y la estrategia de la firma y se diseña para diferentes objetivos que en forma de cascada y encadenados muestran la vinculación entre los factores precitados en cada caso.

El Tablero consta de dos tipos de índices: **los de actuación o de resultado** que miden las consecuencias económicas y de gestión con motivo de las acciones operativas y de dirección llevadas a cabo por el ente hasta el presente y **los de anticipación o estratégicos** que facilitan conocer qué se debería estar haciendo para crear valor en el futuro obligando a controlar

en lo posible en tiempo real si ello efectivamente se cumple.

¿Cómo construir el Tablero de Mando?

La construcción del Tablero puede efectuarse desarrollando un sistema integrado de gestión, traduciendo la misión y estrategia delineada por la dirección en objetivos e indicadores agrupados en las cuatro perspectivas originales a las cuales cabría incorporar la que se denominó como social (ambiental, interna y externa) que representan consumos de recursos que debe asumir la empresa para cumplir con su responsabilidad ante la comunidad en la cual está inserta.

Los indicadores apuntarán siempre a un resultado financiero en el largo plazo apelando a evaluaciones de desempeño tanto de orden individual como general (unidades de negocio, función, proceso, actividad), buscando el equilibrio entre los indicadores de resultado y los de actuación o de anticipación, integrados ambos con la estrategia. Ello incluye interpretar el cómo hacer para la obtención de los resultados financieros incrementales en el largo plazo y las medidas que conduzcan a generar tales resultados en forma sostenida en el tiempo.

El Tablero sirve fundamentalmente para el aprendizaje y el crecimiento en el estímulo del capital humano o intelectual a través de su motivación, promoción y capacitación continuada, brindándole acceso a la información estratégica y por último poniendo en sintonía a individuos y grupos en relación con los objetivos de cada unidad de negocio.

Se debe ser consciente de que no existen indicadores que den un acabado conocimiento de la actividad y por consiguiente el Tablero debe ser aplicado y mantenido vigente solamente a través del trabajo de mejora y perfeccionamiento permanente.

Como toda herramienta de trabajo y control su instalación supone cumplir con pasos tales como:

- 1) Propósito y alcance
- 2) Planteamiento informativo
- 3) Estrategia y objetivos (diagnóstico)
- 4) Presentación y discusión
- 5) Instalación y puesta en marcha
- 6) Control de marcha o mantenimiento

5) ECONOMIC VALUE ADDED (EVA)

Es un indicador económico cuyo objetivo es medir la gestión de un negocio o actividad a través de una expresión monetaria.

La gestión financiera indudablemente sintetiza a las demás funciones de la organización cuando se dice que todo bien económico está asociado a un capital financiero y nada más cierto que el fin último perseguido es el poder determinar el valor de la empresa.

Según Oscar O. Manzano en su trabajo de tesis de Maestría en Gestión Empresarial de la Universidad Nacional del Comahue esta valuación es importante por el interés económico que conlleva en razón de las fusiones y adquisiciones que hoy se dan con mayor frecuencia en todo el mundo.

Existen diversos procesos de valuación de empresas entre los que se pueden citar el contable del mercado de valores, el valor creado, la llave del mercado y de acciones tecnológicas.

A título de ejemplo cabe citar a los métodos basados en el valor creado que hoy está ganando espacios de estudio y dentro de él el EVA sabiendo que también existen el MVA -Valor de Mercado Agregado-, BE -Beneficio Económico- y CVA -Cash Value Added-.

Manzano explica que el nombre EVA está registrado por la Consultora Stern, Stuart & Co. y se define como “el beneficio antes de intereses, menos el valor contable de la empresa multiplicado por el costo promedio de los recursos”. Si a tal valor contable se le suman los futuros EVA estimados se obtendrá el valor de la Empresa.

También significa que los propietarios accionistas exigen no solamente una ganancia sino que la misma supere el costo medio de obtener recursos financieros externos.

Lo valioso del modelo no es el cálculo del resultado neto de un negocio o segmento en sí mismo, sino su aplicación como inductor del comportamiento para que los empleados tengan actitudes similares a las que tendrían si fuesen dueños, en general tratando de aumentar ingresos, disminuir costos y

reducir el capital empleado, todos factores que contribuyen a elevar el valor agregado al negocio, o sea a tener un EVA positivo, creando valor.

Lo contrario sería un EVA negativo que implicaría que el negocio destruye valor, puesto que el costo del capital aplicado es mayor que la ganancia operativa.

El valor de mercado se calcula como la suma del valor total de las acciones (cantidad por su precio de mercado en un momento determinado) más el pasivo hacia terceros. El capital es el aporte de los dueños actualizado por una tasa de interés para hacer homogéneo el cálculo al mismo momento del tiempo.

6) ABC. ACTIVITY BASED COSTING O COSTEO POR ACTIVIDADES

Es un método de costeo asociado a productos y servicios y sólo empleado para el cálculo de los recursos indirectos fabriles, comerciales y administrativos que se deben absorber a través de actividades sucesivas en cadenas o redes dentro de un proceso especializado. Esto significa que los costos que asume la empresa son resultado de la decisión de ejecutar determinadas actividades que luego son consumidas a su vez por los productos y servicios que se comercializan.

Vale decir que la actividad es la causa que determina la incurrencia en costos y posteriormente los productos o servicios (salidas u objetos de costeo) consumen actividades.

Persigue reducir costos, la mejora permanente y la innovación como consecuencia del incremento de la competencia, la globalización, la informatización y la desregulación de los mercados.

Determina costos unitarios de productos o servicios mediante pasos divididos en dos grandes etapas que son:

1º) identificación de las actividades integrantes del proceso (el proceso es, como dijéramos al principio, una suma de actividades) y asignación específica a las mismas de los recursos que cada una de ellas consume mediante indicadores o unidades de medición denominados “de recursos”.

2º) aplicación de los recursos acumulados en cada actividad a uno o más productos o servicios u otras actividades mediante indicadores o unidades de medición denominados “de actividades”.

Estos indicadores o unidades de medición de volumen representativas de la actividad pueden ser: cantidad de unidades producidas, cantidad o partes de piezas ensambladas por producto, toneladas kilómetro recorridas, pasajeros kilómetro transportados, lo que nos indica un *número de transacción o frecuencia* y tratándose de tiempos específicos de determinado proceso, tendremos *indicadores de duración* tales como horas hombre, horas máquina, horas taller, horas control de calidad debiendo cuantificarse las mismas.

Además puede haber *indicadores de intensidad o multiplicadores* cuando supone clasificar en una escala de 1 a 3 por ejemplo, alta, media o baja complejidad de un tratamiento médico o la especificidad de un estudio como radiografías o tomografías.

El costo por unidad de indicador surge de dividir el costo total de la actividad por el volumen estándar de actividades a realizarse en el ejercicio para cumplir con el presupuesto, costo unitario éste que se multiplica luego por la cantidad de unidades de indicador que cada producto o servicio debe consumir en forma estándar según prevea la respectiva ingeniería de producto.

Las ventajas del ABC consisten en la identificación de *nuevas unidades de costeo, las actividades* y la posibilidad de evaluarlas para definir si agregan valor o no sobre la base de la apreciación de los clientes.

Consideramos interesante señalar en cual tipo de empresa es conveniente aplicar esta metodología:

- Aquella en la que los recursos (costos) indirectos, representa una parte importante de los costos totales.
- Otras empresas con alta presencia de costos fijos.
- Empresas en las que la asignación de los recursos indirectos a las salidas (objetos de costeo) no resulta proporcional respecto al volumen de producción de los productos.
- Empresas en las que exista una gran variedad de productos y de procesos de manufactura y en las que además, los volúmenes de la producción varían sensiblemente.
- Empresas con mucha diversidad de estructuras o servicios de apoyo brindado a los productos.
- Empresas en las que exista un gran número de

canales de distribución y de compradores que provocan la necesidad de incurrir en actividades de ventas muy diferenciadas.

- Empresas en que se haya escogido como forma de competir “el liderazgo en costos” pero no en la “diferenciación”.

7) ABM. GERENCIAMIENTO POR ACTIVIDADES

El Gerenciamiento Basado en Actividades (ABM) es un sistema que se focaliza en la administración eficaz y además eficiente de las actividades como paso imprescindible para el mejoramiento continuo del valor percibido por los clientes y aumento de las utilidades que este valor generan.

El ABM utiliza la información de cálculo de costos obtenida de ABC para la toma de decisiones tan pronto como los recursos son absorbidos por las actividades formulándose las preguntas: ¿qué cuestan las actividades?, y ¿qué tan eficaz y eficientemente se desarrollan las actividades? Esto se contesta con la respuesta de cómo participan las actividades en la organización y cómo se hace para optimizarlas con el objeto de incrementar las utilidades. Decimos pues que si las actividades son lo que la empresa tiene como competencia básica saber hacer, el ABM que se apoya en ellas intentará evaluar y mejorar substancialmente ese saber hacer.

De una manera simple pues, ABM permite administrar “lo que se hace” en lugar de “cuánto se gasta”.

Dentro de los beneficios que obtiene la empresa al emplear el ABM podemos destacar lo siguiente:

- Claridad sobre lo que se hace permitiendo establecer objetivos cumplibles. Examina las relaciones que guardan entre si las actividades que generan la cadena de valor y posteriormente, en otro paso, la cadena de valor ampliada.
- Reducción o eliminación de erogaciones al revelar actividades que no agregan valor, analizando además del análisis, por exclusión, de las actividades relevantes o núcleo que se presumen estratégicas o esenciales.
- Establece una mejor estructura de costos y de rentabilidad para productos, servicios, clientes. Mejora continua de las operaciones vía Kaizen (ver punto 13) aumentando la rentabilidad de los procesos al permitir direccionar los recursos, sea

liberando recursos o reasignándolos a otras actividades que puedan necesitarlos o utilizarlas para un objetivo mejor.

- Facilita la planificación económico-financiera con un criterio más realista.

Realiza benchmarking (ver punto 16) interno de actividades, seleccionando las relevantes de bajo costo y facilita decisiones sobre tercerización (ver punto 14) y reingeniería (ver punto 11) descartando las actividades no esenciales o que se presumen redundantes o superfluas.

Establece las bases para sistemas de desempeño, cálculo y apropiación de recursos, de calidad y de eficiencia. Trata de cambiar la forma en que se ejecutan las actividades gestionándolas de manera ordenada intentando una mayor productividad tanto parcial como total.

- Optimiza el manejo de la información lo cual facilita tomar decisiones operacionales sobre bases sólidas para mejorar márgenes y posicionarse competitivamente vía estructura de diferenciación.

8) PRODUCTIVIDAD

La productividad total es, al decir de Rodolfo E. Biasca (Productividad - Ediciones Macchi) la relación entre las salidas generadas por un sistema y el total de los recursos empleados, pudiendo analizarse los conceptos de eficacia, productividad y satisfacción.

La eficacia será el cociente entre:

Resultados obtenidos
Metas

Ejemplos:

Toneladas vendidas en el período
Meta de ventas (en tn) para el período

\$ Invertidos en capacitación
\$ Presupuestados invertir en capacitación

La productividad a su vez es el cociente entre:

Resultados obtenidos
Recursos empleados

Ejemplos:

Cantidad de Producto o coproducto (unidad física y servicio) obtenida
Cantidad de Recursos consumidos en el proceso

Horas de trabajo de mantenimiento en líneas de producción
Horas hombre de personal de mantenimiento utilizadas

El resultado es una tasa o medida de la eficacia (resultado acorde con lo presupuestado) o de la eficiencia (resultado mejor que el presupuestado) con la cual funciona el proceso de la elaboración o generación del servicio.

La satisfacción por su parte será el cociente entre:
Resultados distribuidos al destinatario de la actividad
Necesidades cubiertas percibidas por el destinatario de la actividad

Existen dos clases de productividad:

- a) parcial
- b) total

La *productividad parcial* de un factor productivo es el cociente entre, por ejemplo, los coproductos:
Cantidad de coproducto o servicio obtenida en el proceso
Cantidad de recursos consumidos en el proceso del coproducto o servicio

La *productividad total* de los factores apunta a la eficiencia (no a la eficacia) en la utilización del conjunto de factores productivos consumidos, por lo cual el denominador debe expresarse en una unidad homogénea representada por unidades monetarias.

La productividad total pues será:

Cuántas unidades de producto, coproducto o servicio se obtienen x su precio
Cantidad de recurso consumido por su precio

Puede ser de utilidad analizar la productividad de diferentes sectores de la empresa o su entorno, sobre todo por el hecho de que de esa manera pueden verificarse tareas de mejoramiento o control en áreas definidas.

Ejemplo:

- 1) por línea de producción
- 2) un proceso específico
- 3) por actividad de apoyo (mantenimiento, almacenamiento, transporte interno, control de calidad)
- 4) conservación de la energía
- 5) por área comercial y por clientes
- 6) por sectores administrativos y de investigación y desarrollo
- 7) por empresas no industriales (actividades agrícola-ganaderas)
- 8) por sector de la economía
- 9) por país

Como se trata de un indicador expresa el estado de una variable en el tiempo por lo cual para medir adecuadamente el desempeño se comparan, al decir de Alejandro Smolje, los datos históricos de

productividad para un cierto momento con algunos de los tres conceptos siguientes:

- a) un índice de productividad meta u objetivo fijado a priori
- b) el valor del mismo índice de empresas competidoras o de clase mundial que se hubieren fijado como benchmark a fin de establecer la posición relativa de la empresa en el área
- c) el valor del mismo índice de productividad de períodos anteriores con el objeto de determinar las tendencias

9) TARGET COSTING O COSTEO POR OBJETIVOS

Costeo por Objetivos, según Gaudino, es un sistema de planificación de utilidades y administración de costos que tenderá a centrar dicho proceso en el cliente potencial, siendo pues un modelo de gestión de costos y no una metodología de cálculo de costos. En general se aplica a productos nuevos a lanzar si bien la técnica se puede emplear en productos de línea.

Su metodología consiste en que dado un precio de venta estimado válido y viable (establecido en función a estudios de mercado que proyectan el valor que los consumidores estarían dispuestos a pagar por un cierto producto o servicio) se gestionan las actividades y procesos para alcanzar un costo meta máximo admitido, incluyendo en dicho costo las totalidad de las funciones (costos de producción, comercialización, financiación, administración e investigación y desarrollo).

El proceso decisorio busca que la compañía adecue en conjunto todos los costos necesarios para alcanzar y no superar dicho costo máximo.

Seis conceptos fundamentales enmarcan el costeo por objetivos:

1. Los precios lideran los costos. Un esquema de este tipo determina objetivos de costos por medio de substraer al precio competitivo de mercado surgido de un exhaustivo estudio de mercado, el margen de utilidad deseado. Se tendrá así un costo meta al que se intentará satisfacer mediante la propia actividad de la

empresa o a través de asociación o integración con otras.

2. Enfoque dirigido a los clientes. La opinión de los mismos está potenciada a través del mercado y deberá estar presente a lo largo del proceso estratégico. Los requerimientos de los clientes en cuanto a calidad, costo y tiempo son elementos imprescindibles para los análisis que realice la empresa.

3. Enfoque en el diseño. El diseño de productos y servicios tiene una importancia vital para la administración de costos. El tiempo invertido en la etapa de diseño será el que generará la disminución de costos al reducir gastos y consumo de recursos, que, al analizarse y evaluarse desde el inicio, evitarán, más adelante, que se deban realizar ajustes en el proceso de elaboración o generación del servicio y por lo tanto tener un menor costo final.

4. Análisis cruzado de tareas con equipos interdisciplinarios. Para el análisis y evaluación de los bienes a comercializar, el costeo por objetivos utiliza equipos interdisciplinarios compuestos por representantes de los diversos sectores de la empresa a saber: ingeniería, investigación y desarrollo, producción, servicios de apoyo, comercialización y contaduría vía costos. Estos equipos también deberán incluir a los otros participantes de la cadena de valor ampliada tales como proveedores, clientes potenciales, vendedores, distribuidores y recicladores que serán los que dispongan de los bienes residuales una vez concluido el ciclo de vida pertinente.

5. Orientación hacia la vida útil del producto. Este esquema considera todos los costos de poseer un producto a través de la vida del mismo tales como costo de compra, costos operativos, gastos de mantenimiento y reparaciones y costos de la disposición final del bien como viéramos en el párrafo anterior. El objetivo pues, tanto para el consumidor como para la empresa consiste en minimizar el costo total a incurrir por los usuarios a lo largo del ciclo en que goza del uso del bien.

6. Cadena de valor. El costeo por objetivos incluye a todos los integrantes que forman parte de la cadena de valor ampliada buscando alentar la reducción de costos a través del desarrollo de la colaboración de todos los que forman la citada cadena.

10) TOTAL QUALITY MANAGEMENT O ADMINISTRACION DE LA CALIDAD TOTAL

La expresión calidad, al decir de Jorge Ksairi, está vinculada con una variada gama de conceptos. Puede estar referida a los distintos niveles de aptitud de un bien o de un servicio para satisfacer exigencias de origen múltiple, a la forma de vida de los seres humanos, a la formación universitaria, etc.

En el ámbito de la empresa cabe referirnos a los requisitos que deben cumplir los bienes o servicios que se ofertan en cuanto a su aptitud para ser comercializados.

Estos surgen de las exigencias o necesidades que se estipulan desde el punto de vista interno o externo de un ente, estableciendo un marco de eficiencia operativo necesario en las distintas actividades que integran la cadena de valor.

Se trata de entregar al cliente, como centro de la atención de la empresa porque es el que define lo que para él es calidad, un bien (o realizar un servicio) adecuado para sus necesidades y hacerlo sin fallas que requieran una reiteración total o parcial de cualquier proceso. Además la empresa debe tener siempre presente que la calidad se extiende a lo largo de toda la compañía sin límite de tiempo en un proceso de mejoramiento continuo que tiene un principio pero nunca un fin.

El funcionamiento interno de la organización pasa por las especificaciones, las normas y procedimientos necesarios para obtener el producto o brindar el servicio dentro de parámetros preestablecidos por la empresa para lograr metas satisfactorias. Se lo puede llamar calidad de conformación.

Fuera de la compañía pasa por las expectativas o exigencias del comprador (figura estrella) sea consumidor final o intermedio. El objetivo es complacer requerimientos establecidos o implícitos. Esto se denomina calidad de diseño.

Esto se potencia por la globalización de los mercados ya que el proceso de apertura económica posibilita una mayor presión competitiva por la participación de empresas de cualquier origen que muchas veces disponen de mayores recursos técnicos de producción o financieros para desarrollar una ventaja competitiva.

Se utiliza este enfoque para aumentar productividad, disminuir desperdicios y reprocesos, mejorar la confiabilidad de los productos, disminuir ciclos o tiempos operativos, reducir problemas de servicios a clientes e incrementar competitividad.

En síntesis se debe analizar la calidad como ventaja competitiva ya que lo que el cliente recibe se resume en la satisfacción de las necesidades y expectativas que lo indujeron a demandar el bien o el servicio. El sacrificio para él está compuesto por el precio de adquisición y los costos de reparación y de mantenimiento a lo largo de la vida útil del bien recibido.

Los costos relacionados con la calidad son de naturaleza diversa y, de acuerdo con el nivel de defectos, nos podemos encontrar con conceptos que tienen distintas incidencias pero comportamientos opuestos.

Cumplir con los requisitos de calidad origina una gama de costos; no cumplir con ellos produce costos diferentes.

Los costos que se originan con el objeto de mantener la calidad se pueden agrupar en dos grandes rubros: la prevención y la evaluación.

Los costos por no alcanzar la calidad se originan por desperfectos verificados durante el proceso de fabricación (fallas internas) o al finalizar el mismo y por defectos producidos durante el uso realizado por el consumidor (fallas externas o costos de posventa).

Ambos se manifiestan en productos defectuosos, reprocesos, desperdicios, costos excedentes, servicios de garantía y atención y administración de reclamos.

En lo que respecta al control de la calidad y el resultado en cuanto a los parámetros establecidos que enmarcan la conformidad, existen métodos para registrar los problemas que originan desequilibrios en dicha calidad. Estos son:

- Registro estadístico de defectos. Consiste en el control estadístico de los desvíos.
- Frecuencia de fallas. Muestra el estado de distribución de fallas.
- Diagrama de causas. Pretende demostrar el origen de los defectos ocurridos detectando el ámbito y la razón de la falla.

- Círculos de control de calidad. Grupo compuesto por un número de personas que varía de 5 a 15 que pertenecen a un mismo sector de trabajo de una empresa y a los que se integran voluntariamente. Para su desempeño suelen utilizar las siete herramientas del control de calidad desarrolladas por Ishikawa (llamadas así en memoria de las famosas siete armas del guerrero sacerdote japonés Benkei).
- Diagramas de dispersión.
- Cuadros de Pareto.
- Histogramas.
- Diagramas de causa/efecto.
- Estratificación.
- Planillas de corroboración también llamadas de recolección de datos.
- Cuadros y gráficos de control.

11) REINGENIERÍA DE PROCESOS

Es una metodología de revisión de los procesos de negocio, popularizada por Michael Hammer y James Champi autores del libro "Reengineering the corporation: A manifesto for Business Revolution", uno de los más grandes best sellers de temas de management y gestión para los que "la reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento tales como costos, calidad, servicio y rapidez."

Según Obeng y Crainer, citados por Nélida López de Trabucco y Jorge Cahwje, "la reingeniería formula preguntas básicas y aspira a recrear organizaciones diseñadas en función de las necesidades de los clientes, de los propietarios, de los trabajadores, de los proveedores y de los organismos normativos."

Es una revisión fundamental a través de la pregunta: ¿por qué hacemos esto, por qué en esta forma?, significando un rediseño radical (no cambios incrementales, sino abandonar lo viejo o reinventarlo) de procesos (conjuntos de actividades que reciben consumos y crean valor agregado para el cliente).

La información bien utilizada será un elemento clave en la reingeniería de la empresa, pero mal utilizada constituirá uno de los elementos que paradójicamente frenen el proceso de reingeniería.

Como sabemos, dicen los autores precitados, la información es el resultado de un procesamiento de datos. Si estos datos no se procesan de modo de brindar información útil, lo más probable es que terminen generando informes inservibles que distorsionen la utilidad que debían brindar, empantanando el diseño global en pequeños rediseños parciales que dejen todo como estaban antes de encararse la reforma, o con un muy pequeño margen de mejora, que no es en manera alguna el objetivo de la reingeniería.

Esto origina fracasos como los ocurridos muchas veces al aplicar la metodología ya que surgen del error común de los directivos del desconocimiento de la reingeniería al tener conceptos parciales o errados de la misma.

El vocablo "reingeniería" logró tal difusión que hoy es aplicado de manera muy extendida, incluso no en el significado concreto con que fue ideado, sino como forma de denominar un cambio importante en alguna actividad o proceso, lo cual no encuadra en el modelo original.

El objeto de la reingeniería está pues dirigido a revisar los procesos de las empresas y por lo tanto de las estructuras que le dan sustento. Trabucco y Cahwje señalan que en el esquema tradicional la estructura de un ente tiene forma piramidal con definición rígida de funciones con comunicación en sentido vertical pero no horizontal, lo cual frena la actualización de las organizaciones en razón del desconocimiento a que conduce la necesidad de los clientes.

Se aprecia que los clientes y procesos deben contar con una muy buena información o sea el proceso de obtención y utilización de datos que acompañe con solidez cada paso de la reestructuración.

A tales efectos se concluye que deben seleccionarse los procesos a cambiar teniendo en cuenta el orden decreciente de dificultades que puede presentar el plan.

El primer proceso fundamental o núcleo cuyo cambio se encare es aquel que presenta las mayores dificultades y por ello determinante para aceptar su rediseño a fondo.

En segundo lugar, procede actuar sobre procesos que son de importancia significativa para los clientes, interesándose por las cuestiones que más les satisfagan en las condiciones actuales y en el futuro inmediato.

Finalmente, cabrá encarar la reingeniería que la empresa considere factible hacer por razones estratégicas y en pos de la mejora continua que se ha convertido en el norte de cualquier organización que desee subsistir, crecer y expandirse.

12) DOWNSIZING

Según Rodolfo E. Biasca, en Downsizing - Ediciones Macchi, Buenos Aires, una reestructuración no se hace todos los días y no se puede hacer frecuentemente.

Básicamente consiste en un cambio significativo de alguna o de todas las variables estructurales que se realiza en un período de tiempo limitado (meses) para sanear la empresa. Si la reestructuración es adecuada la empresa tendrá las bases para ser eficiente y rentable.

Muchas veces, comenta el autor citado, la reestructuración es un paso previo a un cambio substancial de estrategia o sea que en la mayoría de los casos los cambios estructurales son acompañados por significativos cambios estratégicos.

El aspecto esencial de esta metodología abarca desde aspectos estructurales hasta físicos y humanos.

En el aspecto físico la variable a ajustar pasa por la localización y uso del espacio (relocalización, re-layout y vender o alquilar espacio no usado).

Respecto de instalaciones, pasa por disminuir la capacidad instalada si el factor de utilización es bajo, aumentar la eficiencia de cada instalación, sean máquinas o servicios de apoyo o de autogeneración de insumos y vender o alquilar activos no utilizados.

En lo que se refiere a inventarios, pasa por reducir substancialmente bienes de cambio, vender o eliminar bienes obsoletos y recuperar, si fuere posible, parte del inventario sin rotación.

En el aspecto tecnológico, se decide no usar tecnología obsoleta y tender a bajar puntos de equilibrio (reducir costos, gastos), usar tecnología flexible que requiera menores volúmenes de producción para llegar a costos competitivos.

Otro aspecto consiste en revisar decisiones de fabricar versus fabricar y/o comprar y también de analizar la red de distribución de los bienes comercializados disminuyendo recorridos, variando frecuencias y caminos, redefinir zonas territoriales y distribuidores, redefinir zonas de almacenamiento transitorio si las hubiese y aumentar la utilización de medios de transporte o cambiar la logística de distribución tercerizándola.

En lo que hace a la red de proveedores de insumos (bienes y servicios) se trata de mejorar la relación con proveedores coordinando planes de producción y de control de calidad, incorporándolos a la cadena de valor y agilizando la logística de abastecimiento y movimientos internos de los bienes.

En lo atinente a la organización de la empresa, restablecer el orden y la disciplina, aumentar eficiencia del personal, reducir la cantidad de niveles y aumentar la delegación, recurrir a nuevas formas de trabajo que incentiven la productividad de la mano de obra directa e indirecta, automatizar o tercerizar algunas de las tareas administrativas y de apoyo, fomentar la interacción entre áreas de responsabilidad y actividades, mejorar la comunicación vertical y horizontal, revisar la estructura salarial y de incentivos premiando el buen desempeño personal.

En lo referente al aspecto humano, mejorar la cultura de la organización, transformar el ambiente de apatía, falta de interés, resignación y temor por el futuro en un clima de optimismo realista, perseverancia, confianza y espíritu de equipo.

Finalmente, en lo que hace a la personalidad eliminar personalidades nocivas, tener una mezcla de personalidades y evitar la perniciosa centralización de decisiones adecuándola a una razonable delegación de ejecución y control.

Aunque el downsizing es efectivo en cuanto a sus significativas reducciones de costo, frecuentemente produce efectos adversos como daño a la moral, imagen pública deteriorada y secuelas futuras a nivel operacional.

Cuando el downsizing se vuelve inevitable, el objetivo debiera ser la eliminación de recursos no esenciales minimizando el impacto negativo en la organización residual. Puede ser efectivo si se lo utiliza con cuidado y adecuadamente y no de manera masiva o indiscriminada, pero las empresas deben ser muy cautelosas y racionales y analíticas al decidir aplicarlas, ya que las consecuencias son muy importantes.

13) MEJORA CONTINUA (KAIZEN)

Kaizen es lo opuesto a la complacencia. Por lo tanto es un sistema enfocado en la mejora continua de toda la empresa y sus componentes de manera armónica y proactiva.

Hoy el mundo tiene la imperiosa necesidad de mejorar día a día. La polución ambiental, el continuo incremento de la población mundial (a razón de 324 personas más por minuto) y el agotamiento de los recursos tradicionales más fácilmente explotables, hacen imprescindible la búsqueda de soluciones, las cuales sólo podrán ser alcanzadas mediante la mejora continua en el uso de los recursos económicos en un mundo demasiado acostumbrado al derroche y el despilfarro.

Dentro de este entorno de crecientes dificultades de aprovisionamiento seguro y accesible de bienes e insumos, empresas e individuos deben adaptarse a los nuevos retos capacitándose y poniéndose al día con los cambios tecnológicos y adoptando una nueva visión del comercio del mundo.

Desde esta nueva visión de necesidades insatisfechas, la obligatoriedad de satisfacer plenamente a los nuevos consumidores y usuarios, la creatividad puesta al servicio de la innovación y el producir bienes de óptima calidad al costo que fije el mercado son los objetivos a lograr.

Es en suma una metodología dirigida a aumentar el nivel de eficiencia y reducción de costos, con lo cual hacer posible la mejora continua y lograr de tal forma los más altos niveles en una serie de factores requirió, aparte de constancia y disciplina, la puesta en marcha de seis

sistemas fundamentales:

- 1) Control de calidad total/Gerencia de calidad total
- 2) Un sistema de producción justo a tiempo
- 3) Mantenimiento productivo total
- 4) Despliegue de políticas de aprendizaje de parte de toda la organización acompañada de recompensas y la búsqueda de evitar conflictos entre sectores a través del trabajo en equipo, reuniones, discusiones y consenso
- 5) Un sistema de sugerencias en todos los niveles de la organización haciendo participar al personal para que aporte ideas y soluciones de mejora
- 6) Actividades de grupos pequeños

Los pasos indispensables a seguir para hacer posible la puesta en marcha de estos sistemas son:

- a) seleccionar
- b) analizar
- c) medir
- d) mejorar
- e) evaluar

El ciclo se repite indefinidamente respecto de procesos y también de actividades principales, tanto integral o parcialmente, con el propósito de obtener gradualmente mejoras en el rendimiento de los mismos, sea aumentando el nivel de resultados con el mismo requerimiento de consumo de recursos o disminuyéndolos pero con obtención de productos y servicios de igual magnitud (eficiencia en el aspecto productividad).

Se llama también en inglés “continuous improvement” criterio éste que indica que la mejora de productos y procesos es un procedimiento de pequeños logros que tiene un principio pero jamás tiene fin. Su implementación eficaz demanda mucho tiempo y un profundo y continuado trabajo de persuasión tras la calidad (ver punto 10) y la productividad (ver punto 8).

La característica distintiva de esta metodología radica en que la gerencia toma el nivel de rendimiento como algo que se debe aumentar y no como un patrón fijo a cumplir, otorgando amplia participación al personal que aporta ideas y soluciones de mejora.

14) OUTSOURCING O TERCERIZACIÓN

La tercerización se da por igual en el ámbito de la gestión privada como en el sector público a medida que el ente más se especializa y requiere ayuda experta para mejorar su accionar. *Cuando la organización decide reestructurar alguna actividad puede optar según sus posibilidades* entre hacerlo por sí misma o subcontratarla con terceros, lo que implica qué desechar y el porqué, así como el análisis de los criterios a seguir para decidir sobre la conveniencia de hacerlo, la modalidad para seleccionar a los terceros y finalmente el cómo proceder para convenir el aprovisionamiento de los bienes y servicios que se pretende tercerizar.

Se trata pues de adquirir en forma total o parcial a uno o varios proveedores externos, suministros físicos o la prestación de servicios indispensables para la empresa siempre y cuando -como decimos en el párrafo anterior- ésta los haya fabricado o generado o se hallare en condiciones de hacerlo pero estratégicamente o por conveniencias técnico-económicas decide no hacerlo.

Así decidida la reestructuración de la actividad, el objetivo buscado será hallar nuevos proveedores, socios o asociaciones estratégicas a través de modalidades de gestión que aseguren confiabilidad y continuidad en el suministro de recursos materiales consumibles, componentes, repuestos y accesorios y también procesos, actividades y tareas para obtener productos o servicios comercializables, aprovechando la destreza, creatividad, especialización y mejores precios del subcontratante que contribuyan a mejorar la calidad y la baja integral de los costos propios totales.

Claramente ello no significa la simple actividad de recibir suministros o servicios de terceros sino que comprende mucho más que eso o sea toda la gama del planeamiento previo imprescindible para enfocar el negocio integral así como la administración y la ejecución de tareas que confluyan en la cadena de valor de Porter.

¿Qué representa el outsourcing?

Los técnicos entienden que constituye la respuesta a la pregunta empresarial de, si decidida a reestructurar alguna actividad propia, qué postura a adoptar será

la mejor, si fabricar o comprar en lo relacionado con la actividad manufacturera o de transformación y en lo concerniente a la generación o prestación de servicios si resulta más conveniente ejecutarlos uno mismo o también adquirirlos a terceros.

La idea tradicional de que la economía de escala favorecería la concentración en grandes empresas multinacionales desplazando a las Pymes y hasta a los individuos tiende a cambiar ya que la alta especialización requiere importante patrimonio e individualidades creativas en todos los órdenes según el ejemplo que brindan las áreas informáticas y la electrónica.

Se entiende por el contrario que trabajando muchas veces en paralelo con varias fuentes externas, permiten llevar adelante sin vulnerar la economía de escala, acuerdos interempresarios de capitales medios generando alta productividad y sensibles mejoras de costos. En efecto la tecnología de punta hoy más accesible, mejores prácticas productivas, capacitación mutua, elección conjunta de proveedores, actuación cooperativa y en forma solidaria compartiendo riesgos y ciertamente triunfos, facilitan llevar adelante emprendimientos donde las partes, cualquiera fuere su tamaño, dependen una de otras en forma notoria pero con notable flexibilidad y altas probabilidades de éxitos.

Significa además, y esto no es lo menor, que pequeños y medianos proveedores con acceso al conocimiento y tecnologías modernas, pueden asociarse con empresas de mayor envergadura para ofrecerles servicios "nicho" de alta especialización en un pie de igualdad a través del outsourcing.

En un medio de alta competitividad y con poblaciones de países emergentes que están llegando a demandar bienes y servicios al alcance de sus medios, la consigna es eliminar de cuajo el derroche, la ineficiencia o el mal uso de los recursos, circunstancia que hace que quien pueda lograr la mejor aplicación de los mismos usando sus saberes (know how) se posicionará en primer lugar en los mercados donde se ofrezcan sus productos. La administración y puesta a punto de máquinas e instalaciones robotizadas, la fabricación de piezas sensibles para las mismas y la creación de software específico para estas máquinas inteligentes a través del capital intelectual que supera el

crecimiento de la industria misma, es el mejor ejemplo de todo lo que significa la tercerización en un mundo que elimina fronteras físicas pero que crea nuevas vallas con el conocimiento como barrera entre países desarrollados y los emergentes.

El outsourcing es una herramienta de reingeniería por cuanto representa el necesario cuestionamiento de cuál es la mejor forma de producir, ofrecer y distribuir un bien o un servicio y naturalmente para hacerlo más eficiente y rentable cuál temperamento adoptar, sea elaborándolo o suministrándolo por uno mismo o ayudado por terceros que en ciertos aspectos y en forma parcial podrían colaborar a que ambos preceptos se cumplan con seguridad y menores costos.

Hay un sentimiento generalizado de que el outsourcing es más sencillo de implantar que la reingeniería ya que recurre a métodos más simples y expeditivos que esta última al adoptar medidas parciales o limitadas y no integrales para la consecución de los objetivos.

Brian Rothery e Ian Robertson en su libro "Outsourcing"-La subcontratación", Editorial Limusa-Grupo Noriega Editores-México-1997, indican en su apéndice IV las cinco fases a cubrir para evaluar las áreas donde se necesitaría conocimiento especializado por parte de terceros y por lo tanto susceptible de recurrir al outsourcing y que sintéticamente son:

- Fase 0: Inicio
- Fase 1: Evaluación
- Fase 2: Planeación
- Fase 3: Contratación
- Fase 4: Transición
- Fase 5: Administración

Para cada una de las fases se formulan preguntas a contestar, a saber:

- Qué hace la fase
- Cuánto tiempo deberá tomar ejecutarla
- Quién participa
- Qué se entrega
- Qué decisión se toma

15) JUST IN TIME

El Justo a Tiempo, al decir de Ricardo Miyaji, no es una metodología, un sistema o un software pero si una filosofía que define el modo de gestionar el sistema de producción.

Promueve una estrategia de reducción de costos redefiniendo las actividades estructurales y fundamentalmente una estrategia de diferenciación o ventaja competitiva. Ello resulta vital en la administración de costos del ciclo de vida (concepción del producto, desarrollo, o sea planeamiento, diseños y pruebas, transformación, apoyo logístico mediante publicidad, distribución, servicio al consumidor, hasta el abandono del producto en el mercado con sus consiguientes costos de destrucción o recupero).

Los principales objetivos del just in time son:

- 1) atacar las causa de los principales problemas del área productiva
- 2) eliminar despilfarros
- 3) buscar la simplicidad
- 4) diseñar sistemas para identificar problemas

El JIT se puede resumir como la teoría de los cinco ceros

- cero defectos
- cero averías
- cero stocks, conservando el mínimo de inventario necesario para asegurar el flujo continuo y adecuado del proceso productivo de que se trate
- cero plazos
- cero papel o burocracia

El JIT propugna:

- Fabricación flexible permitiendo una rápida adecuación a la demanda, ofreciendo una gran diversidad de productos para lo cual es preciso que los lotes sean pequeños y las máquinas versátiles.
- Fabricación por sistema de producción de "arrastre" o "pull" substituyendo el de "empuje" o "push" que partía del supuesto de que lo que se puede fabricar se puede vender, lo cual ha cambiado notablemente por la venta a pedido y seleccionado por el cliente.
- Producción en pequeños lotes evitando la producción en serie que ocasiona excesivos inventarios no siempre posibles de vender en forma inmediata con altos costos financieros de posesión.

- Configuración de tipo secuencial de los centros productivos, tipo célula o minifábrica abandonando la organización unifuncional de la producción en gran escala.
- Máxima calidad o sea conformar la calidad requerida por el cliente con las aptitudes de excelencia que brinda el producto o el servicio.

Esta metodología surgió en Japón luego de la segunda guerra mundial y Toyota es la firma paradigmática en su aplicación. Se extendió luego a occidente y se popularizó notablemente sobre todo en el sector automotriz.

El Kanban es utilizado por el Just in time y consiste en un sistema simple, esencialmente manual, que gestiona el flujo de la información enviando señales al proceso que precede cuando se queda sin artículos indicando la necesidad de fabricarlos.

16) BENCHMARKING

Sabemos que el Benchmarking constituye una de las modernas filosofías de control que tiene por objetivo a *nivel operativo* la mejora continua tanto en el comportamiento de los procesos de empresas de transformación en lo que hace a los productos como prestadoras de servicios, que esencialmente no significa por si misma una medida para disminuir costos aunque en definitiva incidirá en su reducción y el incremento productivo al compararse directamente con los competidores de la organización.

Según Ricardo Miyaji es la conjunción de dos términos “bench” banco o plataforma y “marking” marcate, porque pretende crear una “plataforma” que se “marca” como punto de referencia para alcanzar a la competencia y mejorar respecto de ella.

Esencialmente apunta al desarrollo de tácticas que nacen de la observación y análisis de las mejores prácticas de empresas competidoras más fuertes o, en su caso líderes en el respectivo sector donde se actúa y que presenta la oportunidad para que la empresa aprenda de la experiencia de otras, identificando brechas de rendimiento que le faciliten implantar un plan de acción para cubrir tales brechas y le permita en definitiva aspirar y concretar un rendimiento *superior propio posible de cuantificar* monetariamente y la adopción de medidas necesarias para verificarlo.

Se intenta perfeccionar el propio desempeño observando a:

- a) competidores
- b) empresas suministradoras de productos y servicios sustitutos
- c) empresas rivales que exhiben un mejor resultado en la actividad propia que se persigue mejorar

Al estudiar el comportamiento de esos terceros y aplicando sus técnicas exitosas previa *adaptación de las mismas a la propia cultura empresarial a un nivel estratégico* que:

- satisfaga a los clientes y los fidelice,
 - movilice las aptitudes y la motivación del personal empleado para una mejora continua en las capacidades de los procesos de elaboración de productos o prestación de servicios, la calidad y los tiempos de respuesta,
 - amplíe la participación en el mercado,
 - satisfaga a los accionistas, prestamistas, y en la actualidad también a la comunidad en lo que ha dado en llamarse Responsabilidad Social Empresarial (RSE),
 - eleve la rentabilidad empresarial,
- todo lo cual facilitará la consecución de tales rendimientos superiores.

Diferentes tipos de benchmarking:

1. Interno: un método de comparación de una unidad o función operativa con otra dentro de la misma empresa industrial o de servicio. Compara pues sus propias unidades de negocio.
2. Competitivo: en el cual la información recoge aquella de los competidores directos en cuanto a sus productos y prestaciones, procesos, mercados, estrategias, procedimientos e ideas que faciliten ventajas competitivas sobre la base de creatividad e innovación.
3. Funcional u operacional: en el cual las funciones internas son comparadas con aquellas externas de quienes desarrollan las mejores prácticas, analizando para ello la industria transformadora y/o la prestadora de servicios donde se ejerce actividad similar y son líderes dentro del sector donde se actúa.
4. Estratégico o genérico: un tipo de benchmarking competitivo dirigido a una acción estratégica y al cambio operacional en el largo plazo en el cual los terceros que desarrollan las mejores prácticas son modelos tenidos en cuenta sin importar en cuales sectores actúan.

Funcionamiento del benchmarking

El Benchmarking tiene dos enfoques en su aspecto operativo manufacturero-comercial:

- El benchmarking conducido por los costos o también el denominado “conducido por los consumos de recursos costeables”
- El benchmarking conducido por los procesos

17) 6 SIGMA

Al decir de Mauricio Lambertucci el 6 Sigma es un método que hace posible una reducción drástica de las variaciones en los procesos, disminuyendo las pérdidas por no calidad y haciendo más eficiente el uso de los recursos siempre escasos con que cuenta la organización.

Es la aplicación de métodos estadísticos a los procesos de negocios guiada por la meta de eliminar, casi por completo, los defectos.

Los compromisos que asume esta metodología están orientados a entregar resultados superiores y mejoras sustentables poniendo foco en:

- Medir rigurosamente para mejorar
- Comprender las necesidades de los clientes (tanto internos como externos)
- Reducir las ineficiencias
- Controlar las varianzas de las salidas (output) de los procesos tendiendo a que los defectos sean a los sumo 3,4 por cada millón de veces que se ejecuta el proceso

Por lo general las compañías operan en el nivel Sigma 3.3 que equivale a 35.000 defectos por millón de oportunidades. En cambio una empresa que llega a un nivel Sigma 6 sólo genera 3,4 defectos por millón como se dijera precedentemente.

Las principales fuentes de variación de los procesos son, a juicio del Juran Institute, citados por Lambertucci:

- Los fallos en el diseño
- Las habilidades y comportamiento de las personas
- El sistema de medición utilizado (métricas)
- La presencia de componentes y materias primas inestables
- Una insuficiente estabilidad de los procesos

Entre los beneficios de aplicar esta metodología se cuentan una mayor eficiencia operativa, con la consecuente reducción de costo, una mejora de calidad que incrementa la satisfacción de los clientes y por ende aumenta la rentabilidad.

Es aplicable a procesos de fabricación pero también a procesos administrativos y de servicios.

La metodología 6 Sigma propone un conjunto de cinco etapas o fases como parte del proceso de mejora conocidas por las siglas del inglés D.M.A.I.C: (**definir** los problemas, **medir** para obtener información, **analizar** lo recolectado, **mejorar** los procesos y **controlar** los procesos mejorados para ingresar a un ciclo de mejora continua).

18) TEORÍA DE LAS RESTRICCIONES

TOC (Theory of Constraints) en idioma inglés, no es en realidad una teoría sino un modelo para enfrentar y resolver las restricciones que limitan la capacidad de un círculo productivo o de servicios, modelo éste desarrollado por el físico israelí Eliyahu Goldratt, autor de numerosos libros muy populares en la década del 80 y 90, algunos novelados como La Meta y La Carrera.

Se parte del supuesto de que la habilidad para conducir una organización hacia sus objetivos está afectada por:

- La variabilidad interna: falta de recursos, defectos, errores, retrasos, desperdicios, daños
- La incertidumbre externa: comportamiento irregular de proveedores y clientes

Estos obstáculos suelen ser visibles y muchas veces difíciles de eliminar o amortiguar en el corto y mediano plazo. Casi todas las filosofías de gestión hacen foco en ellos y presentan modos más o menos exitosos de abordarlos. Pero hay obstáculos más persistentes que son invisibles:

- Paradigmas
- Políticas
- Procedimientos

Lo curioso es que muchos de estos obstáculos invisibles han sido generados, precisamente, para tratar con la variabilidad y la incertidumbre, es decir con los obstáculos visibles.

La pregunta que se hace el TOC es: ¿será la variabilidad y la incertidumbre la mayor fuente de obstáculo, o es la manera en que intentamos manejar la variabilidad y la incertidumbre?

¿Cómo conducir entonces la gestión de un departamento, de un área, de toda la empresa, de cualquier organización?

La Teoría de las Restricciones da respuestas a las mismas: Se trata de un enfoque sistémico que permite ejercer un control genuino, dentro de la variabilidad y la incertidumbre, concentrando la atención en unos pocos puntos, aquellos que realmente gobiernan el sistema: sus restricciones.

Para la TOC, una restricción en una empresa es aquello que le impide hoy, sistemáticamente lograr beneficios, debiéndosela identificar correctamente. Si se la ignora, se pierde control y el sistema se desestabiliza. Los paradigmas no cuestionados y las políticas y procedimientos originados en ellos son, las que llevan a ignorar la existencia de las restricciones.

TOC propone tres indicadores fundamentales para evaluar el impacto de cualquiera acción en relación con la meta de la empresa:

- 1) Throughput (T) o velocidad a que el sistema genera dinero a través de las ventas
- 2) Inventario (I) que es todo el dinero invertido en el sistema para generar Throughput
- 3) Gastos de Operación (GO) que es todo el dinero que el sistema tiene que gastar para generar Throughput.

Estos tres parámetros se relacionan con los clásicos indicadores financieros de la manera siguiente: Beneficio Neto (BN) = T – GO

$$\text{Retorno de la Inversión (ROI)} = \frac{\text{T} - \text{GO}}{\text{I}}$$

La teoría señala que es más sencillo para cualquier integrante de la empresa enfocar sus decisiones basándose en estos tres indicadores globales para verificar si las mismas tienen un impacto positivo en la meta fijada.

De los tres indicadores, TOC otorga la mayor importancia al Throughput, (valor agregado) a diferencia de la gestión clásica basada en los costos, que coloca en primer término a los Gastos de Operación.

Tanto la TOC, como la tradicional Gestión de Costos, consideran a las empresas como cadenas (eventos en secuencia) pero mientras que la tradicional de costos trata a toda costa de disminuir el peso de la cadena a base de reducir gastos en todos sus eslabones, la TOC fincada en el mundo de Throughput trata de aumentarle la resistencia, concentrándose casi exclusivamente en el eslabón más débil que es el único que determina la

resistencia total de la cadena.

Se pueden distinguir dos tipos de restricciones:

1. Restricciones físicas
2. Restricciones de Política

Para lograr un aumento en la generación de beneficios es necesario localizar la restricción y actuar sobre ella, explotándola primero y mejorándola después. Cuando la restricción, al ser mejorada cambia de lugar y ya no resulta conveniente hacer mejoras en este sitio, pues ahora lo que determina la generación de utilidades es otra parte del sistema. Hacer las cosas en un orden distinto a éste resulta en un gasto inútil de esfuerzo y dinero ya que la empresa no se acerca a su meta mientras la restricción no haya sido mejorada.

Las restricciones físicas

La empresa es una cadena de acontecimientos. La existencia de esta cadena implica que haya recursos dependientes -un paso no se puede hacer antes que el anterior- y fluctuaciones estadísticas que afectan el flujo del producto a través de los recursos. Los factores limitativos físicos pueden ser diversos: de insumos, de mano de obra, de equipos o máquinas.

Esta realidad puede presentarse al menos en tres escenarios:

Abastecimiento, Operaciones y Mercado.

Para lograr la mejora continua en el desempeño operacional en el caso de restricciones físicas, según Font de Malugani y Macrini, TOC ha desarrollado un ciclo de cinco pasos simples que garantizan el acercamiento enfocado a la meta:

1. Reconocer las restricciones o limitaciones de toda la empresa
2. Identificar las restricciones principales o críticas
3. Adecuar o subordinar todos los recursos que no son considerados cuellos de botella (limitantes) al recurso cuello de botella (limitante)
4. Implantar medidas correctivas que aumenten la eficiencia y la productividad de las restricciones (cuellos de botella)
5. Volver a empezar el proceso y mejorarlo nuevamente

Las restricciones de Política

Las herramientas del TOC para abordar las restricciones políticas y de paradigma son de naturaleza sistémica.

Parten de los siguientes supuestos:

- Que la mayoría de las personas de una organización en cada área y en cada nivel son expertas conocedoras de sus problemas locales y por lo tanto adelantarse y prevenir restricciones de demanda
- Que tiene una idea muy concreta sobre las soluciones que deben aplicar a esos problemas locales
- Que estas soluciones locales entran en conflicto, real o aparente, con las soluciones locales de las personas de otras áreas o niveles
- Que ese conflicto lleva a la parálisis, al mantenimiento indefinido del estado de cosas, con muy pocos avances, sin que existan culpables reales

19) THROUGHPUT ACCOUNTING

Esta técnica de costeo y análisis de producción fue desarrollada por David Galloway y David Waldron y se basa en la introducción de tres nuevos conceptos que reemplazan a los tradicionalmente utilizados por las empresas transformadoras de productos para así poder reflejar el nuevo ambiente productivo en que se desenvuelven las industrias.

Estos conceptos son:

- Costos
- Inventarios
- Rentabilidad. Es la tasa a la que el producto contribuye en dinero lo que determina la rentabilidad relativa del producto. Y es la tasa a la que el producto contribuye en dinero, comparado con la tasa a la que la fábrica lo gasta, lo que determina la rentabilidad absoluta. La rentabilidad se maximiza incrementando la tasa a la cual se genera dinero

Se basa pues en una idea simplificadora: los costos unitarios de productos o servicios no son útiles ni deben ser calculados y los estados de resultados para medir desempeño y tomar decisiones se deben basar en el concepto “throughput”.

Este término se define como la diferencia entre los ingresos (Price) y los costos variables totales (CVT) que se desembolsan hacia terceros de la compañía (materias primas incluidas mermas y scrap, fletes contratados, regalías, comisiones a vendedores externos sin relación de dependencia).

El throughput unitario saldrá de restar al Precio los CTV indicando lo que cada unidad de producto contribuye al beneficio de la empresa.

Para hallar el resultado neto de la compañía a nivel total y sin mayor detalle debe restarse del throughput el total de gastos no deducidos recién, denominados gastos de operación (GO). Para lograr un adecuado retorno sobre la inversión existen tres indicadores básicos de rendimiento, en orden de importancia:

1. El throughput
2. Los inventarios calculados como la suma del valor de los bienes de cambio y bienes de uso. La teoría entiende que todo el inventario es malo y postula que la rentabilidad es una función de la inversa del tiempo de respuesta manufacturero. Se representa de la siguiente manera:

$$R \text{ (rentabilidad)} = \frac{f \text{ (función)}}{\text{TRM (tiempo de respuesta manufacturero)}}$$

Mientras menor sea el tiempo de respuesta manufacturero o sea mientras menor sea el nivel de inventarios, mayor será la rentabilidad de la empresa. La rentabilidad se maximiza al minimizar los inventarios

3. Los gastos de operación (GO) que es todo el dinero que el sistema tiene que gastar para generar Throughput

El Return Over Investment (ROI o Rentabilidad sobre Inversión) se determina como un cociente: $\frac{T - GO}{I}$

o sea la diferencia del Throughput con los gastos de operación, dividido por los inventarios analizados ya en el punto anterior en el que se basa esta metodología.

La relación causal deriva del argumento siguiente: si bien al aplicar el TOC siempre reaparece una restricción, luego de cada etapa la empresa se halla en mejor posición porque ha aumentado sus ganancias, lo que constituye justamente la “meta” de toda organización (ganar dinero) y para medir desempeño y gestionar adecuadamente, surge este modelo que ha sido poco aplicado por los expertos en costos.

Perception Pricing Model, un nuevo modelo gastronómico - PBP PRECIO BASADO EN LA PERCEPCIÓN

MAURICIO E. LAMBERTUCCI
ARIEL M. AMENA

INTRODUCCIÓN

El mercado gastronómico en la República Argentina ha evolucionado favorablemente a lo largo de los últimos 10 años tanto en su variedad como en su calidad. Aunque la variedad de sus propuestas gastronómicas está fuertemente sesgada por el rubro parrillas, encontramos cada vez más nuevas alternativas que representan a las más distintas cocinas étnicas.

Conforme se profundizó la necesidad de diferenciarse, y de captar diferentes perfiles de potenciales clientes, fueron apareciendo distintos modelos de gestión que se sumaron al tradicional "A la Carta" (ALC).

Si clasificamos estas prácticas en grupos homogéneos, e intentamos categorizarlos, podremos distinguir además del modelo "A la Carta", al modelo llamado "Menú Fijo" (MF) y el modelo conocido como "Tenedor Libre" (TL).

Cada uno de estos pretende captar un perfil diferente de consumidor y representa una propuesta de valor distinta. De hecho, cada establecimiento puede a su vez utilizar más de un modelo en virtud de cómo defina su estrategia.

Es así que es común encontrar propuestas de menú fijo en los mediodías laborables de la semana y menús a la carta durante las noches.

Este trabajo aborda lo que a juicio de sus autores representa un nuevo modelo de gestión gastronómica que hemos dado en llamar **PERCEPTION PRICING MODEL**, término que traduciremos como "**Modelo de Precio Basado en la Percepción**" (PBP).

Como consecuencia del desarrollo de este Modelo innovador presentaremos dos conceptos nuevos: **El Aporte Marginal y el Aporte Marginal Conductual**. El significado y las implicancias que ambos conceptos tienen dentro de la gestión basada en el modelo PBP serán explicados oportunamente dentro de este trabajo.

Con el propósito de ser metódicamente ordenados en el abordaje del tema, comenzaremos dedicando unas líneas a precisar el alcance del concepto de "Modelo" y a identificar las variables significativas de los modelos de gestión gastronómicos.

MODELOS Y MODELOS DE GESTIÓN GASTRONÓMICOS

La Real Academia Española nos indica que un modelo es un esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento.

Dicho en otros términos un modelo es una simplificación de una realidad compleja al que recurrimos para explicar cómo entendemos que esa realidad funciona.

Evidentemente cuanto mejor prediga ese modelo el cómo se comportará la realidad, más útil será el mismo. De igual manera que un mapa es diseñado para un territorio específico, todo modelo debe reflejar las peculiaridades de aquella realidad que pretende explicar.

Lo que hace que cada modelo sea diferente es la inclusión de las variables que servirán para explicarlo, estas determinan el comportamiento del modelo y actuando sobre ellas logramos utilizar el modelo así configurado para generar escenarios, anticipar conductas y evaluar líneas de acción.

Por esta razón es que la correcta determinación de las variables relevantes se torna vital para la adecuada formulación de un modelo específico. Tanto el error de no incluir una variable relevante en el análisis como el de incluir demasiadas variables poco relevantes conllevan el riesgo de debilitar la potencia predictiva del modelo o de hacerlo tan complejo que agote su utilidad.

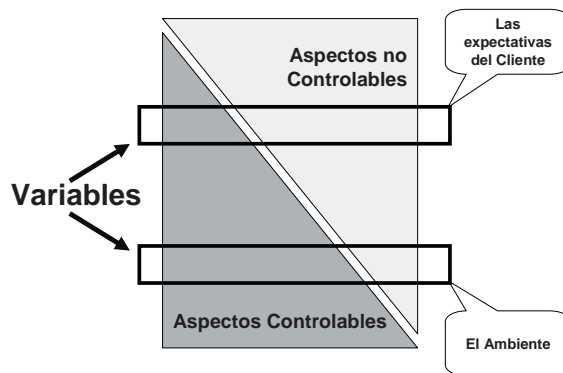
Luego de haber efectuado un relevamiento exhaustivo, nuestro análisis nos lleva a concluir que en el sector gastronómico las principales variables que definen un modelo de negocio son al menos las seis siguientes:

1. Las expectativas del cliente (ex ante)
2. El ambiente
3. El precio
4. La comida (cantidad, calidad y presentación)
5. La atención (servicio)
6. La experiencia del cliente (ex post)

Ahora bien, no todas las variables son igualmente

fáciles de medir y mucho menos de influenciar, por lo tanto resulta de mucha utilidad distinguir claramente cuáles son aquellas controlables de las no controlables y luego determinar el nivel de influencia que podremos ejercer sobre las que admiten algún grado de control.

Grados de Control de las Variables



A continuación daremos algunas precisiones sobre cada una de las variables identificadas y más adelante cuando presentemos el **Modelo PBP** las categorizaremos para su mejor comprensión:

LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE

Una expectativa, es una suposición centrada en el futuro, puede o no ser realista. Cuando el resultado que se verifica como consecuencia de ella es menos ventajoso, ocasiona una decepción. En cambio si el resultado es superador, la consecuencia es positiva. Por último, si el resultado es positivo y completamente inesperado se percibe como una sorpresa, siendo esta la situación de mayor impacto.

Por definición la expectativa de un cliente respecto de la experiencia gastronómica es una variable ex-ante, ya que aún no se vivió la experiencia.

EL AMBIENTE

Definimos la variable Ambiente como el conjunto de atributos con que dotamos a nuestro Local. Estos van desde la decoración, la distribución física (Lay Out), la música y el nivel de luz, hasta la decoración y pulcritud de los baños. Esta es una variable controlable por el establecimiento.

EL PRECIO

Evidentemente la variable precio reflejará el valor monetario con que cada establecimiento cuantifi-

cará aquellos productos y servicios que ofrezca. Los precios variarán entre otras razones por la localización geográfica del establecimiento y por el perfil de clientes a los que se dirijan. Esta es una variable controlable, que en el modelo que nos ocupa tomará un valor insólito.

LA COMIDA

La variable Comida es central en este tipo de negocio, se define por la calidad de los insumos utilizados en su elaboración, la cantidad (abundancia) del plato en cuestión y la presentación del mismo. Junto con el buen sabor son las causas que la determinan. Esta variable refleja el centro del negocio y en muchos casos es la que inclina la balanza del cliente frente a la presencia de algunas debilidades en las otras variables. Es una variable controlable por el establecimiento y aquí el rol protagónico es el del responsable de la cocina y de quien supervisa que los platos que salen de la cocina estén en condiciones de ir a las mesas. Esta es una variable controlable y crítica.

LA ATENCIÓN

Esta variable resume en un único concepto todas las interacciones que tiene el cliente con los miembros del establecimiento, desde que ingresa y hasta que se retira del mismo. Incluye la recepción, la espera de mesa (y qué ocurre durante ese tiempo), la toma del pedido, la atención de inquietudes, la demora en la entrega del pedido, la solicitud de la cuenta y la demora entre el pago y la entrega del vuelto en caso de corresponder. En términos generales podemos decir que cada interacción con el cliente es un verdadero "momento de la verdad" donde se está juzgando al establecimiento e indirectamente se define la percepción que el cliente se formula de esa experiencia. Esta es una variable controlable por el establecimiento a través de la formalización de la conducta de los empleados, recurriendo a la capacitación, la cultura interna, el estilo de gestión y al establecimiento de un sistema de premios y castigos.

LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

Esta es una variable ex - post decir que los valores que tome serán posteriores a la experiencia gastronómica y es la que terminará impactando en la decisión de volver al establecimiento, de recomendarlo o de evitarlo para futuras ocasiones. Es una variable poco controlable de manera directa por el establecimiento, pero es altamente influenciada a través de las cuatro anteriores (Ambiente, Precio,

Atención y Comida -cantidad, calidad y presentación-). La dificultad respecto del control estriba en que existen factores ajenos al establecimiento que condicionan la experiencia de un cliente en particular, sólo a modo de ejemplo podemos mencionar el estado de ánimo con que acude el cliente, estado que seguramente dependerá de las experiencias previas vividas en ese día.

ALGUNAS PRECISIONES SOBRE LOS MODELOS MÁS FRECUENTES

De las variables descritas en el apartado anterior existen dos que, además de ser enteramente controlables por el establecimiento, resultan las más relevantes en la consideración del cliente. Estas son Precio y Comida, esta última incluyendo la cantidad, la calidad y la presentación.

Si observamos la evolución de los modelos de gestión gastronómicos más difundidos vemos que en el más tradicional de ellos (el modelo "A la Carta") estas dos variables están atadas por el establecimiento, es decir, el total a pagar por el cliente se define, en términos generales, como el resultado de multiplicar el precio del plato (que está definido previamente en la carta) por la cantidad consumida.

Con la aparición del modelo llamado "Tenedor Libre" una de estas variables (el precio) se mantiene fija aunque cambia la implicancia. Aquí no se refiere al plato sino que ese precio único paga toda la experiencia gastronómica (a excepción de la bebida y en algunos casos el servicio de mesa que habitualmente se cobran aparte). La otra variable, la comida, se ve voluntariamente liberada por el establecimiento, dejando al cliente en la posición de decidir la cantidad o volumen a consumir. Esto introduce un riesgo para el establecimiento, aunque obviamente el establecimiento cuenta con los límites fisiológicos naturales del cliente para su limitación y la existencia de una elevada concentración alrededor de un comportamiento medio de la clientela y la baja frecuencia en la aparición de valores extremos.

Como es lógico concluir, ningún modelo es intrínsecamente mejor que otro, sino que reflejan diferentes maneras de generar valor para el perfil de clientes a los que se desea apuntar.

En relación con las unidades de costeo utilizadas, estas varían habitualmente entre las siguientes posibilidades:

- o El Plato
- o La Cena (o almuerzo)
- o La Experiencia
- o El Plato Promedio

A continuación presentaremos el Modelo de Precio Basado en la Percepción (PBP) para luego compararlo con los modelos ALC y TL en relación tanto al tratamiento que en cada uno de ellos se les da a las variables identificadas, como así también en la gestión del riesgo.

PERCEPTION PRICING MODEL - PBP PRECIO BASADO EN LA PERCEPCIÓN

Imagine usted que 2 socios de una prestigiosa institución de profesores universitarios de costos se reúnen a cenar para conversar sobre un trabajo académico que los ocupa, llegan al restaurante, piden las bebidas y seleccionan lo que van a comer.

Cuando finaliza su cena piden la cuenta y en la factura (Ticket) ven la siguiente descripción:

PERCEPCION SRL			
C.U.I.T. Nro.:30707494367			
INGRESOS BRUTOS : 1048143-05			
POSADAS 1053.C.P.(1001)CAP.FED.			
INICIO DE ACTIVIDADES : 20-02-01			
IVA RESPONSABLE INSCRIPTO			

TIQUE FACTURA "F"		Nro. 0004-00000280	
		FECHA : 18-01-08	
		HORA : 23:11:02	

Nombre : N/R			
DOC. : 0000000000			
A CONSUMIDOR FINAL			

MOZO: 2		MESA: 50	

CANTIDAD/PRECIO UNIT	(% IVA)		IMPORTE
DESCRIPCION	[%B.I.]		

Agua Mineral			
2.000 / 7.00	(21.00)		\$14.00
Vinos IAPUCO			
3.000 / 40.00	(21.00)		\$120.00
Bife de chorizo			
2.000 /	(21.00)	
Ensalada Mixta			
1.000 /	(21.00)	
Flan con crema			
2.000 /	(21.00)	
Cafe			
2.000 /	(21.00)	
TOTAL			\$ 134 +??

Acto seguido **el mozo les pregunta** a los sorprendidos profesores *¿Cuánto es?*”.

Entonces el mozo les cuenta que la modalidad de ese restaurante es que, a excepción de las bebidas (que están tarifadas) es el cliente quien pone el precio por aquello que consumió.

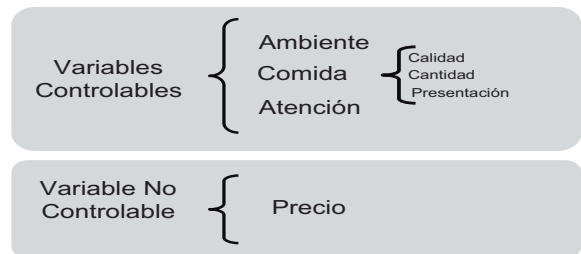
Seguidamente los profesores ponen su más franca cara de suspicacia y preguntan *¿Dónde está la cámara oculta?* Es así que el mozo (ya habituado a tener que explicarlo) les indica que no hay cámara oculta y que efectivamente es el cliente quien decide cuánto pagar y que lo que pague no le va a ser cuestionado por el establecimiento ya que será el monto con que ese cliente valoró el servicio y la atención recibida.

Frente a esto los profesores hacen un cálculo rápido sobre cuánto “debe valer” lo consumido en un lugar “más o menos” como este y, por las dudas, pagan un poco más ya que han sido excelentemente atendidos. Reciben las gracias del mozo y se retiran meditando sobre donde estará el “gato encerrado” ya que ven el local lleno de gente.

Les proponemos, ahora que hemos ofrecido un primer acercamiento al modelo, que analicemos cómo es que este opera, cómo se comportan aquí las variables identificadas para los otros modelos de gestión gastronómica y cómo se reduce el riesgo de pérdidas mediante la creación de estrategias. Terminaremos con un ejemplo numérico que compara el PBP con el modelo ALC e incluiremos un ejemplo de las estrategias para reducir el riesgo.

EL COMPORTAMIENTO DE LAS VARIABLES EN EL MODELO PBP

Presentado de esta manera podemos concluir que en el modelo PBP las variables controlables son el ambiente, la comida y la atención. En cambio la variable Precio es NO controlable, ya que este no es determinado por la empresa (restaurante) sino por el propio cliente, que es quien fijará el valor monetario final de su experiencia gastronómica.



Si bien consideramos las variables ambiente, comida y atención como controlables, se pueden determinar diferentes niveles de influencia que se tiene sobre estas, dependiendo de la posibilidad de acción que poseen los niveles jerárquicos de la firma sobre el resultado final deseado referido a la variable bajo análisis.

En consecuencia determinamos que el ambiente es altamente influenciado, ya que una vez pensado, diseñado y puesto en práctica por la gerencia de la empresa, este queda en condiciones operativas y no existen prácticamente elementos externos que pueden llegar a producir algún tipo de cambio sobre el mismo.

En todo caso, pueden llegar a surgir necesidades del mercado que ameriten realizar algún cambio sobre el ambiente con el propósito de alinear la propuesta con esas necesidades cambiantes. Un ejemplo de un cambio en el ambiente, puede ser colocar velas determinados días de la semana.

En cambio la comida y la atención, si bien son influenciados lo son en menor medida. Esto se debe, a que si bien la gerencia de la firma puede determinar atributos que deben contener estas dos variables y alinear al personal de la firma para que dichos atributos sean logrados, siempre existe la posibilidad de que los atributos definidos no se logren íntegramente por causa de acciones del personal de la compañía. Como ejemplo podemos mencionar el caso en que un Jefe de Cocina envía a la mesa un plato incorrectamente servido como consecuencia fortuita de un imponderable. Otro caso sería el de un mozo que atiende una mesa integrada por cuatro personas y lleva la comida "en fascículos", es decir un plato a la vez y con un espacio de tiempo entre cada uno.

En este modelo tiene un papel relevante la Percepción del cliente, tanto del producto como del servicio asociado que ha recibido, ya que esa percepción es el punto de partida que le permitirá al cliente asignarle un valor a la experiencia gastronómica.

A diferencia de los otros modelos, donde la variable precio es controlable, en este dependerá en gran medida de la percepción que el cliente se forme de la experiencia gastronómica.

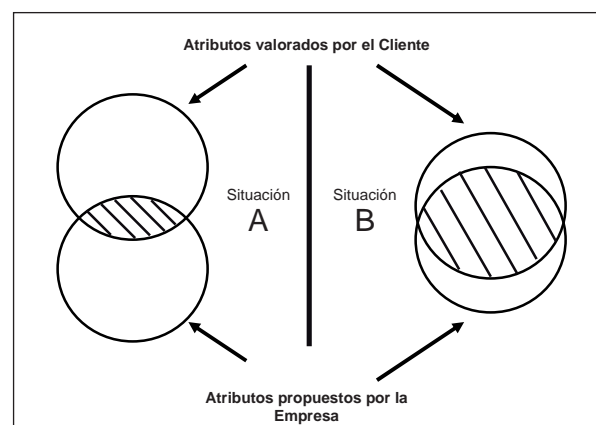
Como parte del diseño de la propuesta gastronómica la empresa va a definir cuáles son los atributos que va a ofrecer en los productos y servicios que ponga a disposición de sus clientes (En este sentido decimos que estos son atributos controlables por el empresario gastronómico).

Por otro lado, y de manera independiente, el cliente también define cuáles serán los atributos que valora en una experiencia gastronómica. Esta definición en algunos casos es meditada, en otros será contextual y en otras poco precisa.

En función de lo expresado en el párrafo anterior es que luego de la experiencia gastronómica existirán algunos atributos que fueron definidos como positivos por ambas partes (atributos comunes) y otros que habiendo sido valorados como deseables por una de las partes no lo fueron por la otra. Cuanto mayor sea la percepción por parte del cliente de que los atributos que él valoró como positivos estuvieron presentes en la experiencia, tanto mayor será el valor monetario que esté dispuesto a reconocer a la hora de pagar.

Como podemos concluir cuanto mayor coincidencia entre atributos ofrecidos y percibidos, mayor será la satisfacción del cliente.

En el siguiente diagrama se representan los atributos definidos por cada una de las partes (cliente y empresa) y mostramos en la intersección de los dos conjuntos como varía la satisfacción del cliente:



En la situación **A** los atributos definidos por el cliente son básicamente dispares respecto de los definidos por la empresa. Lo contrario ocurre en la situación **B**, en la cual los atributos definidos por ambas partes son mayormente coincidentes.

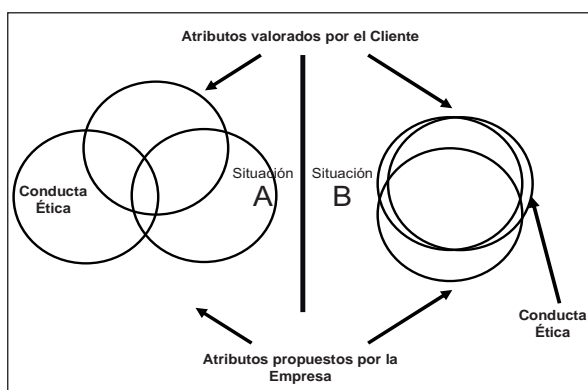
A cualquier lector inteligente no se le escapará que si en este modelo liberamos la tarifa, y dejamos su definición en manos del cliente, asumimos un riesgo. En este contexto la ética en el comportamiento del cliente asume un rol protagónico.

Cuando nos referimos a la ética en el comportamiento del cliente, lo que deseamos expresar es que en el momento de asignarle el precio a la experiencia gastronómica, el cliente actúe acorde a la percepción formada.

Como resulta obvio por la naturaleza de la propuesta son cuatro las consecuencias posibles: A) Que el cliente pague más que el valor de mercado. B) Que pague aproximadamente el valor de mercado. C) que pague por debajo del valor de mercado y por último D) El caso extremo de que pague por debajo del COSTO.

Claro está que el cliente no conoce los costos del restaurante, sin embargo es totalmente evidente que el cliente conoce los valores de mercado y estos son una suerte de “ancla” que sirve de base para la fijación de la tarifa.

A continuación incluimos en el gráfico anterior el concepto “Conducta Ética del Cliente”:



Se puede observar que el área donde confluyen los atributos valorados por el cliente, los atributos propuestos por la empresa y la ética del cliente, representa la **propensión del cliente** a reflejar en el valor monetario los atributos percibidos en la experiencia gastronómica.

EL PBP Y LOS OTROS MODELOS

En el modelo a la carta (ALC) la variable precio es controlable y el mismo se determina con base en un mark up sobre los costos directos a la unidad de costeo plato.

Dicho modelo funciona formando grupos de platos homogéneos. El fundamento de formar grupos de platos homogéneos radica en manejar un mark up más elevado en aquellos grupos de platos que poseen costos directos relativamente bajos. De no ser así, ocurriría que la gran mayoría de los clientes del restaurante consumirían los platos con menor valor. Un ejemplo, son los platos de pastas, en el que el costo es relativamente bajo, pero se le aplica un mark up más elevado que otros productos para que no sea, si se quiere, el producto más demandado por los clientes o en caso de serlo le aporte un mayor beneficio a la firma.

En consecuencia en el modelo ALC, se utilizan tantos tipos de mark up como grupos de platos homogéneos existan.

En cambio, en el modelo TL existe un único precio, y también un único mark up, que se aplica sobre un costo promedio de consumo por persona.

En este modelo es dable destacar, que como estrategia de generación de resultados, se tiende a trabajar a un mayor volumen y a regular la oferta de aquellos productos que en un momento dado pueden ser muy onerosos y demandados. Este concepto de regular la oferta se puede interpretar desde el punto de vista del tamaño de la porción (en los sectores de parrilla y pescados) como de la cantidad de veces que se reponen los alimentos en las góndolas (salmón, jamón crudo, etc).

A esta altura debemos introducir algunos conceptos, empezaremos con el que denominamos **mark up conductual**:

El Mark Up conductual es el resultado de calcular cuántas veces el ingreso, que definió el cliente con su pago, supera el costo directo de los consumos no tarifados.

En el modelo **PBP**, debido a que el precio es una variable NO controlable (como se explicó oportunamente) y que existen ingresos no tarifados, el mark up conductual asociado a estos ingresos no tarifados también es NO controlable para la empresa. Otra diferencia central de este modelo respecto de los demás radica en que el mark up es un dato Ex – Post a la experiencia gastronómica y que está íntimamente relacionado con la percepción y la conducta ética del cliente.

Llegó el turno de presentar el concepto de **Aporte Marginal**:

El aporte marginal de cada experiencia gastronómica se define como la diferencia entre los ingresos totales de la experiencia gastronómica menos los costos directos totales de la misma.

**APORTE MARGINAL =
INGRESOS DE LA EXPERIENCIA – COSTOS DIRECTOS**

Adicionalmente debemos definir un segundo concepto relacionado con el anterior:

El aporte marginal conductual será el resultado de netear del ingreso total no tarifado (valor de la experiencia gastronómica asignado por el cliente) los costos directos que originaron dichos ingresos.

**APORTE MARGINAL CONDUCTUAL =
INGRESO NO TARIFADO – COSTOS DIRECTOS DEL
INGRESO NO TARIFADO**

A nuestro entender el aporte marginal conductual es un concepto clave y de gran utilidad a la hora de llevar a cabo una de las estrategias que a continuación se presentará con el objetivo de mitigar los riesgos de este modelo gastronómico.

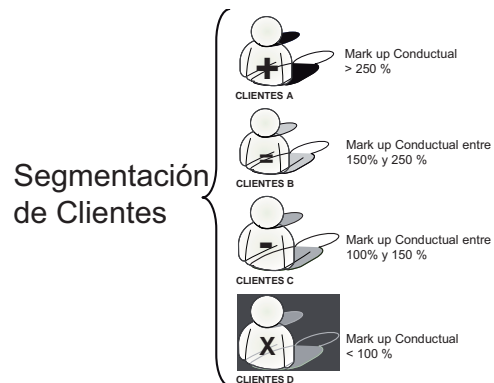
LA GESTIÓN DEL RIESGO EN EL MODELO PBP

Sin dudas que para poder lograr maximizar los beneficios de la compañía en este modelo de negocio es necesario aplicar algunas estrategias que tiendan a mitigar el riesgo que significa que el precio lo asigne el cliente.

A continuación se detallan algunas posibles estrategias:

- Segmentación de los clientes según su mark up conductual.

Esta estrategia consiste en segmentar a los clientes en 4 clases: Clientes A, Clientes B, Clientes C y Clientes D (no deseables) según los criterios que se propondrán más adelante:



Los clientes A son aquellos que según su percepción y su conducta ética le asignan a la experiencia gastronómica un valor monetario que determina un **mark up conductual** sobre costos directos a los ingresos no tarifados superior al 250%.

Los clientes B asignan a la experiencia un valor monetario que determina un **mark up conductual** sobre costos directos a los ingresos no tarifados que oscila entre 150% y 250%.

Los clientes C asignan un valor monetario a la experiencia gastronómica que determina un **mark up conductual** sobre costos directos a los ingresos no tarifados que oscila entre 100% y 150%.

Por último los clientes D, definidos también como no deseables, le asignan un valor monetario a la experiencia que determina un mark up conductual menor al 100%. Podríamos decir que este tipo de clientes considerados como no deseables se en-

marcan dentro de lo que denominamos clientes sin conducta ética.

- Luego de efectuada la segmentación, se diseña un incentivo de fidelización, destinado al segmento de clientes A, puesto que son los que generan los mayores **aportes marginales conductuales** para la empresa.

- Un ejemplo de estos incentivos de fidelización es otorgarle al cliente un usuario y una clave conjuntamente con una tarjeta de identificación personal para que pueda realizar su reserva en la página web del restaurante, y por ende contar con un lugar asegurado. Esos clientes en los días en que se trabaja sólo por reservas tendrán a su disposición un lugar asegurado siempre.

De esta forma, realizaría la reserva en la web y luego se identificaría con la tarjeta personal con el objetivo de constatar que es la misma persona que efectuó la reserva.

- Acto seguido se procede a establecer la distribución de la capacidad del restaurante ponderando los lugares disponibles con base en la segmentación realizada anteriormente.

Por ejemplo se podría establecer trabajar los lugares disponibles de la siguiente manera: 70% por reservas de los clientes A y clientes B, 20% para personas que han sido previamente recomendadas por los clientes A y 10% para el público en general. Nos parece propicio dejar este margen del 10% para el público en general debido a que sin dudas allí existen potenciales clientes A y clientes B que se pueden llegar a convertir en clientes a fidelizar. Otro efecto de trabajar con esta distribución es que se acota el riesgo de mantener Clientes No Deseados (recordemos que son los que definen su ingreso no tarifado por un valor menor que el beneficio percibido por ellos. En otras palabras, son los clientes que nos “hicieron trampa”).

La distribución anterior aplicaría para los días viernes, sábados, domingos y feriados.

De lunes a jueves se pueden alterar las proporciones, aumentando el porcentaje de público general para tratar de atraer clientes de los dos segmentos más elevados y obviamente llegar a fidelizarlos.

- Se debe prestar especial atención en este modelo cuando se está desarrollando la actividad en con-

textos inflacionarios ya que la inflación desdibuja la comprensión del valor relativo de los bienes.

Es muy común que la percepción que el cliente tiene de la inflación sea menor que la inflación real, y el riesgo para el establecimiento es que el cliente traslade esa situación a la tarifa.

- También es conveniente no aceptar reservas de mesas grandes. Este aparente contrasentido se fundamenta en la pérdida de la relación entre el precio de mercado por una cena de esa magnitud y la percepción de quienes se encargan de la cuenta. Además abona esta actitud el anonimato que genera el hecho de ser varios los comensales.

CASO PRÁCTICO

A continuación se presenta un ejemplo numérico del Modelo PBP y su comparación con el modelo ALC.

Supongamos que una persona desea cenar de plato principal escalopes de cuadril a la romana, beber dos aguas minerales sin gas y culminar su cena con un postre helado almendrado.

Para ello solamente se le plantean dos alternativas, ellas son ingresar a un restaurante que funciona bajo un modelo a la carta o hacerlo en un restaurante bajo un modelo de **PBP**.

Los precios en el restaurante a la carta son los siguientes:

Escalopes de cuadril a la romana	\$ 27,40
Postre Helado almendrado	\$ 12,25
Agua Mineral sin gas	\$ 7,00

Los costos de cada uno de los productos son:

Escalopes de cuadril a la romana	\$ 7,80
Postre Helado almendrado	\$ 3,50
Agua Mineral sin gas	\$ 1,50

El costo del plato principal está compuesto por los siguientes ítems: champignones 2,31 \$/plato, carne (cuadril) 4,55 \$/plato, salsa demi-glacé 0,58 \$/plato y vino 0,38 \$/plato.

Debido a que el postre helado almendrado y el agua mineral no son elaborados en el restaurante, sino que son bienes adquiridos a proveedores en el mismo estado en el cual se revenden, el costo del mismo viene dado por el costo de adquisición.

COMPARACIÓN ENTRE EL MODELO ALC Y EL MODELO PBP

Todos los costos mencionados son comunes a ambos modelos, la diferencia entre uno y otro, por lo tanto, radica en los ingresos de cada restaurante, ya que en el modelo ALC solamente existirán Ingresos Tarifados mientras que en el modelo PBP existirán tanto Ingresos Tarifados como Ingresos no

Tarifados. Ello determina en este modelo la posibilidad de calcular dos **aportes marginales (aporte marginal y aporte marginal conductual)** como se explicó oportunamente.

Supongamos que en este ejemplo el valor que el cliente le asigna a la cena en el restaurante que funciona bajo el modelo PBP es de \$ 45,00, con lo cual el análisis es el siguiente:

MODELO ALC		MODELO PBP	
Ingresos Tarifados	53,65	Ingresos Tarifados	14,00
		Ingresos No Tarifados	45,00
Total Ingresos	53,65	Total Ingresos	59,00
Costo de ingresos Tarifados	-14,30	Costo de ingresos Tarifados	-3,00
		Costo de ingresos No Tarifados	-11,30
Total Costos	-14,30	Total Costos	-14,30
Aporte Marginal	39,35	Aporte Marginal	44,70

Aporte Marginal Conductual	33,70
-----------------------------------	--------------

ANÁLISIS EN EL MODELO PBP PARA REALIZAR LA SEGMENTACIÓN DE LOS CLIENTES

Basándonos en el ejemplo presentado clarificaremos cómo realizar la segmentación de los clientes en el modelo **PBP**. Considerando el valor que ellos mismos le asignen a la cena se calculará **el aporte marginal conductual** generado y posteriormente el **mark up conductual** asociado.

El criterio de segmentación es el que se detalla a continuación:

1. Clientes A: son aquellos clientes que por el valor asignado a la cena determinan para la empresa un **mark up conductual** superior a 250% sobre los costos directos de los ingresos no tarifados de la experiencia gastronómica.

Cliente Segmento A	
Ingresos Tarifados	14,00
Ingresos No Tarifados	45,00
Total Ingresos	59,00
Costo de ingresos Tarifados	-3,00
Costo de ingresos No Tarifados	-11,30
Total Costos	-14,30
Aporte Marginal	44,70

Mark up	312,59%
----------------	----------------

Aporte Marginal Conductual	33,68
-----------------------------------	--------------

Mark up Conductual	298,23%
---------------------------	----------------

2. Clientes B: se trata de aquellos que determinan un **mark up conductual** que oscila en el rango de 200-250%.

Cliente Segmento B	
Ingresos Tarifados	14,00
Ingresos No Tarifados	35,00
Total Ingresos	49,00
Costo de ingresos Tarifados	-3,00
Costo de ingresos No Tarifados	-11,30
Total Costos	-14,30
Aporte Marginal	34,70
Mark up	242,65%

Aporte Marginal Conductual	23,70
Mark up Conductual	209,73%

3. Clientes C: en este caso, estos clientes determinan un **mark up conductual** que oscila en el rango de 100-200%.

Cliente Segmento C	
Ingresos Tarifados	14,00
Ingresos No Tarifados	25,00
Total Ingresos	39,00
Costo de ingresos Tarifados	-3,00
Costo de ingresos No Tarifados	-11,30
Total Costos	-14,30
Aporte Marginal	24,70
Mark up	172,73%
Aporte Marginal Conductual	13,70
Mark up Conductual	121,24%

4. Clientes D (no deseables): aquellos clientes que determinan un **mark up conductual** que oscila en el rango de 50-100%.

Cliente D (no deseable)	
Ingresos Tarifados	14,00
Ingresos No Tarifados	20,00
Total Ingresos	34,00
Costo de ingresos Tarifados	-3,00
Costo de ingresos No Tarifados	-11,30
Total Costos	-14,30
Aporte Marginal	19,70
Mark up	137,76%
Aporte Marginal Conductual	8,70
Mark up Conductual	76,99%

CONCLUSIÓN

El modelo presentado lejos de pretender convertirse en una fórmula de éxito para todos los negocios gastronómicos aporta una forma diferente de pensar el negocio. Está destinado a un segmento ABC1 y ABC2 de los consumidores. Se apoya en un atributo distintivo como la confianza en el cliente, esperando que este refrende la percepción que se ha formado en su interacción con el establecimiento a la hora de pagar.

Los mecanismos mencionados que tienden a reducir el riesgo inherente a esta práctica servirán, seguramente de ayuda, para perfilar una modalidad que se encuentra en crecimiento en por los menos 5 emprendimientos gastronómicos de la ciudad de Buenos Aires. Todos ellos reportando excelentes e insospechados buenos resultados.

Nuestro humilde aporte pretendió formalizar y dar contenido teórico a esta práctica, como así también animar a los colegas a discutir nuestras ideas en la convicción de que sólo un debate abierto y franco, basado en el ánimo de mejorar los conceptos que sirven de base a nuestra querida especialidad, pueden y deben ser fomentados para beneficio de todos.

BIBLIOGRAFÍA

- Barfield, Jesse y otros. "Contabilidad de Costos". 2004. Ed. Thomson. España.
- Giménez, Carlos. "Costos para no especialistas". 2006. Ed. La Ley. Argentina.
- Giménez, Carlos y otros. "Costos para Empresarios". 2003. Ed. Macchi. Argentina.
- Giménez, Carlos y otros. "Gestión y Costos, beneficio creciente y mejora continua". 2001. Ed. Macchi. Argentina.
- Giménez, Carlos y otros. "Decisiones de costos para agregar valor". 2006 Ed. ERREPAR. Argentina.
- Hansen, Don y otros. "Administración de Costos, contabilidad y control". 2004. Ed. Thomson. España.
- Harvard Business Review. "Creatividad e innovación". 2000. Ed. DEUSTO SA. España.
- Horngren, Charles y otros. "Contabilidad de Costos, un enfoque gerencial". 2002. Ed. Prentice Hall. España.
- Kaplan, Robert y otros. "Contabilidad de Costos y Estratégica de Gestión". 2000. Ed. Prentice Hall. España.
- Marcum, Dave y otros. "Principios para tomar decisiones acertadas". 2005. Ed. Grupo Norma. Argentina.
- Press, Eduardo. "Psicología de las Organizaciones". 2005. Ed. Macchi. Argentina.
- Simon, Herbert. "El Comportamiento Administrativo". 1984. Ed. Aguilar. Argentina.

ENTREVISTAS SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

De acuerdo a la World Business Council for Sustainable Development, "la **RSE** es el **compromiso** que asume una empresa para contribuir al **desarrollo económico sostenible** por medio de la **colaboración** con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en pleno, con el objeto de mejorar la calidad de vida"

Entrevista al Lic. Luis Alberto Ulla

EL LICENCIADO LUIS ALBERTO ULLA ES UNA DE LAS PRINCIPALES FIGURAS DE LA RSE EN LA ARGENTINA. ES CO-FUNDADOR Y ACTUAL DIRECTOR EJECUTIVO DEL INSTITUTO ARGENTINO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA - IARSE® Y MIEMBRO DEL CONSEJO CONSULTIVO INTERNACIONAL DEL INSTITUTO ETHOS DE BRASIL. ASIMISMO ES PROFESOR TITULAR DE LA CÁTEDRA DE RSE EN EL MBA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO Y MIEMBRO DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LA FUNDACIÓN SES (SUSTENTABILIDAD, EDUCACIÓN Y SOLIDARIDAD) Y DE LA FUNDACIÓN ACUDE (AMBIENTE, CULTURA Y DESARROLLO).

FUE GERENTE DE LA FUNDACIÓN ARCOR, MIEMBRO DE MÚLTIPLES CONSEJOS CONSULTIVOS (ENTRE LOS QUE SE DESTACAN LA FUNDACIÓN AVINA - SUIZA Y LA FUNDACIÓN COMPROMISO) Y CO-FUNDADOR DE DIVERSAS ONG DE PROMOCIÓN SOCIAL (INCIDE®, SERVIPROH, ENTRE OTRAS).

AUTOR DE DIVERSOS LIBROS Y OTRAS PUBLICACIONES SOBRE TEMAS DE GESTIÓN DE ORGANIZACIONES SOCIALES, ELABORACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES, RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA E INCLUSIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL, SE DESEMPEÑA COMO ASESOR Y CONSULTOR DE EMPRESAS LÍDERES EN ESTAS TEMÁTICAS.

Daniel Farré: En toda entrevista sobre Responsabilidad Social Empresaria (RSE) es difícil distinguir las respuestas reales de las "políticamente correctas". ¿Cómo recomienda explicar qué es la RSE y por qué sugiere su adopción?

Luis Alberto Ulla: En general siempre hay respuestas políticamente correctas de que es la RSE, de hecho que no solo políticamente correctas sino políticamente aburridas ; hay definiciones larguísimas de lo que es la RSE, muy complejas y que sirven desde el punto de vista estructural para armar un indicador; pero si uno tuviere que hacer una definición breve y clara de lo que es RSE a nosotros nos gusta esta que definió un ex Vicepresidente de McDonalds cuando dijo "la RSE definitivamente es cómo una empresa gana su dinero". Más cortito imposible y más claro tampoco. Creemos que realmente si uno adopta esta defini-

ción, uno puede con este criterio, establecer un análisis transversal de toda la cadena de valor de una empresa y preguntarse claramente ¿cómo genero las utilidades que busco?: ¿generando otro tipo de valor para la sociedad?, ¿o realmente concentrándome en una única dimensión de valor que sería la mera creación de valor económico?

D.F.: En su artículo "Estrategia y Sociedad" (2006), Michael Porter y Mark Kramer acuerdan que "la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha emergido como una prioridad ineludible para los líderes de negocios" por la presión ejercida por gobiernos, activistas y medios de comunicación. Ese "estigma de origen" es, a su entender, el principal motivo por el cual "están tan fragmentados y tan desconectados de los negocios y de la estrategia". ¿Concuerda con el diagnóstico?

L.A.U.: Muchas veces nosotros utilizamos una tablita casi nemotécnica que dice que hay tres C, tres puertas indicadas con la misma “C” para entrar a la RSE: la C de la coerción, la C de la convicción y la C de la conveniencia; aclarando que no hay nada químicamente puro, y en general las empresas entran por las tres puertas, entran porque hay exigencias de hacer RSE, o entran porque hay gente que gracias a Dios está convencida de que eso es bueno, y otras entran también porque en definitiva conviene hacer RSE. Hoy en día esto está claramente demostrado. Evidentemente por allí hay todavía un cierto tipo de divorcio entre la RSE y la estrategia de negocios, y PORTER Y KRAMER son muy duros al respecto, diría muy claros más que duros, ellos dicen que los mismos que definen cómo se gana dinero en la compañía y en dónde y en qué, son los mismos que tienen que definir la estrategia competitiva de la RSE puesta en el corazón del negocio; es decir no puede estar un área RSE circulando como periférica, casi ajena al principal centro de decisión de la empresa, y esto lo vemos claramente cuando uno analiza los niveles de calidad de la RSE de una compañía. Rápidamente uno se da cuenta cuando una RSE es periférica, decidida por un funcionario de la segunda o de la quinta línea de mando, y cuando es una RSE que baja de la convicción de los accionistas y de arriba hacia abajo de la compañía, sin lugar a dudas aún en una Pyme es más notable percibir cuando el convencido es el dueño, cuando el convencido es el que manda, cuando el convencido es el que decide en el día a día, la RSE adopta allí un nivel de calidad claramente diferenciable de lo otro.

D.F.: ¿Qué recomienda Ud. para integrar la gestión RSE a la gestión económica y “descubrir que puede ser mucho más que un costo, una limitación o un acto de beneficencia; puede ser una fuente de oportunidades, innovación y ventaja competitiva” (utilizando las palabras de dichos autores)?

L.A.U.: Yo creo que ha habido un avance importantísimo, en por lo menos el tiempo en el que yo vengo dedicándole al tema, diría formalmente desde 1998. En once años, 2009, yo creo que ha habido un cambio muy fuerte en la mirada de la RSE; y de ser percibirla como un costo más -recuerdo que algunos empresarios nos decían preocupados ¿este es otro impuesto?-, a percibirla claramente hoy como un factor de competitividad,

donde ya nadie discute. Nadie que la haya entendido como tal, ya nadie discute para que sirva la RSE. Creo que la discusión hoy es más bien cómo la aprovecho para mi negocio; pero está claro que hoy reduce costos, es ventaja competitiva, es una oportunidad única de innovación, de liderazgo, y de diferenciación; y quienes están entendiendo esto en el mundo, ya están sacando una ventaja muy grande al resto. Por eso creo además que va a ser tremendo el esfuerzo que van a tener que hacer los segundos, así como nadie sabe quien fue el segundo que llegó a la luna -hay que buscarlo en Google-, nadie sabe cual va a ser la segunda empresa en RSE en algunos rubros. Siempre es más fácil saber cuál ha sido la primera en RSE de un determinado rubro, por lo que yo en eso insto a animarse a entenderlo como una oportunidad de innovación y ser los primeros en cada área de negocios, en cada área geográfica, en cada temática estratégica.

D.F.: ¿Nos podría ilustrar con alguna acción de RSE integrada con la Gestión económica, generando beneficios en ambas dimensiones?

L.A.U.: Por ejemplo cuando una compañía de seguros invierte en una campaña que trata de reducir la tasa de accidentes viales -y sobre todo mejorar la actitud de quienes manejamos de manera en que se reduzcan claramente los accidentes y los siniestros con toda su secuela de costos y sufrimiento, no olvidar que eso nos lleva la vida de entre ocho y nueve mil personas por año en la Argentina-, claramente esta compañía no puede mirar esto como un costo, sino como una inversión con un alto grado de retorno. Debe ser visto desde por lo menos un doble cuadro de resultados porque, en la medida en que logre reducir la siniestralidad y los accidentes, crea valor social para la sociedad en cuanto al dolor que generan las pérdidas de vidas y las discapacidades permanentes que acarrearán los accidentes en la rutas y calles; debe considerar también cuanta pérdida económica se genera, y cuanto mayor costo tiene una compañía para cubrir esos siniestros; y al contrario cuando logra esta reducción múltiple de lo negativo, la compañía obtiene y genera un conjunto múltiple de beneficios, ligados algunos claramente a evitar el costo de reposición de aquello que no se destruye, pero también eso genera otros beneficios, por ejemplo a quienes contratamos las pólizas que a su vez bajan de precio precisamente por eso. De manera que hay una clara

mirada de que es posible crear valor social económico, para varias partes interesadas, para la propia empresa y para la sociedad. Cuando una compañía de transporte adopta una política de seguridad, de manejo cuidadoso de las unidades, de cuidado de la gente que conduce, y en el cuidado y mantenimiento mismo de las unidades, no sólo se hace algo socialmente correcto, no sólo están salvando vidas reduciendo las posibilidades de accidentes y cuidando más a sus pasajeros, sino que también se están reduciendo consumos de combustibles, de vehículos, de todo tipo de desgastes; es decir que hay allí un triple beneficio: ambiental, económico y social, que es posible y que demuestra esto de que realmente crear valor social, ambiental y económico, son esfuerzos sinérgicos y no antagónicos como se pensaba hace unos treinta años atrás.

D.F.: Para decidir donde colocar los fondos, los inversores participan en rondas de presentación de casos de emprendedores en incubadoras de negocios. ¿Siente que hacen falta “incubadoras de emprendimientos sociales” para que las empresas decidan donde dedicar los fondos destinados a RSE?

L.A.U.: Yo aquí plantearía un cierto llamado de atención. Pensar en que las empresas pueden tener incubadoras de negocios, y que debiera haber incubadoras de emprendimientos sociales, como una alternativa fuera de la empresa para hacer RSE, no es que no sea bueno pero, probablemente yo diría que no sería el primer paso, siguiendo la misma línea del pensamiento de Porter. Sí tiene muchas cosas para acomodar hacia adentro en este doble plano de trabajo, es decir se necesita invertir en aquello que impacta sobre la sociedad que son externalidades, a la par que en aquellos factores externos que necesito que en la sociedad estén disponibles en abundancia para que yo sea competitivo y sobre todo sustentable. Creo que armando ese doble mapa que proponen Porter y Kramer, inicialmente la empresa no necesita salir a buscar otro emprendimiento de algún innovador de fuera de su propio mapa de cadena de valor, de impacto y de escenario externo estratégico. No obstante, sí sería bueno agrandar, ensanchar y fortalecer los puentes entre los emprendimientos sociales y la capacidad de que alguien invierta en ellos, porque evidentemente tenemos un alto nivel de desintegración social; si uno mira la sociedad civil en general en Argentina

podríamos decir que las ONG, están padeciendo en los últimos diez años un proceso de debilitamiento muy fuerte, en términos de que la cooperación internacional ya no tiene a la Argentina como mapa, y de que ésta no ha sido sustituida de manera comparable por recursos locales. Entonces hace falta tener esta mirada de inversión, de mediano y largo plazo, y de generación de mayor capital social, algo que es imprescindible si la Argentina quiere salir del pavoroso descenso en el que nos encontramos como sociedad; creo que para ello hay que hacer un esfuerzo enorme por bajar las barreras de los prejuicios mutuos: del sector empresarial hacia el sector social y viceversa. Pero si, claramente creo que las incubadoras de emprendimientos sociales son parte imprescindible en esta mirada de Porter de la empresa aportando para crear y acrecentar las condiciones sociales de la competitividad, y esto no puede estar fuera del mapa estratégico de una empresa que se considere socialmente responsable.

D.F.: ¿Qué es el IARSE y cuál es su misión? ¿La están logrando?

L.A.U.: La misión del instituto es generar conocimiento público a través de la difusión del concepto y la práctica de la RSE, haciendo este trabajo por medio de la creación de redes entre el sector empresarial, para favorecer el intercambio y el mejoramiento de prácticas socialmente responsables y ambientalmente sustentables. Básicamente decimos que creemos en esta misión, pero cada vez que la miramos luego de unos años nos preguntamos si habría que actualizarla o no, porque fue fijada en el año 2001. Hoy, ocho años después, la vemos más vigente que nunca, ya que consideramos que todavía vale la pena poner foco en registrar como evoluciona la práctica y sobre todo cómo evoluciona el concepto que se va construyendo detrás de esas prácticas innovadoras. Creo que la práctica de la RSE felizmente va hacia adelante, y esto significa que hay más corajudos y valientes que intelectuales, gente que hace la RSE en lugar de sólo pensar o elucubrar con la RSE. Es bueno que a la RSE se la piense mientras se la hace, yo creo que eso es importantísimo seguir el modelo circular: sensibilización-reflexión-acción-aprendizaje; así tratamos de que sea el sentido que nos mantiene orientados a lograr la misión del Instituto. Si uno mira para atrás, vemos que se ha logrado generalizar el concepto

de la RSE como modelo de gestión -no solo obviamente por un esfuerzo del IARSE en la Argentina-; y si bien nos queda muchísimo por hacer todavía, creo que hay zonas del país en las que todavía ni siquiera llegó el concepto básico de la RSE. Eso creo que debería ser parte del desafío de nosotros al pensar cuáles son los lugares en que todavía no se ha sembrado esta idea, para que haya una evolución más o menos homogénea en Argentina en el tema.

D.F.: Porter clasifica en cuatro los motivadores que disparan la adopción de políticas RSE: Reputación, Obligación moral, Licencia para operar y Sustentabilidad futura. Si tiene que ordenar por cantidad a las empresas que han adoptado prácticas RSE, ¿cuál cree que es el orden actual y cuál el que usted recomendaría? ¿Por qué?

L.A.U.: Si uno se pregunta si hay un orden en el cual las empresas están trabajando en RSE, en Argentina, yo diría que la heterogeneidad del escenario permite pensar que las cuatro dimensiones que Porter señala como motivadores están todas presentes, a veces a la vez!. Todavía hay empresas que están haciendo RSE sólo por la reputación, yo diría en el sentido más light del concepto de reputación, que es el de “qué pueden pensar los demás de mí” buscando una especie de resultado ligado a “espero que piensen bien de mí, aunque yo no sea bueno”. Hay otras que sienten una obligación moral de hacer RSE, esto como dice Porter es un buen motivador, pero que de alguna manera no alcanza y que luego funciona como una limitación: sentirse individualmente obligado a esto, y no percibirlo desde en una verdadera perspectiva social; la obligación moral tiene estas limitaciones de que si hago las cosas como una obligación, difícilmente lo haga con alegría, como tomar sopa sin que te guste. Obviamente otras muchas están -y depende de los temas de su negocio- necesitando algo más que una licencia social para operar, porque están en temas que son un poco “border” para las sociedades, y por eso son cuestionadas social y ambientalmente, y entonces hacen RSE o se arriman al “jueguito” de la RSE tal vez para obtener un mayor permiso de la sociedad para hacer lo que hacen; pero creo que en definitiva eso solo no les alcanza, deberían trabajar más en pensar su forma de producir y comercializar. Creo que no están mirando sustentabilidad, sino renta a corto plazo y a

costa de la sociedad. También por suerte hay empresas que se piensan a 700 años, es decir que todos los días se preguntan ¿qué debíamos hacer hoy para estar vivos y ser exitosos también dentro de 700 años?, creo que esta debiera ser la mejor perspectiva a tomar, la perspectiva de una sustentabilidad en la que yo no me miro solo como empresa, sino que me miro en el conjunto del que formo parte, y así obro teniendo en cuenta qué sociedad quiero que haya dentro de una determinada cantidad de años, y qué empresa quiero que esté viva dentro de esa sociedad en una determinada cantidad de años.

D.F.: En la gráfica anexa se despliega el modelo de madurez de RSE. ¿En que nivel considera que estamos en la Argentina? ¿Nota una diferencia entre Grandes Corporaciones y PyMes?

L.A.U.: Siempre a esta pregunta de cómo estamos en RSE en Argentina a mi me cae la primera palabra que es “heterogeneidad”; es decir, no hay un panorama homogéneo, uno no puede decir -al menos con un mínimo de certeza- que las empresas argentinas están en tal o cual nivel de RSE; y además utilizar el plural “las empresas” para englobarlas a todas sería doblemente injusto. Yo diría que hay todavía un panorama muy heterogéneo, donde existen algunas que ni siquiera se han enterado de que se trata la responsabilidad social, otras que creen que evidentemente el avance del tema de la responsabilidad social puede no ser bueno para ellas por sus manera de hacer las cosas, otras que no se han enterado, o se han enterado mal de que se trata de una forma nueva de gestión integrada del negocio, algunas de ellas son después las que se oponen al tema, algo que creo que es por no haber entendido el concepto. Están en este estado, entre otras cosas, por no haberse animado a capacitarse en RSE. Yo creo que hay una clave aquí que es entender que así como la empresa invierte en capacitarse en otros temas de competitividad directa, hoy hay que animarse en invertir tiempo y recursos en formarse y formar cuadros en este tema, para tener después una postura mucho más clara y fundada de si quiero o no hacer algo que sí sé de que se trata. Diferencias en la calidad de la RSE por tamaño de empresa no, pero diríamos que en los niveles -pequeñas, medianas y grandes- hay ejemplos fantásticos. Hay empresas que están empezando a hacer cuestiones básicas, que en algunos casos es cumplir la ley -lo que en Argentina no es un

tema menor y para algunas es un esfuerzo notable-. Sería en lo conceptual, y los indicadores el piso básico. Otros están haciendo cosas buenas y dispersas, cuando lo ideal es que estén trabajando integradamente la RSE dentro del corazón del negocio. Creo que en este sentido, el esfuerzo de crear un movimiento de RSE para Argentina, con organizaciones mendocinas como VALOS a la cabeza, Gestión Responsable en Córdoba, el Consejo Empresario de Entre Ríos, MoveRSE en Rosario, Nuevos Aires ahora en Buenos Aires, Pacto San Juan, las empresas en Jujuy, etc. estos nodos empiezan a crear este escenario de RSE en conjunto, para hacerlo de una manera integrada con otros y de una manera integral también, es decir, hacer RSE para adentro integralmente y, para fuera, junto con otros.

D.F.: Como un continuo péndulo, a la Teoría de los stockholders reinante en el siglo pasado se le comienza a oponer la Teoría de los stakeholders que pone foco en la sustentabilidad futura. ¿Qué porcentaje de directivos cree que ya migraron de mentalidad empresarial?

L.A.U.: Yo creo que de nuevo aquí, hablar de un número determinado de personas, es bastante complejo, por lo que significa esto de medirlas y contarlas -algo complejo y caro-; lo que sí diría es que cada vez más encontramos directivos que están tomando a la RSE como un concepto que afecta a la lógica de gestión; algo que permite gestionar con visión de 360 grados. Esto supone que al menos se es capaz de reconocer que hay otros puntos de vista, entenderlos y de alguna manera, -en la medida que sea posible y gradualmente- integrarlos a las respuestas que desde el negocio se pueden dar con una mirada de responsabilidad social. Teniendo en claro que el problema más serio para mirar este stakeholder, es que muchas veces se confunde la lógica de entender expectativas con la necesidad de satisfacer demandas; y no es lo mismo, no hay obligación de satisfacer demandas que nos sean genuinas, pero si es conveniente entenderlas a todas, y saber a cuáles debo responder que sí y a cuáles no.

D.F.: El siglo pasado, cuando surgieron las disputas de poder entre distintos stakeholders, éstas se plantearon en tono de enfrentamientos (p.ej. luchas sindicales). ¿La mentalidad RSE logró cambiar el modelo confrontativo por el colaborativo entre los distintos stakehol-

ders?

L.A.U.: Creo que quedan muchas cosas todavía de los siglos anteriores que no se han terminado de completar; una cosa que nosotros tenemos que reconocer es que no ha sido tampoco el tema sindical una estrategia de trabajo para la RSE; algo que de algún modo todavía sigue siendo un tema en deuda para la RSE. Así como hay heterogeneidad en las empresas, la hay en los sindicatos. Con el riesgo de hacer generalizaciones sobre los sectores sindicales, algo que en sí un tema muy complejo en el país, uno puede pensar que hay aquellos con los que sería muy difícil pensar la relación basada en un concepto de diálogo, pero seguramente hay otros con lo que sí sería deseable y posible avanzar hablando de la RSE desde nuevas perspectivas.

Evidentemente la RSE no puede plantearse como un modelo de confrontación, es un modelo de integración; y un modelo integrador es aquél donde todos tienen que poder ganar, la empresa, la sociedad y obviamente los empleados y su formas de representación genuinas, democráticas, transparentes; aquello que debieran ser las empresas y los sindicatos.

D.F.: ¿Qué aporta la RSE para evitar que se repitan casos como Enron, Exxon Valdez o Nike-Indonesia?

L.A.U.: Yo creo que la RSE, como decimos no trae nada nuevo al mundo de los negocios, simplemente es un concepto que ayuda a entender mejor cosas que ya conocíamos; porque sin duda hay una base ética que supone la RSE y que es insustituible; y creo que eso es lo que faltó en algunos casos de escándalos empresariales como los que vimos con Enron, en su momento con Nike, y con la propia crisis financiera global: el verdadero fundamento ético es el que no ha funcionado para "gobernar la forma de ganar dinero". Esto plantea además el gran debate de la RSE sobre el tema del doble standard de comportamiento. Si uno lee el código de ética escrito para Enron -después de una encíclica papal vendría el código de ética de Enron- es impecable. El problema es que sus directivos que terminaron presos no lo aplicaron, no sabemos si por un problema de que no lo leyeron, o porque no entendieron que el doble discurso no era válido como pauta de conducta; y creo que esto sirve justamente para mostrar que el problema no es tener o no un código de ética escrito, sino tener un

código de ética real, que diga qué tipo de negocios somos capaces de hacer y qué otros negocios no son los que vamos a hacer.

D.F.: ¿Cómo hacen las empresas que adscribieron a RSE para generar un efecto cascada en otros stakeholders?

L.A.U.: Yo creo que uno de los drivers que más pueden potenciar una política de RSE, es claramente el tema de la cadena de valor. Cuando las empresas involucran a sus proveedores en este tema, están aprovechando de manera positiva su modelo de poder, para generar una influencia en quienes son sus socios. Hoy se mira no solo a los proveedores como un tema clave, sino que también la línea de distribución y logística es vital en materia de gestión de impactos. En definitiva, muchas veces es la forma de vender y luego de entregar y de distribuir la que borra con el codo lo que se trata de escribir con la mano. Uno ve plantas industriales que tienen procesos impecables y después el proceso de distribución muestra que son todavía mucho más atrasados de lo que se supone. En este sentido creemos que una de las líneas fuertes en la que se va trabajando cada vez más y mejor sobre la RSE es en la cadena de valor, ya que se logra en un efecto cascada, aprovechar de manera positiva el poder de las grandes para influenciar a las más pequeñas. Cadena de valor es también cadena de “valores”, no debemos olvidar nunca eso si queremos instaurar procesos durables de RSE.

D.F.: ¿La RSE es más necesaria en aquellas cadenas de valor donde existen fuertes diferencias de poder entre los distintos eslabones? (p.ej. Supermercados con proveedores pequeños)

L.A.U.: Hoy es difícil precisar donde sería más necesaria la RSE, yo diría que siempre es más necesaria allí donde se está más lejos. Para eso es bueno utilizar los Indicadores de RSE y partir de un buen diagnóstico. Repito lo obvio, creo que la RSE hace más falta allí donde más lejos se está de ella, sin ningún lugar dudas. Roberto Artavia, el director del INCAE de Costa Rica, decía que si un país cree que no está listo para la RSE lo está pidiendo a gritos. Un debate que no es menor y no está cerrado para nada, es el eterno problema de las asimetrías; hasta dónde una grande puede (entre comillas) solo “invitar a un proveedor pequeño a hacer socialmente responsable” y hasta

dónde la exigencia de responsabilidad social puede ser una manera también de hacer más difícil la relación, son temas en los debates actuales de la RSE en la cadena de valor. Lo que si vemos con mucho gusto, es que empresas líderes de Argentina están formando a las empresas que componen su cadena de valor, invitándolos a participar -y están algunas incluso costeándoles ese proceso- porque quieren asegurarse de tener proveedores socialmente responsables, independientemente del problema de las asimetrías que se dan en esta relación. Puedo decir que la experiencia nos demostró que al iniciar estos procesos de formación, casi se nos fue el módulo en el limado de las terribles asperezas donde las Pymes lloraron sus cuitas en relación a la propia empresa convocante, porque pareciera que siempre las relaciones son tensas en términos comerciales. Pero sin lugar a dudas, cuando cada una de ellas, participando ya del proceso formativo percibió que muchas cosas de la RSE como modelo de gestión, iban más en su propio beneficio, que en el de quien las estaba invitando a hacer el curso, allí las cosas cambiaron en 180 grados. Esto demuestra que cuando alguien percibe que la RSE no es una imposición, sino que claramente es una conveniencia también para una Pyme, ya no es un problema de quien invita al curso, ni de quien puso la condición de hacerlo, sino de cómo disfruto de ese aprendizaje, de cómo me apropio de ese enorme marco de oportunidad para crear múltiples formas de valor agregado.

D.F.: ¿Con qué grupo de interés cree que se ha alcanzado mayor grado de desarrollo de la Gestión Responsable?

L.A.U.: De las siete grandes dimensiones que uno puede pensar a la RSE desde los indicadores, yo creo que en la que se han hecho más trabajos y avances ha sido seguramente la cuestión ambiental. Esta es casi como la puerta de entrada a la RSE hoy, y es una especie de plano de facilidad que todos tenemos para entender la RSE. Es más fácil asociar RSE antes con lo ambiental que con lo social en términos prácticos. Si bien es la dimensión de la comunidad donde muchas empresas ya venían trabajando, está integrando una vasta franja de la mirada de lo que es la RSE. En estos días se está discutiendo mucho más sobre RSE y el público interno, no por nada los indicadores de RSE de un total de 39 variables, 14 son las de público interno. Es por lógica el punto

más fuerte, y creo que es donde más se debiera avanzar por dos cosas, hacerla creíble hacia adentro a la RSE -sosteniendo buenas políticas de coherencia hacia adentro por un lado-, y la otra es el modelo de expansión; hacerlo con el público interno hace que el modelo de una ética de cuidado como lo es la RSE se replique fuertemente a escala familiar, a escala de todo el impacto que la empresa tiene, y que finalmente no termina de conocer o de reconocer. Esta dimensión da pautas de hasta donde la empresa genera impactos, hasta donde posee influencia cultural, como y de que manera llega a sus empleados, a sus familias, a su comunidad, a la unidad educativa donde trabajan los hijos de sus empleados; entonces creo que la gran dimensión por profundizar, fuertemente es esa. Obviamente otra dimensión de la RSE que se está despertando en el país, es aquella que nos lleva a preguntarnos que tipo de gobierno y de sociedad queremos y cuál es la que en realidad estamos ayudando a construir (o a destruir). Esta preocupación se refleja claramente en la creación del Movimiento “Nuestra Mendoza”, siguiendo la línea de Nossa-Sao Paulo en Brasil, y de “Bogotá cómo vamos” en Colombia. Esto está ampliando el horizonte de la RSE también a la dimensión del tipo de sociedad que queremos y del compromiso cívico que asumimos; entonces, yo creo que allí estamos en las dimensiones más importantes de la RSE pensada a escala. Seguramente, la RSE en la cadena de valor todavía tiene mucho por crecer como mucho nos queda por entender el cuidado de los consumidores y de los clientes. Creo que en materia de evolución de la RSE los desafíos nos van a ir sorprendiendo, ya que cada empresa tomara la dimensión que resulte más ligada a los impactos del negocio, y de allí hay que esperar cosas buenas, sin dudas.

D.F.: Siendo los lectores especialistas en Costos y Gestión, ¿siente que la Contabilidad Directiva está aportando en la integración de la RSE, o sólo se dedica a la gestión económica?

L.A.U.: Aquí, si quieren que les diga la verdad, yo creo que desde la Contabilidad Directiva, todavía hay que superar un fuerte sesgo a mirar en una sola dimensión los cuadros de resultado de las empresas, y creo que el gran desafío de la contabilidad directiva es, precisamente entender cómo liderar la aplicación de una gestión responsable del negocio, de cómo medimos y cómo comunicamos la otra creación de valor que no es sólo la

puramente económica, pero que está indisolublemente asociada a ella. Yo creo que allí hay un vacío de liderazgo que tiene que ser cubierto por gente que profesionalmente se dedique a aprender esto del triple cuadro de resultados; y en ese sentido la contabilidad directiva tiene, diría, la mayor chance de hacerlo. Es decir, quién va a medir la creación de valor ambiental, quién va a medir la creación de valor social, cómo se va a integrar esto con los balances necesarios; el modelo brasileiro se está diferenciando del mundo de los reportes de GRI, porque Brasil es el primero que está asociando el GRI al balance tradicional económico financiero de la empresa, lo hacen en mayor porcentaje que los otros países; y creemos que esto es lo que le da una posición de liderazgo a Brasil en el tema, que creo que también la Argentina debiera tomar ese camino. Ahí creo que quienes ejercen desde el concepto de contabilidad directiva la posibilidad de tomar decisiones en las empresas, debieran capacitarse y asumir con gusto y pasión esta forma de entender qué otros valores estamos creando en la práctica cotidiana, medirlo, reportarlo de la misma manera que hoy lo hace de manera muy eficiente con lo económico financiero.

D.F.: ¿Qué proporción de empresas argentinas presenta Balances Sociales? ¿Conoce empresas que aplican políticas de RSE pero no presentan Informes oficiales?

L.A.U.: Hay un dato muy reciente, que es que en la Argentina, año 2009, se editaron 25 reportes GRI, para nosotros como Instituto es un orgullo porque 14 de esos reportes son de EMPRESAS miembros de IARSE, y esto significa que Argentina finalmente está encaminada a los estándares internacionales. Es probable que el año que viene nos encontremos tal vez con casi el doble de esa cantidad, nosotros esperamos que el 2010, registre reportes GRI casi de más de 60 empresas líderes, y eso no es una tendencia menor, lo que estamos viendo también interesante es que las Pymes que están entendiendo, son las que también hacen viable para ellos usar la matriz GRI G3 para Pymes; no sólo porque es simple, sino porque es una matriz clara y que permite compararnos con otros. Si miramos solo aquí a nuestro costado, los vecinos de Chile, donde las Pymes, están teniendo casi como conducta permanente hacer un GRI, lo ven además como carta de presentación ante el mundo, ante el mercado global,

creo que eso es una buena señal para la Argentina, y ojalá entendamos que también es una carta de presentación ligada directamente al “Made in Argentina” que necesitan nuestros productos cuando van al mundo.

D.F.: ¿Cuáles son los estándares de Balance Social más utilizados? ¿Se utilizan indicadores y métricas concretas?

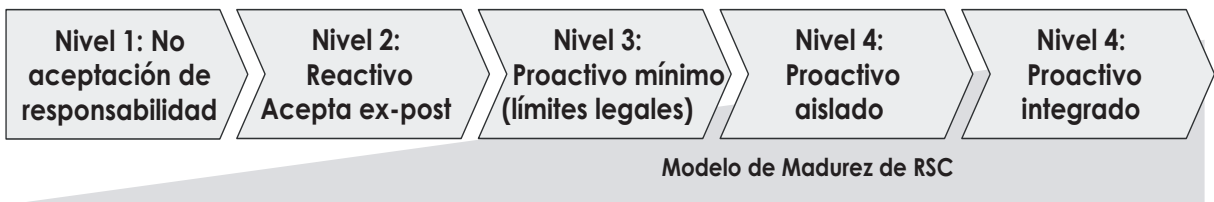
L.A.U.: Hay una gran dispersión todavía en la manera en que las empresas reportan la triple creación de valor; algunas que no se animan a utilizar inicialmente la matriz GRI, y dicen bueno, esto es un balance social. Cuando uno pregunta con que matriz lo estas haciendo, en realidad, lo que termina de darse cuenta es que está creando cada uno una matriz propia, una locura, serán siempre incomparables. Brasil ha tenido una ventaja, Brasil tenía una matriz de balance social de Ibase, que era una ONG muy cercana a ETHOS, que había creado una matriz de balance social y que todos utilizaban y la debieron cambiar a GRI, con la enorme ventaja de estar ejercitados en el tema de reportar. En Argentina no, no hemos tenido esa suerte de contar con una matriz de balance social, y hasta aquí muchas empresas se han ido haciendo trajes a medida, lo cual creo que va en detrimento del prestigio y del concepto de balance social mismo. Si yo tomo la matriz que quiero o me creo la propia, quedo fuera del lenguaje del

mundo en el tema. En ese sentido GRI va a terminar imponiéndose como la matriz más utilizada, porque GRI tiene la ventaja que tiene matrices libres de costo para Grandes, tiene matrices para Pymes, y tiene a su vez matrices sectoriales. En la medida en que se utilice cada vez más GRI, estamos yo diría jugando más en primera, y eso es lo esperable para que todos tengamos un sociedad competitiva, justa y sustentable. Así como hoy hay Indicadores de RSE que nacieron de ETHOS y que hoy ya los usamos en ocho países, así también tenemos GRI de manera universalmente aceptada y validada.

D.F.: Para cerrar la entrevista, una visión del futuro. ¿Ve a la mentalidad de sustentabilidad futura creciendo, o la crisis actual la ha debilitado?

L.A.U.: Los orientales escriben con el mismo kanji “crisis” y “oportunidad”. Nadie duda de que estamos en una de las más profundas crisis como país y como sociedad. Hace 75 años que venimos cayendo en todo lo que antes nos distinguía. Pero si nos damos cuenta, también estamos dentro de una gran oportunidad.

Si somos capaces de cambiar la manera de pensar y hacer las cosas -para lo que la visión de RSE da buenos elementos- tendremos la oportunidad de entregar en las manos de las futuras generaciones de argentinos, un país vivible, viable y sostenible. De nosotros depende. Muchas gracias!



Entrevista a José Fernández

JOSÉ "PIPO" FERNÁNDEZ ES PRESIDENTE DE LA DIVISIÓN SUR DE AMÉRICA LATINA DE ARCOS DORADOS SA, QUE COMPRENDE ARGENTINA, CHILE, URUGUAY, PARAGUAY, VENEZUELA, COLOMBIA, PERÚ Y ECUADOR. ES INGENIERO INDUSTRIAL Y TRABAJA EN McDONALD'S HACE 23 AÑOS.

Daniel Farré: En una encuesta reciente publicada en el Libro Blanco de la RSE (Mercado - Noviembre 2009) se identifica que la opinión pública argentina empieza a conocer sobre el concepto RSE, llegando casi a la mitad de la población encuestada (42%). Dentro de ese universo, cuando se le pide que recuerde una empresa y un programa de RSE, figura en primer lugar McDonald's y La Casa de Ronald McDonald. Además de felicitarlo, queríamos conocer su opinión general sobre el tema y una síntesis del programa Ronald McDonald.

José Fernández: Estar encabezando un ranking de RSE en la Argentina nos llena de orgullo y satisfacción, porque es el resultado de un largo trabajo hecho por mucha gente. Es muy fuerte la penetración que La Casa de Ronald McDonald tiene en la sociedad, sobretodo en nuestros clientes.

Como prueba de esta relación, recientemente hemos inaugurado una Sala Familiar de la Casa de Ronald McDonald dentro del Hospital de Pediatría Prof. Juan P. Garrahan, que ha sido reflejada como un hito en esa encuesta.

Esta es la cuarta Casa que funciona en el país, que se suma a las ya existente en la ciudad de Buenos Aires con el Hospital Italiano, en Córdoba junto con el Hospital de Niños, Santísima Trinidad, y en Mendoza, con el Hospital Humberto Notti. Además, tenemos con el Hospital Universitario Austral, la Unidad Pediátrica Móvil, que ya lleva recorridos en la Argentina más de 100 mil kilómetros.

Para emprender un desafío como este se deben conjugar centenares de voluntades y un gran esfuerzo compartido. Nuestro programa se basa en ofrecer las condiciones para que las familias que están pasando momentos muy difíciles por tratamientos médicos de sus hijos, tengan un Hogar lejos del hogar. No sólo infraestructura, que es muy importante, sino sobre todas las cosas, amor, compromiso y contención. Contamos con un cuerpo de voluntarios profesional y comprometido que permite que la causa funcione en el día a día.

D.F.: ¿Cuándo y cómo se inició el programa de RSE de McDonald's? ¿Cuál fue el principal motivador en aquella época? Porter clasifica en

cuatro los motivadores que disparan la adopción de políticas RSE: Reputación, Obligación moral, Licencia para operar y Sustentabilidad futura. ¿En qué orden primaron cada una de las razones?

J.F.: La Casa de Ronald McDonald es el principal programa de RSE que tiene McDonald's en el mundo, y en particular en la Argentina. La más importante motivación de la misión de La Casa es la salud de los niños, que son parte fundamental de las comunidades donde operamos. Hace 10 años, cuando abrimos la primera Casa en Buenos Aires, supimos que sería una parte indisoluble de la comunidad.

Nuestra convicción siempre ha sido que ayudar a los chicos y padres, es ayudarnos a nosotros también. El espíritu de los voluntarios y autoridades para que Las Casas funcionen es del aporte sincero, altruista y solidario.

D.F.: Y actualmente, ¿en qué grado de madurez de RSE considera que está McDonald's en el mundo y en la Argentina? ¿La gestión RSE se trata en forma conjunta con la gestión del negocio? ¿Lograron integrar el balance social con el tablero de comando del negocio?

J.F.: Nosotros vemos a la Responsabilidad Social Empresaria en términos de equidad y solidaridad social. Es devolverle a la sociedad, parte de lo que ella nos da todos los días en nuestra actividad. Sin dudas, el negocio de McDonald's y la política de RSE van de la mano. Vemos una actividad como parte de la otra, y viceversa.

Los recursos que se utilizan en La Casa de Ronald McDonald se utilizan de forma inteligente, lo que permite un desarrollo social sustentable. En los primeros años, McDonald's fue el principal patrocinador de La Casa, y esperamos resultados a corto, mediano y largo plazo. Después, se sumaron centenares de empresas que todos los años nos ayudan a soportar la misión. Es decir, aportamos nuestro granito de arena para preservar la calidad de vida de las familias que pasan por cualquiera de nuestros programas. Al día de hoy, hemos brindado alojamiento a más de 5000 familias de todo el país.

D.F.: En su artículo “Estrategia y Sociedad” (2006), Michael Porter y Mark Kramer acuerdan que “la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha emergido como una prioridad ineludible para los líderes de negocios” por la presión ejercida por gobiernos, activistas y medios de comunicación. Ese “estigma de origen” es, a su entender, el principal motivo por el cual “están tan fragmentados y tan desconectados de los negocios y de la estrategia”. ¿Concuerda con el diagnóstico? ¿Qué recomienda Ud. para integrar la gestión RSE a la gestión económica y “descubrir que puede ser mucho más que un costo, una limitación o un acto de beneficencia; puede ser una fuente de oportunidades, innovación y ventaja competitiva” (utilizando las palabras de dichos autores)?

J.F.: Nos resistimos a verlo siquiera en el marco teórico desde cualquier perspectiva de negocio. McDonald’s es parte de la sociedad, clientes, proveedores, y otras empresas, y todos participan de alguna forma en nuestro sistema porque valoran el compromiso que tenemos y que hacen tangibles con nuestros programas.

Una vez al año, McDonald’s organiza en todo el mundo, una jornada solidaria que denomina McDía Feliz. Es una jornada de voluntariado corporativo, porque los 12.000 empleados se vuelcan de forma solidaria a conseguir la mayor recaudación posible por la venta del famoso sandwich “Big Mac”. El total de la venta se dona de forma completa a La Casa de Ronald McDonald. La solidaridad de la gente, de nuestros clientes, como otras cosas, no se puede comprar.

D.F.: ¿Cómo decidieron armar su propia Fundación para encarar el tema y por qué no canalizaron su aporte en Organizaciones existentes?

J.F.: En la Argentina hemos seguido la filosofía de McDonald’s Internacional, tomando como base la Ronald McDonald House Charities Internacional (RMHC). De todas formas, es importante aclarar que McDonald’s no tiene una fundación, sino que su aporte se canaliza a través de la Asociación Argentina de Ayuda a la Infancia, que es una organización civil.

El capítulo de RMHC de la Argentina se abrió teniendo como premisa las necesidades identificadas en el país. Para este fin, se realiza un estudio de necesidad y factibilidad, además, de buscar e

identificar al socio o aliado con el que trabajaremos.

La Casa de Ronald McDonald, Asociación Argentina de Ayuda a la Infancia, tiene la misión clara de trabajar por la salud de nuestros niños y ahí ponemos nuestro foco.

D.F.: Además de la ya muy conocida Casa de Ronald, ¿Qué otras dimensiones se incluyen en el programa de RSE o de sustentabilidad de McDonalds? ¿Con qué grupo de interés cree que se ha alcanzado mayor grado de desarrollo de la Gestión Responsable?

J.F.: La Casa de Ronald es nuestra principal acción de RSE, y tenemos el foco puesto en ella. De todas formas, estamos desarrollando en América Latina importantes emprendimientos edilicios, donde apuntamos a construir restaurantes amigables con el medio ambiente. Estos tienen un desarrollo de vanguardia, y una ingeniería que apunta entre otras cosas al cuidado del medio ambiente, el ahorro de la energía, y el mantenimiento de los recursos naturales.

Otra acción importante es la donación de Biodiesel al Hospital Pedro de Elizalde a partir del aceite vegetal usado de los locales de McDonald’s.

Hace 13 años que formamos parte de la Fundación Discar, por el cual más de 100 empleados con capacidades diferentes forman parte de nuestra plantilla de empleados. Consideramos que a partir de la capacitación en la temática Formación e Integración laboral, a través del Programa de Empleo con Apoyo para Personas con Discapacidad, la empresa brinda nuevas oportunidades de trabajo para jóvenes con estas características.

La finalidad es dar formación, orientación y supervisión necesaria para que puedan replicar el Programa de Empleo con Apoyo, que el equipo de profesionales de la fundación DISCAR viene desarrollando desde hace más de 13 años en McDonald’s Argentina.

A través del Club de Empresas Comprometidas con la Discapacidad en la Argentina, sostenemos el liderazgo ante muchas empresas del país con la simple predisposición de brindarles la posibilidad en el campo laboral.

Como mencioné anteriormente, contamos con un importante programa de Voluntariado Corporativo, como es el McDía Feliz. Este año recaudamos un 50% más que 2008. Ese día es una jornada de “puertas cerradas”, ya que todo el personal está dedicado a la acción solidaria.

Solamente para el McDía 2009 la empresa ha llevado a más de 100 empleados a conocer y visitar la Casa de Ronald McDonald de Buenos Aires.

D.F.: ¿McDonalds forma parte de alguna organización que nuclea empresas que difunden la RSE? ¿Por qué? ¿Cómo hacen para generar un efecto cascada con otras empresas para que se sumen?

J.F.: McDonald's no forma parte de ninguna asociación ya que nosotros mismos realizamos nuestra propia campaña de difusión con distintas acciones en el año: la Cena de Gala Anual, el McDía Feliz, invitaciones de visita a La Casa de Ronald a instituciones privadas, empresas, y entes gubernamentales. A todos, los invitamos a que formen parte del programa.

D.F.: En la gestión de Mc Donald's ¿comenzó el debate sobre el sentido económico de la empresa entre las posturas extremas de la Teoría de los stockholders (reinante en el siglo pasado) y la nueva Teoría de los stakeholders que pone foco en la sustentabilidad futura?

J.F.: En Arcos Dorados tenemos el concepto fundacional de McDonald's en el que los resultados son mejores si todos estamos alineados, y trabajamos para el mismo objetivo. Debemos enriquecer nuestras decisiones, y conocer cuáles son los gustos y demandas de nuestros clientes. Por supuesto que también ponemos el énfasis en la sustentabilidad y en la razonabilidad de las políticas empresarias que implementamos. Hoy en día, no existe escenario económico y social que sea independiente. Todos los actores empresarios, económicos, de gobierno o sociales están conectados, y esto mismo ocurre en las empresas.

D.F.: En el siglo pasado, cuando surgieron las disputas de poder entre distintos stakeholders, éstas se plantearon en tono de enfrentamientos (p.ej. luchas sindicales). ¿La mentalidad RSE logró cambiar el modelo confrontativo por el colaborativo entre los distintos stakeholders?

J.F.: Creemos en el valor enriquecedor del diálogo y en la cultura del trabajo con superación de metas. Este triángulo sustenta el éxito de McDonald's como empresa y de los muchos que se han desarrollado profesionalmente dentro de Arcos Dorados.

Al mismo tiempo se potencian los logros en equipo, algo que posibilita el desarrollo individual.

D.F.: Siendo los lectores especialistas en Costos y Gestión, ¿qué porcentaje del total de costos le dedica Arcos Dorados al desarrollo de la RSE? Metiéndonos en el interior de su cabeza, cuando está aprobando el presupuesto a dedicarle, ¿siente que propaga en beneficios, siente que es un costo necesario por participar de un sistema o lo considera un gasto? ¿Cuándo trata de "optimizar dicho costo", en qué piensa?

J.F.: La Responsabilidad Social Empresaria no es una cuestión de costos. La vemos como una obligación o una contraprestación a la comunidad, porque gracias a ella McDonald's es lo que es. Es un imperativo moral de quienes somos parte de la sociedad en la que vivimos.

D.F. ¿McDonald's presenta Balance Social? ¿Qué modelo siguen? ¿Cómo y a quién lo difunden? En su gestión interna, ¿utilizan indicadores y métricas concretas? ¿Qué gerencias los monitorean?

J.F.: La Casa de Ronald McDonald tiene un gerenciamento muy estricto en cuanto a la rentabilidad social, cada uno de sus programas es habilitado y funciona según los lineamientos internacionales que le permiten utilizar la marca RMHC. Además, es rigurosamente auditada por consultoras confiables e independientes. Los datos son abiertos y pueden consultarse los balances directamente en la página web de La Casa (www.casaronald.org.ar).

D.F.: Para cerrar la entrevista, una visión del futuro. ¿Ve a la mentalidad de sustentabilidad futura creciendo, o la crisis actual la ha debilitado?

J.F.: El desarrollo sustentable llegó para quedarse. Y no tengo dudas que con los años irá progresando y profesionalizándose. Podrá haber marchas y contramarchas, pero en el mediano y largo plazo las políticas empresariales irán girando hacia la RSE.

Es importante que los proyectos sean de largo plazo, y como nuestro caso, que sean tangibles, ya que a partir de ahí el proyecto es creíble, y aumenta el interés gente que participa, porque ve los resultados de su propio aporte.

Entrevista a Patricio Di Nucci

PATRICIO DI NUCCI FUE FUNDADOR Y PRESIDENTE DE LA FUNDACIÓN SANTA RAFAELA MARÍA, UNA ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO QUE INICIÓ SU ACTIVIDAD HACE 16 AÑOS Y CONTINÚA DEDICADA A BRINDAR UN HOGAR Y ATENCIÓN COMPLEMENTARIA A NIÑOS EN SITUACIÓN DE RIESGO, OFRECIÉNDOLES EDUCACIÓN INTEGRAL Y SENTIDO DE LO RELIGIOSO, QUE LES PERMITA DESARROLLAR AL MÁXIMO SU POTENCIAL Y ALCANZAR UNA REINSERCIÓN FAMILIAR Y SOCIAL ADECUADA. LA FUNDACIÓN CUENTA HOY CON TRES HOGARES: UNO DEDICADO A CHICOS DE MENOS DE 13 AÑOS (EL PORTAL DE BELÉN HOSPEDA A 14 NIÑOS), Y DOS DEDICADOS A ADOLESCENTES (EL BARRILETE Y EL AMANECER HOSPEDAN A 15 JÓVENES)

Daniel Farré: La Acción Social es una de las tres áreas en que trabaja la Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Y para que sea eficiente, las corporaciones deben conocer las necesidades a cubrir. Usted lleva muchos años de conocimiento “desde adentro” ayudando a mejorar la realidad de la minoridad en riesgo, ¿Cuáles son las necesidades con las que se enfrentó?

Patricio Di Nucci: Desde que comenzamos nuestra tarea en la atención a menores en riesgo -hace dieciséis años- las situaciones sociales, los enfoques jurídicos y las características de los menores que fueron ingresando se modificaron. Al comenzar encontrábamos más casos de urgencias sociales que hoy. Esto también se modificó desde la perspectiva jurídica en tanto las causas que derivan en internación se identifican más con problemas ligados a la exposición de los menores a riesgos de violencia en sus variadas formas. Los rasgos que definen a los menores hoy -lo vemos a diario en periódicos- son características de un comportamiento de mayor violencia con signos manifiestos de poca valoración por la vida propia y ajena. Esto nos ha llevado a procurar atender a menores, cuya posibilidad de reinserción en la familia sean posibles, desde las estructuras que hemos formado para dar nuestras respuestas. Puede entenderse como un trabajo con los menores de menos años porque permite introducir cambios reales en sus conductas. Las necesidades son variadas aunque unificadas por las demandas de menores en riesgo, alto o medio. Hoy, más que antes, las autoridades son renuentes a la internación de menores aunque las necesidades no han disminuido porque la exposición al riesgo aumentó. Pero una institución debe definir con la mayor claridad posible cuál es el alcance y las posibilidades de atender menores y con qué características. No todos deben hacer todo. Esta es la descripción de las necesidades de la sociedad a la que atendemos. Sin avanzar en algunas

respuestas que aparecerán más adelante, la necesidad desde el punto de vista de las empresas y sus compromisos con el tercer sector, pasan por una creciente toma de conciencia en el rol protagónico que pueden asumir como una pata importante en la construcción de respuestas sociales.

D.F.: ¿Cómo nació la Fundación que usted dirige y cuáles fueron las claves para que lograra “germinar” la idea? ¿Cuál fue la misión y visión que se plantearon?

P.D.N.: La fundación nació en un contexto germinal previo de trabajo con familias luego de la crisis de 1989. El desarrollo fue dándose en un proceso que comenzó con esa tarea y fue dando lugar a un compromiso de menor alcance numérico pero de mayor intensidad en el trabajo con las personas involucradas: los menores. Los tribunales de menores -que entonces tenían la incumbencia en todas las áreas que se refirieran a menores de dieciocho años- necesitaban organizaciones del tipo de la nuestra que pudieran dar respuestas a los problemas con chicos que tuvieran exposición a riesgos como los antes mencionados. La misión, si bien estaba embrionaria, fue clara en sus conceptos básicos: atender a chicos con algún grado de exposición y brindarles la posibilidad de desarrollar sus capacidades personales para su integración a la sociedad mejor armados. La visión siempre padece de los límites de la perspectiva. Las cosas se ven con una medida pero son de otra. Nosotros sabíamos qué queríamos pero no teníamos tan claro cómo íbamos a llegar. Tampoco podíamos conocer cuántas casas, chicos, sus características y los cambios que se producirían en el orden nacional y provincial. Sabíamos qué tipo de educación nos proponíamos brindar, qué calidad de servicio, pero no podíamos conocer los límites que provienen de afuera de la institución, ni los límites propios que el tiempo nos mostraría.

D.F.: ¿Existe voluntariado suficiente para llevar a cabo estos emprendimientos sociales?

P.D.N.: Lo primero que hay que decir es que el voluntariado es imprescindible. Esto sugiere dos cosas: el número y la preparación de los voluntarios. Cuando se trata de atender personas menores, la cantidad de adultos depende de varios factores. Pensemos que en una familia los menores cuentan con la atención de dos adultos, o uno, al menos, a tiempo completo cuando lo exige la situación. Además existe un vínculo de compromiso de los mayores con esos niños provenientes de la responsabilidad como padres y por el estrecho lazo afectivo. En el caso de los menores a los que nosotros atendemos son necesarios adultos para la actividad escolar, para la recreación, para el vínculo afectivo, para la salud, etc. Eso hace que lo que en una familia cumplen dos personas, en una institución deben ser varias. Y la formación tiene que tener una actualización constante porque no se trata solamente de dar criterios para el trabajo sino de sostener el compromiso a lo largo de un tiempo razonable para que los chicos no se sientan recibidos y dejados con facilidad.

D.F.: Además del voluntariado, ¿cuántas horas rentadas se necesitan cubrir para la asistencia adecuada de un niño en riesgo?

P.D.N.: El tiempo de horas rentadas debe tener la cobertura de todos los días del año, todas las horas del día. Es imposible sostener un trabajo con menores solamente con el aporte de los voluntarios. La cantidad de personas que trabajan en el proyecto dependen de varios factores: de los límites que impone la legislación sobre las horas de trabajo, las edades de los menores en cuestión y de la cantidad de chicos que se atienden. Cada ocho horas hay que cambiar al empleado. Un adulto atiende a seis chicos, aproximadamente.

D.F.: ¿Qué porcentaje de los costos cubre habitualmente el Estado? ¿Qué se entiende por funds raising y qué se requiere para realizarlo exitosamente?

P.D.N.: El estado municipal (San Isidro en nuestro caso) muestra un interés importante y un compromiso sostenido. La Provincia es muy irregular y no muestra responsabilidad en la tarea con los menores. De hecho no cumple con los pagos convenidos. En este momento adeuda seis meses a la institución. Si todo marchara como fue acordado, aportarían un 45% de los costos operativos de la

Fundación.

El funds raising es el trabajo en la organización de recaudación de recursos económicos para el sostenimiento de una ONG. En los últimos tiempos se profesionalizó el trabajo -de hecho existen postgrados afectados al asunto- y se hace de una manera más regulada por criterios estándar y por gente dedicada especialmente formada para este rol. Es difícil que una organización no le dedique esfuerzo y tiempo a organizar este aspecto de una ONG. Más aún, no puede sobrevivir una organización sin fines de lucro si no tiene un departamento que desarrolle fondos.

La tarea de hacer conocer la misión, de buscar empresas, organismos nacionales o internacionales que fondeen organizaciones afines a sus cometidos, nacen de un trabajo de recaudación exitoso. Es importante expandir las fuentes de recursos para que una base ancha haga sostenible una organización. Cuanto más aportantes haya menor es el riesgo de perder la base de sostenimiento de una organización.

D.F.: Luego de tantos años de relacionarse con empresas, ¿por qué cree usted que una empresa elige invertir en este tipo de acciones sociales?

P.D.N.: Debe de haber un sinnúmero de respuestas. Daré dos. La primera es la afinidad entre la misión de la empresa en lo atinente a la RSE; y la segunda es la seriedad en la rendición del uso de los recursos aplicados a la ONG

D.F.: ¿Qué características debe cumplir una organización social para ganar la confianza de la empresa?

P.D.N.: La trayectoria es importante. El haberse sostenido en el tiempo es un argumento de peso a la hora de proponer las razones para solicitar un compromiso con los aportes económicos. Presentar los balances que den cuenta del uso de los recursos hace a la trayectoria. La adecuada presentación de la misión, de los recursos humanos y la búsqueda adecuada entre la misión de la organización con la afinidad de la empresa suma a la hora de argumentar las razones de ser elegidos para al apoyo de la ONG. Finalmente los vínculos humanos suman un elemento más que abre puertas y dispone a ser escuchados por la empresa.

D.F.: Para decidir donde colocar los fondos, los inversores participan en rondas de presentación de casos de emprendedores en incubadoras de negocios. ¿Siente que hacen falta “incubadoras de emprendimientos sociales” para que las empresas decidan donde dedicar los fondos destinados a RSE?

P.D.N.: Sería importante que se desarrollara una incubadora de emprendimientos sociales. Creo que hacia eso marchamos en tanto el trabajo que brinda una ONG comienza a tener mayor espacio en la vida pública; se lo considera como una tarea más de las que construyen la sociedad y crece el profesionalismo de las personas que se dedican a esto como su trabajo formal. Los espacios de generación de negocios generan negocios; todo hace pensar que las ONG marchan en ese camino al encontrar un espacio mayor que permita el encuentro que genere respuestas a las demandas sociales. Los emprendimientos sociales fueron creciendo desde la situación de un compromiso personal o de organizaciones confesionales basadas en principios evangélicos, a ser tomadas como tareas del conjunto social en procura de nivelar las posibilidades de los miembros de una sociedad. Pasó de ser una tarea desempeñada por motivos religiosos a ser compromiso que forma parte de los espacios responsables en una empresa.

D.F.: Los aportes logrados, ¿son sólo de Grandes Corporaciones, o también logran aportes de las PyMes? ¿Contribuyen también los empleados de las empresas contactadas?

P.D.N.: Hay de todo. Ciertamente han sido las grandes empresas las que tomaron la delantera porque tienen recursos humanos que les permiten aplicar tiempo y dinero. Pero hay movimiento creciente que permite alentar un futuro en el que más empresas y personas vivan el compromiso social como un aspecto integrado en la calidad de servicio de la empresa. De hecho hay estudios realizados sobre empresas que han asumido con responsabilidad el compromiso de la firma como tal y de los empleados, que dieron resultados en la productividad y rentabilidad de la misma empresa.

D.F.: ¿El aporte de fondos es la única forma que tiene una empresa para colaborar?

P.D.N.: Muchas empresas, en número creciente, invitan a sus empleados a comprometerse en alguna tarea para desarrollar en una ONG. Otras veces son los empleados de una empresa, al margen de la firma para la que trabajan, que asumen un compromiso solidario. Se trata en general de compromisos puntuales que una vez concluidos dan por cerrada la vinculación con la ONG. En general, también, debe ser así porque el voluntariado sostenido es resultado del compromiso personal y no colectivo. Cuando se asumen compromisos colectivos no suelen ser sostenidos en el tiempo. Por otra parte, en nuestro caso, para cerrar el círculo, debemos conseguir que la persona se termine de insertar en la sociedad, y eso es imposible sin la obtención de un empleo. La empresa también puede aportar en este sentido. Esto también es RSE, aunque muchas empresas todavía no lo perciban.

PRÁCTICAS DOCENTES. EQUILIBRIO O NIVELACIÓN - SITUACIONES ESPECIALES

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
CÁTEDRA: SISTEMAS DE INFORMACIÓN CONTABLE IV - DIVISIÓN "B"

UBICACIÓN DE LA ASIGNATURA

Actualmente, en la carrera de Contador Público se dictan 2 asignaturas semestrales correspondientes a la temática de Costos:

- Sistemas de Información Contable III (equivalente a Costos I), con los contenidos propios de "Sistemas de Costos". Se dicta en tercer año de la carrera (sexto semestre).
- Sistemas de Información Contable IV (equivalente a Costos II), con los contenidos propios de "Costos y Gestión" (planeamiento, decisiones y control de gestión). Se dicta en cuarto año de la carrera (séptimo semestre).

Estas características varían levemente con el nuevo Plan de Estudios ya aprobado. Las asignaturas reciben el nombre de "Costos y Gestión I" y "Costos y Gestión II" con ubicación en cuarto año de la carrera (séptimo y octavo semestre). Los contenidos mínimos son totalmente similares a los actuales.

DOCENTES DE LA ASIGNATURA

En la División "B" de la asignatura (Turno Tarde) el equipo docente es el siguiente:

- Profesor Titular: Raúl Alberto Ercole
- Profesora Adjunta: Cintia Perrulli
- Ayudantes Docentes: Fernando Vera, José Macaluso, Natalia Castroff, Marcelo Sanchez, Andrea Abramo.

TEMA PROPUESTO: "EQUILIBRIO O NIVELACIÓN - SITUACIONES ESPECIALES"

El objetivo de la temática propuesta es analizar ciertas situaciones especiales surgidas del intercambio de ideas en tareas docentes y del análisis de conceptos y casos referidos a la relación entre los costos, el nivel de actividad de la organización y el resultado.

Los conceptos referidos a las situaciones especiales de la relación CVU fueron expuestos en el trabajo titulado "COMENTARIOS SOBRE LA RELACIÓN CVU" publicado en la Revista "COSTOS Y GESTIÓN" Año XIX N° 73 Setiembre 2009. Las prácticas docentes aquí expuestas están relacionadas al mismo.

No se deja de lado en este análisis las experiencias profesionales vividas en la aplicación de este instrumento de planeación, sino que se consideran las mismas en función de su posterior presentación en el aula o foros académicos de discusión.

Como se expresó, la "relación CVU" interpreta las relaciones entre costos, nivel de actividad y resultados.

Partiendo de la ecuación general:

$$\text{Ventas} = \text{Costo} + \text{Utilidad}$$

pueden establecerse una serie de relaciones (absolutamente conocidas por los especialistas) que permiten el planeamiento de resultados ante distintas hipótesis de comportamiento de los parámetros involucrados.

El equilibrio o nivelación es el caso particular de estas relaciones en el cual la utilidad es cero.

SITUACIÓN 1 - CAUSANTES DE INGRESOS Y COSTOS

Los causantes de ingresos y costos pueden ser variados más aún si se piensa que el análisis CVU puede ser aplicado a la Organización o a segmentos de la misma. Sin embargo, deberá estudiarse la relación existente entre las causantes o la independencia entre las mismas, cosa que se permita efectuar una relación adecuada para el planeamiento.

EJEMPLO: Caso El Taxi

Ejemplos de costos variables por km: combustible - neumáticos - lubricación - alineado - balanceado - filtros - reparaciones variables

Ejemplos de costos fijos por mes: sueldo y cargas sociales chofer - patente - garage - amortización vehículo - carnet - reparaciones fijas - seguro

DATOS:

- costo variable por km = \$ 0,50
- costo fijo por mes = \$ 3.000
- nivel de actividad real (NAR) = 6.000 km recorridos en 1.500 viajes.
- fichas facturadas promedio de cada viaje = 3
- precio de bajada de bandera por viaje = \$ 2
- precio de la ficha = \$ 0,75

SOLUCIÓN: Cálculo del equilibrio en viajes

$$Y_1 = \frac{3000}{2 + 0,75 * \frac{3}{1} - 0,50 * \frac{6000}{1500}} = \frac{3000}{2,25} \approx 1333,33$$

o sea algo más de 1.333 viajes.

En la ecuación de equilibrio se mantuvieron constantes las relaciones entre

- fichas facturadas / viajes
- kilómetros recorridos / viajes

EJEMPLO: Caso Software

DATOS:

- precio de venta del software: \$ 1.000
- costo fijo por mes = \$ 15.000
- Costo variable por software: \$ 300
- Costo variable de implementación por cliente: \$ 250
- Promedio de softwares por cliente: 3

SOLUCIÓN: Cálculo del equilibrio en softwares

$$X_1 = \frac{15000}{1000 - 300 - 250 * \frac{1}{3}} = 24,32$$

o sea un poco más de 24 softwares al mes. Esto en la medida en que la relación

- clientes / softwares
- permanezca constante (relación 1 a 3).

En la actuación profesional práctica, las variadas causantes de ingreso y de costo (si se consideran significativas) pueden obviarse con la experiencia en el conocimiento del comportamiento en cuanto a variabilidad de costos e ingresos ante distintas variables de medición y con un registro adecuado de todos los ingresos y costos variables correspondientes al nivel de actividad del período. Este registro, constatado período a período (semanal o mensualmente) permitirá, como mínimo, conocer la relación promedio entre ingresos totales y costos variables totales y, como máximo, las relaciones promedio entre las variables involucradas.

SITUACIÓN 2 - CURVA DE DEMANDA

La elasticidad precio de demanda, medida comúnmente como elasticidad arco (en contraposición a la medición sólo en un punto de la curva), responde a la expresión siguiente:

$$\ell = \frac{\frac{\Delta Q}{Q_{prom}}}{\frac{\Delta P}{P_{prom}}}$$

valor que es negativo dado que cantidades y precios se mueven en dirección opuesta.

Puede pensarse que los estudios de demanda brinden una relación lineal entre cantidad y precio, del tipo:

$$Q = a - bP$$

en cuyo caso la curva de demanda es inelástica ($e < 1$) para precios bajos y demanda alta y elástica ($e > 1$) para precios altos y demanda baja. Para este caso, la función de ingreso total no es lineal y tiene un máximo a partir del cual decrece.

Un ejemplo es el siguiente:

DATOS

Valor de los parámetros:

a = 1.000

b = 5

Costo fijo total: \$ 10.000

Costo variable unitario: \$ 80

TABLA DE CONSTRUCCIÓN DE DEMANDA Y ELASTICIDAD

PRECIO	DEMANDA	INGR TOTAL	CAMBIO Q	CAMBIO P	ELASTIC
200	0	\$ -			
195	25	\$ 4.875,00	200,00%	-2,53%	-79
190	50	\$ 9.500,00	66,67%	-2,60%	-25,66666667
185	75	\$ 13.875,00	40,00%	-2,67%	-15
180	100	\$ 18.000,00	28,57%	-2,74%	-10,42857143
175	125	\$ 21.875,00	22,22%	-2,82%	-7,888888889
170	150	\$ 25.500,00	18,18%	-2,90%	-6,272727273
165	175	\$ 28.875,00	15,38%	-2,99%	-5,153846154
160	200	\$ 32.000,00	13,33%	-3,08%	-4,333333333
155	225	\$ 34.875,00	11,76%	-3,17%	-3,705882353
150	250	\$ 37.500,00	10,53%	-3,28%	-3,210526316
145	275	\$ 39.875,00	9,52%	-3,39%	-2,80952381
140	300	\$ 42.000,00	8,70%	-3,51%	-2,47826087
135	325	\$ 43.875,00	8,00%	-3,64%	-2,2
130	350	\$ 45.500,00	7,41%	-3,77%	-1,962962963
125	375	\$ 46.875,00	6,90%	-3,92%	-1,75862069
120	400	\$ 48.000,00	6,45%	-4,08%	-1,580645161
115	425	\$ 48.875,00	6,06%	-4,26%	-1,424242424
110	450	\$ 49.500,00	5,71%	-4,44%	-1,285714286
105	475	\$ 49.875,00	5,41%	-4,65%	-1,162162162
100	500	\$ 50.000,00	5,13%	-4,88%	-1,051282051
95	525	\$ 49.875,00	4,88%	-5,13%	-0,951219512

GRÁFICO DE FUNCIÓN DEMANDA

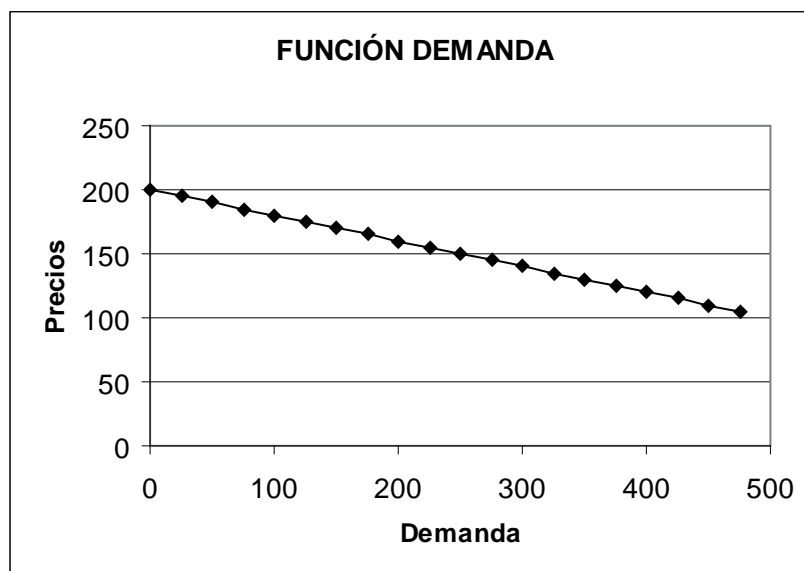
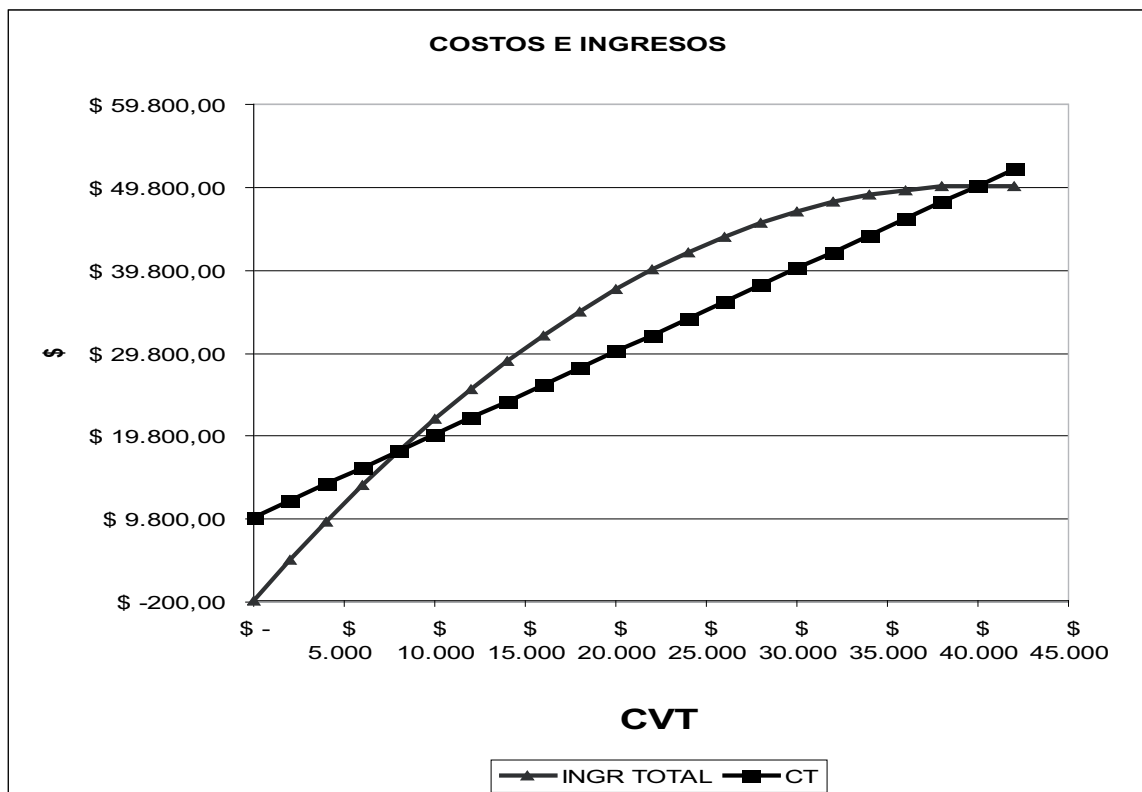


TABLA DE CONSTRUCCIÓN DE INGRESOS, COSTOS Y RESULTADOS

PRECIO	DEMANDA	INGR TOTAL	CFT	CVT	CT	RESULTADO
200	0	\$ -	\$ 10.000,00	\$ -	\$ 10.000,00	\$ -10.000,00
195	25	\$ 4.875,00	\$ 10.000,00	\$ 2.000,00	\$ 12.000,00	\$ -7.125,00
190	50	\$ 9.500,00	\$ 10.000,00	\$ 4.000,00	\$ 14.000,00	\$ -4.500,00
185	75	\$ 13.875,00	\$ 10.000,00	\$ 6.000,00	\$ 16.000,00	\$ -2.125,00
180	100	\$ 18.000,00	\$ 10.000,00	\$ 8.000,00	\$ 18.000,00	\$ -
175	125	\$ 21.875,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 20.000,00	\$ 1.875,00
170	150	\$ 25.500,00	\$ 10.000,00	\$ 12.000,00	\$ 22.000,00	\$ 3.500,00
165	175	\$ 28.875,00	\$ 10.000,00	\$ 14.000,00	\$ 24.000,00	\$ 4.875,00
160	200	\$ 32.000,00	\$ 10.000,00	\$ 16.000,00	\$ 26.000,00	\$ 6.000,00
155	225	\$ 34.875,00	\$ 10.000,00	\$ 18.000,00	\$ 28.000,00	\$ 6.875,00
150	250	\$ 37.500,00	\$ 10.000,00	\$ 20.000,00	\$ 30.000,00	\$ 7.500,00
145	275	\$ 39.875,00	\$ 10.000,00	\$ 22.000,00	\$ 32.000,00	\$ 7.875,00
140	300	\$ 42.000,00	\$ 10.000,00	\$ 24.000,00	\$ 34.000,00	\$ 8.000,00
135	325	\$ 43.875,00	\$ 10.000,00	\$ 26.000,00	\$ 36.000,00	\$ 7.875,00
130	350	\$ 45.500,00	\$ 10.000,00	\$ 28.000,00	\$ 38.000,00	\$ 7.500,00
125	375	\$ 46.875,00	\$ 10.000,00	\$ 30.000,00	\$ 40.000,00	\$ 6.875,00
120	400	\$ 48.000,00	\$ 10.000,00	\$ 32.000,00	\$ 42.000,00	\$ 6.000,00
115	425	\$ 48.875,00	\$ 10.000,00	\$ 34.000,00	\$ 44.000,00	\$ 4.875,00
110	450	\$ 49.500,00	\$ 10.000,00	\$ 36.000,00	\$ 46.000,00	\$ 3.500,00
105	475	\$ 49.875,00	\$ 10.000,00	\$ 38.000,00	\$ 48.000,00	\$ 1.875,00
100	500	\$ 50.000,00	\$ 10.000,00	\$ 40.000,00	\$ 50.000,00	\$ -
95	525	\$ 49.875,00	\$ 10.000,00	\$ 42.000,00	\$ 52.000,00	\$ -2.125,00

GRÁFICO DE COSTOS E INGRESOS



CÁLCULO DEL EQUILIBRIO

$$Q = a - b p$$

$$p = \frac{a - Q}{b}$$

$$p Q = C F + v Q$$

$$p Q - v Q = C F$$

$$\frac{a - Q}{b} Q - v Q - C F = 0$$

$$\frac{a}{b} Q - \frac{1}{b} Q^2 - v Q - C F = 0$$

$$-\frac{1}{b} Q^2 + \left(\frac{a}{b} - v\right) Q - C F = 0$$

La expresión anterior es una función cuadrática del tipo:

$$aQ^2 + bQ + c = 0$$

cuyas soluciones están en el punto:

$$Q_i = \frac{-b \pm \sqrt{b^2 - 4ac}}{2a}$$

Para la ecuación anterior, la solución sería entonces

$$Q_i = \frac{-\left(\frac{a}{b} - v\right) \pm \sqrt{\left(\frac{a}{b} - v\right)^2 - 4\left(-\frac{1}{b}\right)(-CF)}}{2\left(-\frac{1}{b}\right)}$$

$$Q_i = \frac{\left(\frac{a}{b} - v\right) \pm \sqrt{\left(\frac{a}{b} - v\right)^2 - 4\frac{CF}{b}}}{\frac{2}{b}}$$

Reemplazando los valores de "a", "b", "v", "CF" se obtienen los dos valores de Q de equilibrio

$$Q_1 = 500$$

$$Q_2 = 100$$

valores que coinciden con los resultados de la tabla de resultados expuesta con anterioridad.

SITUACIÓN 3 - EQUILIBRIO E INCERTIDUMBRE

En el caso de universos probabilísticos (se conoce o se puede asociar una probabilidad a cada evento), es factible operar con el valor esperado como una medida cuantitativa de la misma. Las alternativas de herramientas aplicables incluyen el planeamiento probabilístico en árboles de decisión y la simulación probabilística.

En el trabajo referido se insertan los ejemplos correspondientes a esta situación 3, incluyendo el caso de árbol de decisión y el de simulación probabilística.

SITUACIÓN 4 - EQUILIBRIO Y FINANCIACIÓN

Los parámetros de la relación CVU deben ser considerados a su valor contado para no distorsionar el equilibrio por el efecto de los costos financieros.

Ejemplo:

DATOS:

Precio de venta: \$ 10 - Cobranza en 2 meses

Costo variable: \$ 6 - Pago en un mes

Costos Fijos: \$ 5.000 - Pago en un mes y medio

Tasa normal de financiación en el mercado para esta Organización: 2% mensual

SOLUCIÓN

Equilibrio en valores actuales

Precio	\$ 9,6117	Valor actual de 2 meses
Costo var	\$ 5,8824	Valor actual de 1 mes
CF	\$ 4.853,6644	Valor actual de 1 mes y medio
CMu	\$ 3,7293	
TCM	\$ 0,3880	
Eq en Q	1301,48	
Eq en \$	\$ 12.509,44	A valor hoy

Equilibrio incluyendo costos financieros

Precio	\$ 10,00
Costo variable	\$ 6,12
CF	\$ 5.049,75
CMu	\$ 3,8800
TCM	0,3880
Eq en Q	1301,48
Eq en \$	\$ 13.014,83
Eq en \$ a VA	\$ 12.509,44

El equilibrio en \$ de venta a valor actual coincide con la tabla anterior.

SITUACIÓN 5 - EQUILIBRIO Y DECISIÓN CON INCERTIDUMBRE

DATOS

El caso se refiere a la confección de sacos para mujer. Tres colores han sido considerados importantes para la próxima temporada. El blanco siempre está de moda, pero dada la competencia existente, sólo asegura un margen de marcación ("m") sobre costos variables del 40%. Los otros probables pueden ser los celestes y los rojizos. Si la moda se vuelca para los celestes, los industriales

que los hayan fabricado lograrán un margen de marcación del 120%. Si se ponen de moda los rojizos quienes los fabriquen pueden marcar con un 100%. Quienes fabriquen celestes o rojizos con moda contraria sólo podrán marcar con un 5%. Se considera que en la próxima temporada los rojizos tienen más probabilidad de ser moda (60% en comparación con un 40% para los celestes). Una empresa productora tiene costos fijos de \$ 80.000 al mes. Puede fabricar 100% de un color o 1/3 de cada color.

El costo variable es el mismo independientemente del color.

Se pide calcular el equilibrio esperado en \$ de venta de cada acción posible.

SOLUCIÓN PROPUESTA

La expresión usada para el cálculo de la nivelación en \$ de venta es:

$$\$ = CF \frac{1 + m}{m}$$

A continuación se resume el cálculo del equilibrio esperado en cada una de las 4 acciones posibles:

DECISIÓN 01 - FABRICAR BLANCO					
Evento	Margen	Equilibrio	Probabil	Eq esperado	
Moda celeste	40,00%	\$ 280.000,00	40%	\$ 112.000,00	
Moda rojizo	40,00%	\$ 280.000,00	60%	\$ 168.000,00	
				\$ 280.000,00	
DECISIÓN 02 - FABRICAR ROJIZO					
Evento	Margen	Equilibrio	Probabil	Eq esperado	
Moda celeste	5,00%	\$ 1.680.000,00	40%	\$ 672.000,00	
Moda rojizo	100,00%	\$ 160.000,00	60%	\$ 96.000,00	
				\$ 768.000,00	
DECISIÓN 03 - FABRICAR CELESTE					
Evento	Margen	Equilibrio	Probabil	Eq esperado	
Moda celeste	120,00%	\$ 146.666,67	40%	\$ 58.666,67	
Moda rojizo	5,00%	\$ 1.680.000,00	60%	\$ 1.008.000,00	
				\$ 1.066.666,67	
DECISIÓN 04 - FABRICAR 1/3 DE CADA COLOR					
Evento	Margen	Equilibrio	Probabil	Eq esperado	
Moda celeste	55,00%	\$ 225.454,55	40%	\$ 90.181,82	
Moda rojizo	48,33%	\$ 245.517,24	60%	\$ 147.310,34	
				\$ 237.492,16	

En el caso de la decisión 04 - Fabricar 1/3 de cada color, el margen expuesto es el promedio de los 3 colores para cada evento (moda celeste o rojizo), dado que se fabricará igual cantidad de cada color y el costo variable es único, independientemente del color.

De acuerdo a lo observado, el menor equilibrio se logra con la decisión 04,

por lo que se considera a la misma como menos riesgosa.

CONCLUSIÓN

Se han considerado algunos casos de situaciones especiales de equilibrio con el objetivo de intentar lograr una comprensión más global de la temática de la relación Costo - Volumen - Utilidad.

PROPUESTA DE RECOMENDACIÓN TÉCNICA N°01/2009

LOS COSTOS FINANCIEROS, EL ANATOCISMO Y LA REALIDAD ECONÓMICA

INTRODUCCIÓN

El siguiente informe tiene como objetivo criticar la figura del *anatocismo*, tan apreciada y utilizada en el ambiente jurídico, que descalifica, por una supuesta carencia de ética, el cargo de *intereses sobre intereses*. Tal postura asume implícitamente que el interés devengado impago no se convierte en capital al fin del período pactado.

En esa línea de pensamiento, el artículo 623 del Código Civil dispone que “*no se deben intereses sobre intereses, sino por convención expresa.....*”, lo que resulta abiertamente contradictorio con la verdadera naturaleza de los hechos económicos.

Es posible concebir que la norma que estamos criticando se origina en la necesidad de defender al deudor ante incrementos desmesurados de su deuda por falta de pago, debido a situaciones que no pudieron preverse al momento de concertar la operación. En esa línea se inscribe la prohibición de cobrar intereses por parte de la Iglesia Católica durante la Edad Media.

Sin embargo, la defensa del deudor ante posibles abusos del acreedor debe ser considerada en forma equilibrada con el resguardo de los intereses del acreedor, que podría ver disminuido su patrimonio en forma injustificada. Una posición equilibrada debe propender a considerar lo más fielmente posible la realidad económica de las operaciones financieras.

Resulta conveniente distinguir dos aspectos en el análisis del tema:

- 1) Si corresponden *intereses sobre intereses* aunque no haya pacto expreso al respecto.
- 2) Si la tasa de interés aplicable en el período de mora debe ser la pactada originariamente.

CONCEPTOS FINANCIEROS APLICABLES AL TEMA

Una clara conceptualización de las causas que dan origen a los costos financieros resulta necesaria ante la confusión detectada en esta materia, especialmente en el ámbito judicial, donde existen fallos apoyados en una incorrecta interpretación de los hechos económicos.

Puede definirse al interés como el precio del alquiler del dinero correspondiente a una unidad de tiempo. Por ello, el interés es siempre, desde el punto de vista económico, un interés vencido, cuyo devengamiento se produce al finalizar el plazo. Las operaciones efectuadas con tasas de interés adelantado deben considerarse económicamente como préstamos efectuados por un monto menor al nominal. Así, si se toma un crédito de \$1.000 con un interés del 10% anual anticipado, en rigor, no se reciben \$1.000, sino sólo \$900. Si a su vencimiento se requiere devolver \$1.000, se estará soportando un interés de \$100 por haber gozado de la disponibilidad de \$900 durante un año, con lo que la verdadera tasa de interés será del 11,11% anual.

Si bien en términos matemáticos el interés puede concebirse para períodos de tiempo infinitesimales, desde el punto de vista práctico siempre existirá un plazo de magnitud discreta al cual se refiere la operación. En otras palabras, toda tasa de interés debe estar vinculada con una unidad de tiempo. Por ejemplo, podemos hablar de una tasa efectiva anual (TEA) del 10 %.

Consideremos una operación en la que se recibe \$1.000 con una tasa de interés del 10% anual y supongamos que al vencimiento quedan impagos el capital y los intereses. Si tal situación es

interpretada en forma consistente con la legislación vigente, significará que al cabo del primer año se deben \$1.100; al cabo del segundo año \$1.200; luego del tercero, \$1.300 y así sucesivamente. La verdadera naturaleza de los hechos económicos, sin embargo, se traduce en el siguiente esquema:

AÑO	DEUDA	INTERES	TASA
1	\$ 1.000	\$ 100	10,00%
2	\$ 1.100	\$ 100	9,09%
3	\$ 1.200	\$ 100	8,33%
4	\$ 1.300	\$ 100	7,69%

Esto nos conduce a considerar que la metodología vigente no representa adecuadamente la realidad económica, pudiendo generar prestaciones dinerarias inequitativas entre las partes. La aplicación del llamado “interés simple” en estos casos supone una disminución de la tasa de interés vigente para los períodos sucesivos, después del vencimiento del primero de ellos. Esta reducción de la tasa de interés resulta claramente alejada de la realidad económica pues si el deudor deseara saldar la deuda de \$1.100 al final del primer año (que incluye capital e intereses) debería obtener un préstamo por dicha suma a la tasa vigente del 10 %. En tal caso al final del segundo año deberá abonar al nuevo acreedor \$1.210, implicando de hecho un cálculo de intereses sobre intereses.

Atendiendo a la realidad económica, si concluida la unidad de tiempo para la que se pactó la tasa, el deudor no paga el capital más sus intereses, se convierte automáticamente en deudor de una nueva suma, compuesta por el capital original más sus intereses devengados.

EVOLUCIÓN DE LA LEGISLACIÓN ARGENTINA

La redacción original de la norma en estudio, con referencia al Código Francés, al código Sardo y al código de Holanda, es la siguiente:

Art. 623. No se deben intereses de los intereses, sino por obligación posterior, convenida entre deudor y acreedor, que autorice la acumulación de ellos al capital, o cuando liquidada la deuda judicialmente con los intereses, el juez mandase pagar la suma que resultare, y el deudor fuese moroso en hacerlo.

Durante la década del 90, y en el marco del Plan de Convertibilidad, el ministro Cavallo modificó dicho artículo admitiendo la capitalización de intereses cuando exista acuerdo al respecto aplicándose la tasa de mercado. El texto vigente es el siguiente:

Art. 623. No se deben intereses de los intereses, sino por convención expresa que autorice su acumulación al capital con la periodicidad que acuerden las partes; o cuando liquidada la deuda judicialmente con los intereses, el juez mandase pagar la suma que resultare y el deudor fuese moroso en hacerlo. Serán válidos los acuerdos de capitalización de intereses que se basen en la evolución periódica de la tasa de interés de plaza.

TEXTO SEGÚN ART. 11 DE LA LEY 23.928 (DE CONVERTIBILIDAD) DEL 28/3/91.

Por otra parte, el Código Civil comentado por Augusto Belluscio (miembro de la Corte Suprema de Justicia en los años 90) señala que el anatocismo no es adecuado a las relaciones civiles, aunque es admitido en las relaciones comerciales. Belluscio señala:

El anatocismo es admitido con mayor extensión en el derecho comercial, permitiéndose la capitalización trimestral de intereses, en forma automática, en la cuenta corriente bancaria (art. 795. Cód. de Comercio) y, por convención de partes, en la cuenta corriente mercantil no bancaria (art. 788, Cód. de Comercio).

Asimismo, el art. 569 del Cód. de Comercio prevé que, en el mutuo mercantil, los intereses vencidos pueden capitalizarse y producir intereses a partir de la demanda judicial, con tal que sean adeudados por un período no inferior al año.

BELLUSCIO, Augusto: Código Civil comentado. Ed. Astrea. 1981.

La referencia al mutuo mercantil (un “préstamo” típico) deja abierta la posibilidad de tratar en forma adecuada el tema permitiendo la acumulación de intereses. Asimismo, el artículo 785 señala:

El saldo definitivo o parcial (de la cuenta corriente mercantil, NGD) será considerado como un capital productivo de intereses.

NECESIDAD DE REFORMA DE LA LEGISLACIÓN VIGENTE

a) En cuanto a la capitalización de intereses:

Por lo expuesto precedentemente, es indudable que la realidad económica de las operaciones financieras responde al principio de acumulación de intereses con posterioridad a la finalización del plazo.

b) En cuanto a la tasa aplicable en el período de mora:

Si no se ha pactado una tasa distinta para un período posterior al vencimiento, puede considerarse que sigue rigiendo la tasa pactada al origen o puede considerarse adecuada la aplicación de una tasa de mercado.

De acuerdo a la norma vigente la tasa de interés aplicable durante el período de mora es la tasa de mercado. Si al momento de la mora la tasa de interés es superior o inferior a la vigente al momento de concertar la operación, es razonable considerar que el costo del dinero está reflejado por la tasa de mercado y no por la tasa pactada al origen de la operación.

La tasa de mercado puede considerarse adecuadamente expresada por la Tasa Activa Cartera General Diversas del Banco de la Nación Argentina, que actualmente es del 1,55% efectivo mensual.

Otra perspectiva considera que debe regir la misma tasa de interés y el mismo plazo que el fijado en el contrato original.

RECOMENDACIÓN

Por consiguiente, sobre la base de lo expuesto, la Comisión Técnica del Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos sugiere a la Comisión Directiva la presentación a los señores legisladores nacionales de un proyecto de ley para modificar el artículo 623 del Código Civil, adoptando la siguiente redacción:

Salvo pacto en contrario, los intereses no satisfechos al vencimiento de los contratos de préstamo serán acumulados al capital original si éste se encuentra impago, o serán considerados como capital si ha sido pagado el capital original.

Salvo pacto en contrario, se entenderá que durante el período de mora rige la tasa de interés de mercado, aplicándose el criterio de acumular los intereses al capital en cada vencimiento, sin perjuicio de que los jueces puedan fijar, en carácter de penalidad por mora, una tasa de interés adicional.

Se adjunta un ejemplo numérico donde pueden apreciarse las distintas alternativas.

TASA DE MERCADO MENOR A LA PACTADA

CAPITAL	\$ 1.000
PLAZO PACTADO	30 DÍAS
TASA PACTADA	4,0% PARA 30 DIAS
PAGO	60 DÍAS
TASA DE MERCADO (1)	3,0%

FECHA	CONCEPTO	LEGISLACIÓN	
		ACTUAL	PROPUESTA
Día 0	DEUDA ORIGINAL	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Día 30	DEVOLUCION DE CAPITAL	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Día 30	INT. PACTADOS	\$ 40,00	\$ 40,00
Día 30	DEUDA A LA FECHA	\$ 1.040,00	\$ 1.040,00
Día 60	INT. LEGALES (3,0%)		\$ 31,20
Día 60	DEUDA A LA FECHA	\$ 1.040,00	\$ 1.071,20

NO CANCELADA

TASA DE MERCADO MAYOR A LA PACTADA

CAPITAL	\$ 1.000
PLAZO PACTADO	30 DÍAS
TASA PACTADA	4,0% PARA 30 DIAS
PAGO	60 DÍAS
TASA DE MERCADO (1)	5,0%

FECHA	CONCEPTO	LEGISLACIÓN	
		ACTUAL	PROPUESTA
Día 0	DEUDA ORIGINAL	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Día 30	DEVOLUCION DE CAPITAL	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Día 30	INT. PACTADOS	\$ 40,00	\$ 40,00
Día 30	DEUDA A LA FECHA	\$ 1.040,00	\$ 1.040,00
Día 60	INT. LEGALES (5,0%)		\$ 52,00
Día 60	DEUDA A LA FECHA	\$ 1.040,00	\$ 1.092,00

NO CANCELADA

Becas para Investigación Convocatoria 2010

CONSIDERANDO:

Que uno de los objetivos más relevantes del IAPUCO consiste en el estímulo de la investigación.

Que el Instituto dispone de fondos que pueden ser destinados a tal finalidad.

Que es conveniente estimular a los asociados a abordar actividades de investigación, estableciendo un incentivo de carácter económico, a través del otorgamiento de una "Beca de estímulo a la investigación".

Que deben fijarse pautas claras para la evaluación.

Que se debe propender a que los participantes cumplan con responsabilidad el compromiso asumido en el caso de ser favorecido con la beca.

POR ELLO LA COMISIÓN DIRECTIVA RESUELVE:

1) Convocar a una beca a todos los socios del Instituto con no menos de un año de antigüedad, que se encuentren desempeñando funciones docentes a nivel universitario en calidad de adjuntos, jefes de trabajos prácticos o ayudantes de docencia, para la realización de trabajos de investigación sobre gestión, costos o temas estrechamente vinculados.

2) Los postulantes deberán presentar un plan de trabajo conteniendo:

- a) Título del tema.
- b) Fundamentación de la elección del tema.
- c) Contenido tentativo.
- d) Bibliografía preliminar consultada.
- e) Cronograma de desarrollo del trabajo.

3) La presentación del plan de trabajo no podrá ser hecha por más de dos autores.

4) El plan de trabajo a que alude el punto anterior deberá ser presentado antes del 15 de mayo de 2010, en la sede del IAPUCO, Paraguay 2067, Piso 1, Oficina C, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, o vía correo electrónico a: info@iapuco.org.ar.

5) Dentro de los 60 (sesenta) días, los planes de trabajo recibidos serán evaluados por la Comisión Técnica, la que aconsejará a la Comisión Directiva, con un máximo de dos proyectos en cada una de las convocatorias sobre el otorgamiento de la beca.

6) La beca consistirá en la suma de \$ 1.800.- (Pesos Un Mil Ochocientos) destinados a solventar los gastos que demande la ejecución del trabajo. El importe de la beca será entregado en 3 (tres) cuotas de \$ 600.- (Pesos Seiscientos) cada una, contra la presentación de un informe de avance bimestral.

Tales informes de avance deberán ser presentados a los 2 (dos) y a los 4 (cuatro) meses de la fecha de notificada la adjudicación de la beca. La aprobación de la Comisión Técnica de cada informe de avance será condición para la entrega de la cuota siguiente.

7) El trabajo deberá estar concluido dentro de los 6 (seis) meses corridos desde la comunicación del otorgamiento de la beca.

8) La presentación formal del trabajo deberá respetar las normas de presentación de trabajos a los Congresos del IAPUCO, con excepción de la extensión, cuyo máximo se extiende a 50 (cincuenta) páginas de texto, excluidos, carátula, resumen, índice, bibliografía, cuadros y gráficos.

9) El trabajo será sometido a un dictamen final de la Comisión Técnica, la cual lo evaluará siguiendo las siguientes pautas:

- a) Originalidad del tema.
- b) Importancia del tema.
- c) Calidad y originalidad de la propuesta.
- d) Grado de contribución al conocimiento.
- e) Calidad de la redacción (claridad, ortografía, sintaxis, organización).
- f) Correspondencia del título con el contenido.

Estos aspectos deberán ser tenidos en cuenta en la evaluación, pero no son limitativos, pudiendo la Comisión Técnica agregar otros elementos que considere de importancia para la evaluación.

10) La Comisión Técnica aconsejará a la Comisión Directiva, en dictamen no vinculante, el otorgamiento de un primer premio que será como máximo de \$ 10.000.- (Pesos Diez Mil) según la calidad del trabajo, a juicio de la Comisión Directiva, sobre la base del dictamen de la Comisión Técnica. El segundo premio consistirá en una beca equivalente al arancel de la inscripción del primer congreso nacional que se celebre y su presentación en las sesiones del mismo.

11) En el caso de que el trabajo no fuera aprobado, el premio será declarado desierto. Son causales de no aprobación:

- a) Que contenga errores técnicos.
- b) Que muestre evidencias de plagio en todo o en parte.
- c) Que las ideas centrales desarrolladas resulten una reiteración de las contenidas en trabajos anteriores, sin incorporación de nuevos aportes, ejemplificaciones o cuestionamientos suficientemente significativos.

12) Esta convocatoria será difundida por medio de la Revista Costos y Gestión y comunicada a todos los socios a través de mensajes electrónicos.



www.iapuco.org.ar

