

Costos ambientales:

Introducción:

El ambiente es un sist complejo formado por un conjunto de factores naturales, sociales y culturales, existentes en un lugar y en un momento, q influyen en la vista del hombre y en las generaciones futuras.

El entorno nos rodeo y condiciona nuestra existencia y si pensáramos en el concepto de DESARROLLO SUSTENTABLE seríamos pasibles de replantearnos la visión optimista del proceso de globalización y el éxito de las comunicaciones, p/comenzar a reconocer q estamos frente a una verdadera crisis SOCIAL y ECOLOGICA.

En lo q respecta a la inf contable, en esa época, algunas empresas comienzan a publicar sus balances sociales q contienen aspectos ambientales y a partir de 1994 empresas q cotizan en el mercado de valores publican datos importantes referidos al cuidado del medio ambiente.

Sobre un total de 56 empresas q cotizan en el mercado de valores y publican sus balances en el boletín de la Bolsa de Comercio, 29 muestran en sus balances, notas a los EECC como ctas de activo, pasivo, costos y gtos y su incidencia económica y financiera de los costos ambientales.

En relación a este DESARROLLO SUSTENTABLE existen recursos escasos no renovables, existen productos contaminantes y no contaminantes, de los cuales y desde nuestra profesión contable debemos abocarnos a darles un especial tratamiento, q ponga de manifiesto la problemática de los COSTOS AMBIENTALES y la inf necesaria p/la TOMA DE DECISIONES empresaria.

Generalidades:

Los directivos de empresas piensan q todo lo relacionado con el medio ambiente es muy costoso e improductivo, cuando realmente pensar q ocuparnos del tema genera oportunidades p/una mejor y exitosa tarea empresarial.

P/una industria el costo de la protección ambiental, de la reducción de la contaminación y de la gestión de los desechos se ha incrementado considerablemente en los últimos 20 años debido a las regulaciones de leyes y decretos gubernamentales.

El sist contable tradicional refleja muchos de esos costos ambientales en las ctas grales, lo q provoca en los ejecutivos una falta de incentivo p/reducir dichos costos.

Las empresas q utilizan y venden recursos naturales y aquellas q generan contaminación ambiental se han ocupado de todo lo relacional al desarrollo sustentable y han ido desarrollando el concepto de ECO-EFICIENCIA incrementado el VA, disminuyendo la contaminación y usando adecuadamente los recursos naturales.

La medición de los costos ambientales redundo en la prevención y reducción de accidentes q afecten el medio ambiente con costosas consecuencias p/todos los involucrados, evitar sanciones costosas, multas y hasta el cierre de empresas.

El nuevo enfoque empresarial debe implementarse basado en:

- ☺ Responsabilidad social
- ☺ Eco-eficiencia
- ☺ Medición de costos ambientales
- ☺ Reducción de la generación de residuos
- ☺ Planificación estratégica

Bajo estas pautas, las empresas pueden lograr:

- ♥ Conservar los recursos no renovables
- ♥ Reducción de costos
- ♥ Posicionamiento estratégico p/competir en un mercado globalizado
- ♥ Optimizar la calidad de sus productos y servicios
- ♥ Ayudar a una mejora en la calidad de vida de la sociedad
- ♥

Concepto:

Costos ambientales: todos aquellos costos relacionados con la protección ambiental y con el daño q puede afectar al medio ambiente. Pueden ser conocidos como costos de calidad ambiental, aquellos en los q se incurren por existir una pobre calidad ambiental. Están relacionados con la creación, detección, remediación y prevención de la degradación del medio ambiente.

Daño: degradación directa contra el medio ambiente (emisión de resisados sólidos, líquidos o gaseosos).

También existe degradación indirecta relacionada al uso indebido e innecesario de ciertas mp, energía eléctrica y otros insumos q provocan desechos, con altos costos de inv en tecnologías asociadas a la utilización de la recuperación de dichos desechos.

El principio de protección ambiental comprende aquellas act llevadas a cabo por oblig legal y el principio de prevención de la contaminación del ambiente es saber hacia donde se disponen los desechos y de dónde vienen.

La integración de la protección ambiental intenta evitar desechos.

Desecho: material q ha sido comprado y pagado, pero q no ha sido TRANSFORMADO en un PRODUCTO comercializable, los COSTOS de los desechos deben ser sumados al costo de capital y de trabajo p/q en su conjunto conformen los COSTOS AMBIENTALES EMPRESARIOS.

Eco-eficiencia: en su forma + simple significa crear bs y servicios, usando c/vez menos recursos y generando menos desperdicios y contaminación.

Es una filosofía administrativa q impulsa a las org a buscar permanentemente las mejoras ambientales q lleven paralelamente beneficios económicos. Debe generar en las empresas una responsabilidad socio-ambiental contribuyendo a su crecimiento y competitividad.

La empresa debe crear más valor con menos impacto ambiental y como es una filosofía, debe estimular a la búsqueda constante de la innovación y la creatividad p/lograr una mejor manera de hacer las cosas.

Contabilidad de Costos:

Se habla de una contabilidad de costos q entre muchas facetas, refleja el impacto del medio ambiente bajo un grupo de partidas no tan difundidas q permite medir aquellas act q degradan el medio ambiente.

Mientras la política de costos de la empresa no contemple la totalidad de los costos ambientales o costos verdes, estaremos subvaluando los costos industriales y dejando de lado partidas de real importancia en la toma de decisiones empresariales. Los EECC deben exponer aquellas medidas q las empresas adoptan p/prevenir el impacto ambiental de sus act o p/corregir los daños generados.

Deben considerar la variable ambiental en el proceso de toma de decisiones de cara a obtener un producto o servicio q tenga en cta no solo la maximización del beneficio, también la preservación y mejora del medio ambiente.

Los ambientales son un elemento más de los costos productivos y tienen impacto sobre la fijación del precio de vta.

Aportes de la economía a la contabilidad:

Investigación, enseñanza, divulgación y aplicación de la teoría y de las herramientas económicas, en el análisis y búsqueda de soluciones a los problemas ambientales.

Costos – efectividad: se observa de manera más económica de lograr un objetivo determinado de calidad ambiental.

P/conocer la forma de lograr el máximo mejoramiento de cierto objetivo ambiental p/un gto determinado de recursos.

Costo – beneficio: acc económicas q incluyen act ambientales, crean valor y enfrentan costos. Es preciso tener conceptos básicos q se relacionen con las 2 partes.

En la consecución de metas ambientales, costos y beneficios medidos y se expresan en términos comparables. Es un instrumento de medición muy recomendado p/evaluar las decisiones ambientales, sobre todo en las políticas públicas.

Hay empresarios q se inclinan por conocer los beneficios obtenidos, mientras q otros se interesan por los costos. Busca comprender q análisis ambientales pueden representar formas de alcanzar objetivos ambientales.

Determinación de partidas medioambientales:

- ❖ **Costos implícitos:** aquellos q producen efectos irreversibles en el medio ambiente como consecuencia de las act q desarrolla la empresa
- ❖ **Costos de inv:** a aquellas inv q realiza la empresa y q le permite adaptarse a las nuevas necesidades derivadas del proceso de cambio y bien modificar los procesos actuales eliminando los menos rentables.
- ❖ **Costos de proceso:** todos los costos q se incurre al desarrollo el proceso productivo, destacando entre ellos la mo, capacitación y formación del personal. Se encuentran los desechos y rechazos del proceso productivo q generan incremento de costos productivos y q a su vez la gestión de los mismos hace incurrir a la empresa en costos de almacenamiento, transporte, manipulación y reciclaje.
- ❖ **Costos sociales:** imp, multas o sanciones q pagan las empresas y q incrementan el costo por el uso de recursos.

En la realidad no resulta tan sencilla la determinación de las partidas de costos ambientales baja análisis de COSTO-BENEFICIO AMBIENTAL.

Determinar partidas de costos ambientales supone p/una empresa una difícil tarea en poder cuantificar en unidades físicas el volumen de recursos ambientales consumidos.

Conclusión: el costo medioambiental q soporta una empresa está integrado, no sólo por el costos de las medidas ambientales, también por las pérdidas medioambientales. Estas engloban los costos incurridos por una entidad en relación con le medio ambiente p/los q no existe contraprestación.

Toma de decisiones e inf medio ambiental:

La política ambiental adoptada o la no adoptada por la empresa debe ser reflejada en los EECC como en las notas y anexos q forman parte integrante de los mismos.

Dentro de las numerosas posturas acerca de la inf medioambiental y su clasificación q debe contener los EECC:

- ★ **Indicadores específicos:** proponen mostrar dentro de una visión integral indicadores específicos sobre la actuación de la empresa en el cambio del medio ambiente, ratios q muestren el desempeño de la empresa en relación a la soc en la q está inserta.
- ★ **Balance de la soc:** se mantiene una visión integral de la empresa a través de indicadores cualitativos y cuantitativos. Medir la repercusión q sobre la comunidad en gral provoca la empresa con al contaminación de la atmósfera o del agua. Informar la repercusión q sobre la soc en gral tienen los agentes contaminantes, en cuantificación (peso y volumen)
- ★ **Balance ecológico:** a propuesta del Consejo nacional de Contabilidad de Francia, es un nuevo balance contable especialmente elaborado con el fin de contribuir a la preservación del medio ambiente, dar a conocer los costos de los factores contaminantes, hacer un uso más racional de la energía y de las mp. Este balance propone ser presentado en 2 cuadros:
 - ✓ **Cuadro I:** elaborado en unidades monetarias:
 1. **Stocks:** patrimonio natural de la empresa.
 2. **Flujos de:**
 - a. Energía consumida en relación a las unidades producto vendidas.
 - b. Mp consumida en relación a las unidades de producto vendidas.
 - c. Cuantificación de las unidades de contaminantes y residuos emitidos.
 - d. Valor de la superficie de terrenos vendidos y/o adquiridos.
 - ✓ **Cuadro II:** expresado en unidades físicas:
 1. **Materiales y herramientas.**
 2. **Equipos q permiten economizar energía.**
 3. **Equipos q reducen la contaminación y los ruidos.**

Decisiones de fijación de precios y adm de costos:

La toma de decisiones sobre precios en la empresa:

La preocupación por el lucro es el principal factor q motiva a la mayoría de las empresas cuando determinan sus precios de vta, pero hay q tener en cta q los mismos varían s/la evolución de los mercados. El precio es una variables importante p/la determinación de estrategias empresariales.

Existen 2 grupos de empresas: formadoras de precios (líderes en el mercado, sus productos y servicios son altamente personalizados y sus precios son las resultante de datos internos de la compañía) y tomadoras de precios (empresas más pequeñas, compiten con las líderes del mercado y toman el precio como un dato, buscan optimizar la producción y vtas a partir de los mismos).

¿Qué dice la teoría económica acerca de cómo establecer los precios? Los mismos deben establecerse a partir del pto donde el ingreso marginal iguala al costo marginal.

¿Qué dice la teoría del mercado? Se deben establecer de acuerdo con las características de los clientes y de los competidores. La práctica demuestra q la mayoría de las empresas establecen sus precios a través de la adición de una margen sobre el costo total considerando un factor q refleje las gcias deseadas.

Los niveles de los precios óptimos o satisfactorios q la empresa pueda alcanzar p/lograr sus objetivos guarda una relación directa con la contabilidad de gestión q necesita de inf válida p/la toma de decisiones y el control posterior.

La fijación de precios no debería estar basada solo en el cálculo anticipado de los costos, ya q hay otros factores q influyen sobre el mismo, aun cuando una empresa sea tomadora de precios del mercado, y los datos sobre sus costos no sirvan p/fijarlos, pueden ser útiles p/la gestión, podemos determinar si la empresa alcanza al menos su pto de nivelación o equilibrio, o está dentro de sus metas planificadas.

Principales influencias en las decisiones de fijación de precios a 3eros:

La forma en q las empresas establecen el precio de un producto o de un servicio depende en última instancia de la demande y la oferta del mismo. Factores q influyen sobre la demanda y oferta:

- ⊙ *Cientes:* influyen mediante su efecto sobre la demanda por un producto o servicio, su elección dependerá de las características de los productos y de su calidad. Las empresas deben tener en consideración p/la fijación de sus precios el valor q su clientela le confiere a los mismos. Si fijan un precio demasiado alto con respecto al valor q p/el cliente tiene, puede provocar q elijan un producto de la competencia o uno sustituto.
- ⊙ *Competidores:* productos sustitutos o alternativos de la competencia pueden afectar la demanda y obligar a una empresa a bajar sus precios, salvo en un mercado de competencia perfecta donde los precios se forman por la interacción de la oferta y demanda globales, sin agente particular q tenga influencia a través de acc individuales p/modificar precios, o en una empresa monopolística q está sola en el mercado, por razones legales, de eficiencia técnica o por prácticas colusivas. Estar conciente de las acc de las empresas competidores, conocer la tecnología de las rivales, capacidad de planta y las políticas operativas hace q una empresa pueda llegar a estimar los costos de su competidora, inf q le es útil p/la fijación de sus propios precios. Si se mueven en mercados internacionales, las decisiones de costos y precios se ven influenciadas por el TC vigente entre las monedas de los distintos países.
- ⊙ *Costos:* influyen en los precios porque afectan la oferta. Entre más bajo sea el costo de fabricar un producto, mayor será la cantidad del mismo q una empresa esté dispuesta a suministrar. P/tomar decisiones sobre la fijación de precios, empresas deben considerar todos los costos relevantes de las áreas involucradas en la cadena de valor, desde investigación y desarrollo hasta el servicio al cliente.

La manera en c/empresa pondera a los clientes, competidores y costos p/la fijación de precios es diferente y depende además del tipo de mercado en q operan. En competencia perfecta, donde los productos q se venden son muy similares ningún competidor influye sobre el precio, pero si le sirven los datos sobre sus costos p/decidir. En mercados menos competitivos los productos más diferenciados los 2 factores afectan los precios. El valor q los clientes le dan a los productos y precios q la competencia estableció afectan la demanda mientras q los costos de producir y comercializar el producto influyen en la oferta. A medida q la competencia disminuye aun más, el factor clave en la fijación de precios está en el cliente y no en los costos ni en la competencia, debido a q pasa a ser importante la disponibilidad del cliente p/pagar. Los monopolios, al no tener competidores gozan de una cierta libertad p/fijar sus precios, pero siempre tienen límites, entre más alto sea el precio q fije menos demanda tendrá, tendrán q elegir la combinación de precio-cant q maximice su utilidad operativa.

Costeo y fijación de precios a CP y LP:

Las de CP tienen un horizonte de tiempo menor de un año, y puede incluir decisiones como la fijación del precio a una orden especial q no se repetirá y sin implicancias en el LP, o la fijación de un precio p/una oportunidad de negocio como ser la introducción de los productos en un nuevo mercado o p/exportar. Las de LP, tienen un horizonte superior al año. En las decisiones de CP resultan irrelevantes los CF, ya q los mismos no pueden cambiarse, pero si pana a ser relevantes en el LP, porque se pueden alterar. Habrá q tener en cta q pueden surgir CF incrementales q afecten el tramo de productos u orden a los q haya q fijarles precio en el CP, si pasan a ser relevantes p/la fijación del precio respectivo.

Al margen de utilidad gralmente en el LP se establecen con frecuencia p/ganar un rendimiento razonable sobre las inv, en el CP son más oportunistas.

Métodos aplicables:

CP: método del costo diferencial: sólo se consideran p/la formación del precio los costos propios de las unidades adicionales a ventas, variables del tramo más fijos incrementales. P/la aplicación es necesario q la empresa tenga capacidad ociosa y un mercado existente donde estén absorbidos los CF indirectos de este tramo, las empresas no deben olvidar q si bien es una metodología q permite realizar políticas agresivas, los costos diferenciales deben ser considerados como un límite inferior q no garantizan la cobertura de la totalidad de los CF.

LP: las empresas usan la inf de costas p/la toma de decisiones sobre fijación de precios a LP desde 2 enfoques diferentes:

- ♥ Con base en el mercado: empieza preguntándose qué es lo q quieren nuestros clientes y la manera en q nuestros competidores reaccionarán a los q hacemos, se utiliza en mercados altamente competitivos, donde se deben aceptar

precios ya establecidos por el mercado, los q son tomados como dado, transformándose en el precio del producto o servicio q los clientes potenciales habrán de pagar.

- ♥ Con base en los costos: lo utilizan empresas q se mueven en un mercado menos competitivo, 1ero se contemplan los costos y posteriormente consideran a los clientes y a los competidores.
 - ❖ Método del costo total: considera q el costo unitario del producto y todos los demás elementos, como ser, gtos administrativos, comerciales, financieros, lucro, son incluidos en la formación del precio a través del % expresado sobre el costo (demarcación) o sobre el precio (margen). Es más aplicable p/los productos menos competitivos. Principal ventaja: asegura la total recuperación de los costos y la obtención de una utilidad planeada, pero ciertas limitaciones:
 - ★ No toma en cta la elasticidad de la demanda, no puede calcularse fácilmente, y un sist q se basa exclusivamente en los costos no puede ser realista, lo más probable es q las empresas, tengan q efectuar ajustes en sus precios s/las condiciones del mercado.
 - ★ No dá la debida importancia a la competencia. Una empresa tiene siempre q tratar de reducir sus costos de manera tal q los precios de vta q establezca sean iguales o menores a los de la competencia, no puede perpetuar ineficiencias e incorporarlas a su estructura de costos.
 - ★ No distingue entre CF y CV y puede llegar a rechazar pedidos porque su precio no cubre el costo total y perder oportunidades de negocio q pueden llegar a aumentar sus utilidades siempre y cuando ese precio cubra sus costos propios.
 - ★ Al aplicar un % fijo al costo total del producto implica desconocer q no todos los productos pueden generar utilidades en la misma proporción.
 - ❖ Método del costo de conversión o transformación: en la metodología anterior, 2 productos arriban al mismo precio de vta si sus costos totales fuesen iguales, esto ocurre aun en el caso de q exista una gran disparidad en la relación entre sus costos de conversión (mod y gtos indirectos) y la cant de mp. Esta otra metodología prioriza la composición de los costos de fábrica, calculando el % de utilidad solo sobre los costos de transformación, el producto q tiene mayores costos añadidos y q resulta más costoso y necesita más hs p/convertir una unidad de producto llega a tener un precio de vta más alto q otro q si bien tiene el mismo costo total si composición es distinta. Los partidarios sostienen q las utilidades deberían basarse solamente sobre el valor aumentado por el costos de fabricación y q los materiales comprados no deberían generar ninguna utilidad. Se emplea comúnmente en las industrias en la cuales la naturaleza y los elementos de costos de los productos varían en grado considerable.
 - ❖ el rendimiento de la inv es una de las más importantes medidas de eficacia de la empresa. Partiríamos del último escalón del estado de rtdos, o sea la gcia planificada y ésta tendrá relación con lo esperado por los accionistas o dueños del negocio en función del rendimiento q pretenden de las inv, y de su comparación con otras alternativas válida, jugando un papel importante el costo de oportunidad, si no se logra al menos el rendimiento q se puede llegar a lograr en otra alternativa no resultará atractivo invertir en la empresa. Iremos armando nuestro estado de rtdos proyectado de gestión empezando por la utilidad, de abajo p/arriba, determinando CF del período y así la CMg total como suma de los CF + la utilidad esperada. Una vez q logramos la CMg debemos, en función al proposito de vtas armado, determinar los CV respectivos del sector producción y comercialización y por diferencia surgirán las vtas totales q divididas por el número de unidades presupuestadas nos dará en definitiva el precio unitario q logre el rendimiento propuesto.
- ♥ Métodos basados en el costeo variable: Pr de vta = CV + Margen deseado. El margen deseado, formado por la sumatoria de la totalidad de costos y gtos fijos de la empresa más el lucro deseado. La cuestión fundamental radica en como hacer su inclusión en la fórmula de precio, si como un margen de contribución expresado en % o bien un margen unitario en peso. ¿Cómo determinar el % de contribución marginal deseado? Una alternativa posible es buscar precios de mercado de productos similares a los nuestros, como una referencia, y analizar los márgenes practicado por nuestros competidores, si es imposible se deben tener otras inf:
 - ❖ Aplicando margen porcentual: ¿Podemos medir q significa ese margen de contribución en términos de rentabilidad? Seguramente q no, porque la contribución expresada en % no es la mejor medida de comunicar la rentabilidad de los productos entre las áreas de finanzas, comercial y de producción, dependerá de la base de cálculo utilizada y fundamentalmente del volumen de act, no se puede negar q es uno de los métodos q + se utilizan en la práctica pero puede llegar a generar precios de vta muy distorsionados.
 - ❖ Aplicando margen de contribución en valores (pesos): esta forma de determinación de precios nuestra un mejor significado q el margen en %; pero aún así, su interpretación resulta un tanto relativa. ¿Qué significa una CMg unitaria de por ej \$10 en términos de rentabilidad? No es tan fácil la respuesta porque esto dependerá en gran parte del volumen de act.
 - ❖ La importancia del factor tiempo: distintas metodologías de gestión lo priorizan por sobre todas las cosas: la teoría de las restricciones, sostiene q p/maximizar las gcias de la empresa se debe optimizar el mix de producción y vta a través de la CMg por hora; just in time q propone atender los plazos planeados y reducción del tiempo de producción. En las empresas las utilidades se miden por minuto, el tiempo cuesta y hay q maximizar su utilización. La idea central de formar un margen de CM unitaria en pesos de un producto determinado debe hacerse, sí, pero utilizando el concepto de CMg por hs, midiendo, la CMg unitaria del producto dividido el tiempo de fabricación q se invierte en elaborar el mismo. El mercado competitivo ha reducido fuertemente el pr de vta unitario y la CMg unitaria. Los avances tecnológicos han propiciado reducciones significativas en el tiempo de los procesos productivos. El modelo de formación de precios q utiliza la CMG por hora se ajusta y se alinea a los principios de los sist modernos de gestión, como el JIT cuya filosofía de producción es ajustada e impulsada por las vtas. Recomiendan fuertemente el aumento de la velocidad del flujo de producción mediante la reducción de tiempos de fabricación y preparación en los procesos. Las empresas tienen un número limitado de hs disponibles de capacidad p/producir y ese tiempo debe utilizarse de la mejor manera posible, de manera tal q la empresa obtenga las mejores CMG totales posibles. C/producto o servicio va generando utilidades a través de la CMg q agrega por c/hora de trabajo. Esta CMg permite generar un vínculo entre los elementos unitarios con la CMg total q se planificó y q debe ser suficiente p/cubrir los CF + la gcia deseada. El cálculo de la CM por hora involucra 3 pasos:

- ★ Planear la CMg total (costos y gtos fijos + gcia deseada).
- ★ Calcular las hs disponibles de capacidad.
- ★ Calcular CMg por hora a través del simple cociente entre CMg / hs disponibles.

Determinación del pr utilizando CM por hora: la CMg objetivo incluida en los pr de vta de los 2 productos es proporcional al esfuerzo de fabricación. Así el producto A, q ocupa más la planta de la fábrica, debe generar una mayor CMg q el B.

Determinación del precio utilizando la CMg en %: el costo de la mp en el producto pedido por el cliente A afecta el pr de vta pero no la CMg unitaria deseada. Independientemente de los costos totales, ambas incluyen en su formación de precios el mismo monto de CMg deseado, pues demandan igual cant de hs de producción.

Descentralización y precios internos de transferencias:

En las empresas evolucionadas actuales se impone c/vez con mayor fuerza una gestión descentralizada, donde interesa saber q parte del rtdo han aportado c/u de las secciones al rtdo final de la org. La medida más apropiada de determinar la contribución q hace c/unidad dependerá en definitiva del sist de pr internos de transferencia intersecciones q se establezcan.

Pr internos de transferencia: aquellos utilizados por las distintas subunidades dentro de una org, q se gestionan en forma descentralizada, p/cobrar por los servicios q otorga a otra subunidad, pretendiendo alcanzar la optimización del rtdo total. La descentralización presenta tanto beneficios como costos.

Beneficios:

- ✓ Crea mayor respuesta a las necesidades locales.
- ✓ Genera ventajas gracias a una toma de decisiones más rápida.
- ✓ Aumenta la motivación de los gerentes de las subunidades.
- ✓ Ayuda al desarrollo y aprendizaje gerencial.
- ✓ Agudiza el enfoque de los gerentes de las subunidades.

Costos:

- ☹ Conduce a la toma de decisiones subóptima q surge cuando el beneficio de una decisión p/una subunidad está compensado por las pérdidas de los beneficios p/la org en su totalidad.
- ☹ Dirige la atención de los gerentes en la subunidad a su cargo en vez de hacerlo en la compañía como un todo.
- ☹ Aumentan los costos de la recopilación de inf.
- ☹ Se traduce en una duplicidad de act.

Fijación de precios de transferencia:

Deben ayudar a alcanzar las estrategias y metas de las empresas, promoviendo la congruencia organizacional y un alto nivel sostenido de esfuerzo gerencia. Las subunidades q “venden” un producto o servicio de otra subunidad deben estar motivadas a sostener sus costos y las q “compran” deben estar motivadas p/adquirir y utilizar esos recursos con la mayor eficiencia posible. Debe ayudar a la alta gerencia a evaluar el desempeño de las distintas subunidades y a sus gerentes. Si la alta gerencia promueve la descentralización los pr de transferencia le dan una cierta autonomía a las subunidades en la toma de decisiones ya q les permite negociar con las otras subunidades de la empresa o bien a negociar con partes externas a la misma, pero al mismo tiempo la alta gerencia debe dar respuesta a 2 preguntas, la 1era se refiere a las políticas a seguir en cuanto si se le debería permitir a una subunidad comprar a proveedores externos cuando es posible adquirir los mismo dentro de la org y la 2da es una cuestión operativa, ¿Cuál será el pr de transferencia elegido?, esto implicará decidir la elección de algún método de fijación de precios de transferencia y además fijar criterios en cuanto a las resoluciones de cualquier conflicto q pudiera llegar a ocurrir entre las subunidades.

Existen 3 métodos p/determinar los pr de transferencia:

- ♥ **Basados en el mercado:** la transferencia de productos o servicios a pr de mercado conduce casi siempre a decisiones óptimas cuando el mercado p/el producto intermedio es perfectamente competitivo, cuando la interdependencia entre las subunidades es mínima y cuando no existen costos o beneficios adicionales p/la empresa en su totalidad de comprar o vender en el mercado externo en vez de hacerlo internamente. En mercados perfectamente competitivos, el pr mínimo q la subunidad q “vende” está dispuesta a aceptar por parte de la subunidad q “compra” es el pr de mercado, porque la q “vende” siempre lo podrá hacer a ese pr en el mercado externo. El pr máximo q la subunidad q “compra” estará dispuesta a pagar a la q “vende” es el pr de mercado, porque la q “compra” siempre lo podrá conseguir por lo menos a ese precio en el mercado externo.
- ♥ **Basados en los costos:** son útiles cuando no estén disponibles los pr de mercado, o éstos resulten inapropiados o bien porque el producto q fabrica la empresa es especializado o distinto en calidad y servicios a los disponibles en el mercado. En la práctica muchas empresas utilizan los precios de transferencia basados en el costo total más un margen. Conclusión: se pueden llegar a aplicar cualquiera de las metodologías analizadas anteriormente trabajando con costos históricos o presupuestados, este último tiene la ventaja q permite a las distintas subunidades de la empresa conocer con anticipación el pr de transferencia.
- ♥ **Negociados:** se emplean cuando los pr de mercado son volátiles y cambian de manera constante, las subunidades tienen la libertad de negociar el pr de transferencia entre ellas q les permita tomar la decisión de “vender” en forma interna o hacer trato con agentes externos a la org. La inf sobre los costos y pr es con frecuencia el pto de partida en la negociación, pero no hay ningún requisito q establezca q el pr de transferencia elegido implique alguna relación específica con dicha inf.

Responsabilidad social en la dirección y gestión de la empresa:

(...)Se ha considerado por mucho tiempo q los objetivos económicos y sociales y a menudo compiten entre si. Pero es una dicotomía falsa. Representa una perspectiva c/vez más obsoleta en un mundo de competencia abierta basada en el conocimiento. Las empresas no funcionan aisladas de la soc q las rodea. Su habilidad p/competir depende considerablemente de las circunstancias de los lugares donde operan.

La empresa. Del modelo tradicional al actual: La misión de la empresa consiste en maximizar, en términos de dinero, prestigio y poder, de suerte q es esta una guerra en la q cualquier medio es bueno, cualquier medio queda justificado, si conduce al final no hay valor superior en este mundo al de la cta de rtdos, y tirios u troyanos convienen en afirmar q "el negocio es el negocio".

Org con fines de lucro, orientada exclusivamente a obtener gcias y cumplir con las disposiciones legales.

Este postulado tradicional basado en una racionalidad puramente económica propugna una ética desvinculada de la empresa. En las últimas décadas tanto desde el ámbito académico como desde la propia soc, han surgido voces q exigen de las empresas otro tipo de protagonismo, ligado a cuestiones sociales y medioambientales.

Es q, el pasaje del Estado Benefactor al Estado mínimo ocurrido a mediados del siglo pasado y agudizado en los 90, dejó ver las necesidades insatisfechas de la soc q derivaron en una mayor exigencia a las empresas.

Aquel mandato imperativo de la modernidad centrado en la maximización de beneficio, cede paso a otro, q contempla la inclusión de otras dimensiones importantes en la toma de decisiones.

Rol ampliado de la empresa:

La empresa sintetiza una serie objetivos q, exceden los planteos tradicionales. La empresa se presenta como: la unidad productora de riqueza de la soc, q se distingue por su contribución al crecimiento económico y cuyos objetivos son los siguientes:

- ☺ Producir bs y servicios.
- ☺ Aumentar el valor económico añadido, a fin de:
 - ♥ Atender las rentas del trabajo y del capital, y
 - ♥ Poder invertir p/garantizar la viabilidad de la empresa, pero también tiene como objetivo:
- ☺ Promover el desarrollo humano, y
- ☺ Garantizar la continuidad de la empresa.

El papel social de la empresa como una herramienta importante p/el progreso social en una soc pluralista.

Se plantea un conjunto de roles integrados q debe asumir la empresa y q van más allá del int de los accionistas y del beneficio a CP. Emergen otros mandatos irrenunciables como educación, formación, igualdad de oportunidades, desarrollo urbano, lucha contra la contaminación, conservadorismo de especies, ecología, arte y cultura.

La orientación exclusiva a la maximización de beneficios, tener solo en cta a los accionistas o los propietarios, tener como única referencia el cumplimiento (o la no violación) de la ley, la externalización de los costes y otros rasgos parecidos comunes en las prácticas empresariales habituales se ponen en cuestión, a la vez q nace una corriente social crítica con el sist económico y social imperante, q a menudo se personifica en la crítica a la empresa.

No se trata de postular q las empresas deben renunciar a la posibilidad de obtener beneficios.

Una cosa es el reconocimiento de q, en el mercado, las empresas no existen sin beneficios y q nadie ha demostrado q el beneficio no deba ser una prioridad empresarial, y otra muy diferente es reducir toda la comprensión de la empresa a una función maximizadora de beneficios.

Responsabilidad social empresarial. Concepto y antecedentes:

Responsabilidad social empresarial (RSE) surge en los años 50 planteando la obligación de la empresa de poseer objetivos compatibles con los objetivos sociales. Esta incipiente visión competía con la opinión de Friedman p/quien la única responsabilidad de la empresa es obtener gcias.

En los 70 se comenzó a plasmar la noción de responsabilidad de las empresas insertas en una soc cuyas necesidades no se pueden soslayar. Se gestan los enfoques filantrópicos caracterizados por donaciones simples y esporádicas, sin planificación ni estrategia. "...a no ser q mediante el mismo se incentive a aquellos q son asistidos a valerse por si mismos. De lo contrario se estaría condenando a los beneficiarios a la virtual indigencia, al indirectamente perpetuarlos fuera de la soc productiva"

En los 80 cobró características estratégicas, ligadas a la competitividad de las firmas. Significa la inclusión en forma permanente en los criterios de decisión en la empresa, de cuestiones q van más allá de la maximización del beneficio, dados por la dimensión social, ética y medioambiental.

Aunque no exista una definición única de la RSE, ésta oralmente se refiere a una visión de los negocios q incorpora el respeto por los valores éticos, pers, comunidades y medio ambiente. La RSE es vista por las compañías líderes como algo más q un conjunto de prácticas puntuales, iniciativas ocasionales o motivadas por el marketing, relaciones públicas u otros beneficios empresariales. La RSE es un amplio conjunto de políticas, prácticas y programas q, integrados en la operación empresarial, soportan el proceso de decisiones.

El cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gob y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respecto a los derechos humanos q surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de int, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos q se derivan de sus acc.

Mientras q la filantropía comprende prácticas aisladas, no integradas a la estrategia, la RSE incorpora acc sociales, éticas y medioambientales, implicando creación de valor económico y social.

Si una empresa en el marco de su RSE, deja de degradar el medio ambiente y toma medidas de rehabilitación de un río q pasa por una comunidad, la pobl local ya no tiene q irse a otra fuente de agua más lejano. Ej. La generación de valor social y ambiental (un río más limpio) conlleva a beneficios económicos p/los hab de esta comunidad (menos tiempo p/garantizar el abastecimiento de agua). Es por medio de la creación de valor social q se está generando un beneficio económico p/la comunidad.

Dimensiones de la responsabilidad social en la toma de decisiones:

Se impone en las empresas una nueva modalidad maximización de beneficios en el CP. La propuesta no queda limitada a las grandes compañías, sino q se hace extensiva en micro empresas y PYMES.

Las PYMES todavía tienen espacios de libertad desde los q asumir sus responsabilidades económicas, sociales y medioambientales,(...), asegurando q la responsabilidad corporativa no sólo es posible, sino también necesaria p/q las PYMES obtengan y permanezcan con éxito en el sist de economía global actual.

S/el instituto Argentino de Responsabilidad Social, el diseño y la implementación de un sist completo de responsabilidad empresaria, debiera ajustarse a 7 dimensiones clave:

- ★ **Ética y transparencia:** tanto la misión postulada por la empresa responsable socialmente como su puesta en práctica irá más allá del objetivo de maximizar el beneficio, debe expresar genuinamente valores éticos, transparencia, cultura, etc.
- ★ **Valoración de empleados y colaboradores:** a través del cumplimiento de leyes laborales, libertad de expresión de nuevas ideas, respecto a la diversidad, inv en capacitación y formación del personal, incentivo al desarrollo de talentos, delegación de autoridad, gestión participativa, cuidado de la vida personal y familiar de los empleados, ambiente adecuado de trabajo promoción de hábitos de trabajo saludable, etc.
- ★ **Aporte al medio ambiente:** preservación de la naturaleza, política ecológica de compras, reciclado, prevención de la contaminación, uso de productos no tóxicos, eficiencia en el uso energético, economía de recursos hídricos, etc.
- ★ **Involucramiento de socios y proveedores:** promoción de asociaciones, desarrollo de proveedores, etc.
- ★ **Protección de clientes y consumidores:** aportar inf correctas sobre productos, evitar prácticas comerciales no éticas, evitar publicidad tóxica, atención a reclamos y sugerencias, escucha de opiniones, etc.
- ★ Promoción de la comunidad: por medio de inv sociales, reclutamiento de empleados, apoyo a escuelas locales, org de salud, etc.
- ★ **Compromiso con el bien común:** cumplir con el pago de tributos, combatir la corrupción, participar en el desarrollo de la región, diseñando modelos acordes a las características del entorno,

Dirigir y gestionar con responsabilidad social no es sinónimo de realizar acc aisladas a favor de un sector de la soc, aún sin negar el valor de este tipo de act en países donde la exclusión y la desigualdad de la pobl están tan extendidas.

Dado q la RSE se caracteriza por la "planificación e integración de las acc sociales a la estructura decisional de la org", una genuina estrategia de RSE significará atravesar c/u de las decisiones, aún las más rutinarias, por las dimensiones antes señaladas.

Se intenta q los empresarios y sus consultores planteen estrategias y políticas en las q emerjan como objetivos beneficios empresariales satisfactorios, q permitan alcanzar metas de permanencia y crecimiento, sin soslayar valores esenciales, ni comprometer el destino de próximas generaciones, con la convicción de q resignar rtdos máximos en el presente reportará utilidades a futuro, al tiempo un compromiso con las urgencias de la soc y el medio ambiente.

Tablero de comando:

Introducción:

En las décadas anteriores a los 70 las org operaban en ambientes relativamente estables con reducida presión competitiva caracterizados por el largo ciclo de vida de los productos y la presencia de estructuras empresariales fuertemente centralizadas. Los enfoques tradicionales de la contabilidad y las finanzas eran suficientes p/gestionar eficiente y efizcamente las org.

Es a partir de los 70 q emerge un profundo cambio en el entorno, en las variables tecnológicas como en las dimensiones económicas, socioculturales y políticas. Esta nueva dinámica del ambiente tuvo un significativo impacto en el interior de las empresas, q comenzaron a vislumbrar q los factores claves del éxito están ligados no solo a la reducción de costos, sino también a la satisfacción del cliente, calidad, plazo de entrega, servicio posvta, innovación de procesos y productos, etc. Los indicadores tradicionales, basados únicamente en el aspecto económico-financiero, no alcanzan p/evaluar la gestión empresarial en su totalidad.

Comienzan a detectarse problemas ligados al manejo y procesamiento de la inf en las org. El exceso de datos a procesar atenta contra la eficacia en la toma de decisiones. Las nuevas tecnológicas informáticas, permiten una mayor rapidez en la producción y manejo de los datos, ocasionan inconvenientes al momento de seleccionar la inf necesaria p/la toma de decisiones.

Emerge otro problema derivado del cúmulo de inf generada y los inconvenientes en la integración de misma a nivel de todas las áreas.

Un tablero adecuadamente diseñado se presenta como la vía de solución a estas nuevas problemáticas, aportando una serie de indicadores q permiten medir todos los aspectos involucrados en esta nueva realidad.

Concepto. Finalidades:

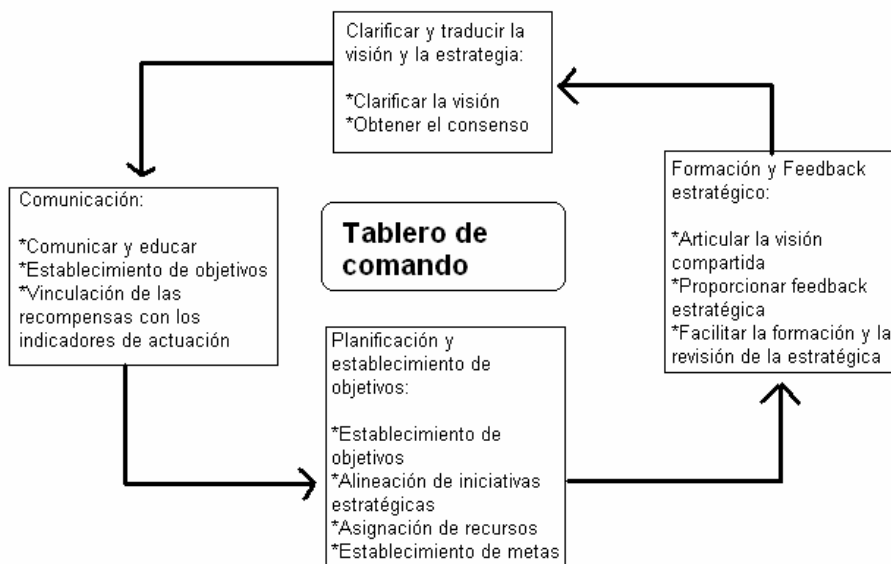
Tablero de comando: la traducción de la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas.

Es una moderna herramienta de ayuda en los procesos de planeamiento, gestión, control en las org, uniendo estas mediciones con el plan estratégico de la org, integra gráficamente los indicadores considerados clave en una org, permitiendo integración, clasificación y selección de inf p/la gestión, con datos provenientes de todos los sectores y sist de la org y del entorno, posibilitando, mediante una *semaforización*, la calificación de c/u de los pto críticos comparándolos con valores esperados. Este implica la comunicación de la misión y estrategia a toda la empresa y la utilización de las mediciones p/informar a los empleados sobre las causales del éxito actual y futuro.

Su utilización permite:

- ✓ Orientar el liderazgo ejecutivo.
- ✓ Transformar la estrategia en un proceso continuo y de todos.
- ✓ Alinear a la org p/crear sinergias.
- ✓ Traducir la estrategia en acc operacionales.
- ✓ Visualizar en forma procesa y actualizada la realidad de la empresa p/tomar las decisiones más satisfactorias.

C/org diseña su tablero de comando en función de sus objetivos y características, no existiendo un modelo universal aplicable a todos los entes:



Tipología:

Diversas formas de plantear el tablero de Comando, atendiendo a su finalidad y a los usuarios internos del mismo:

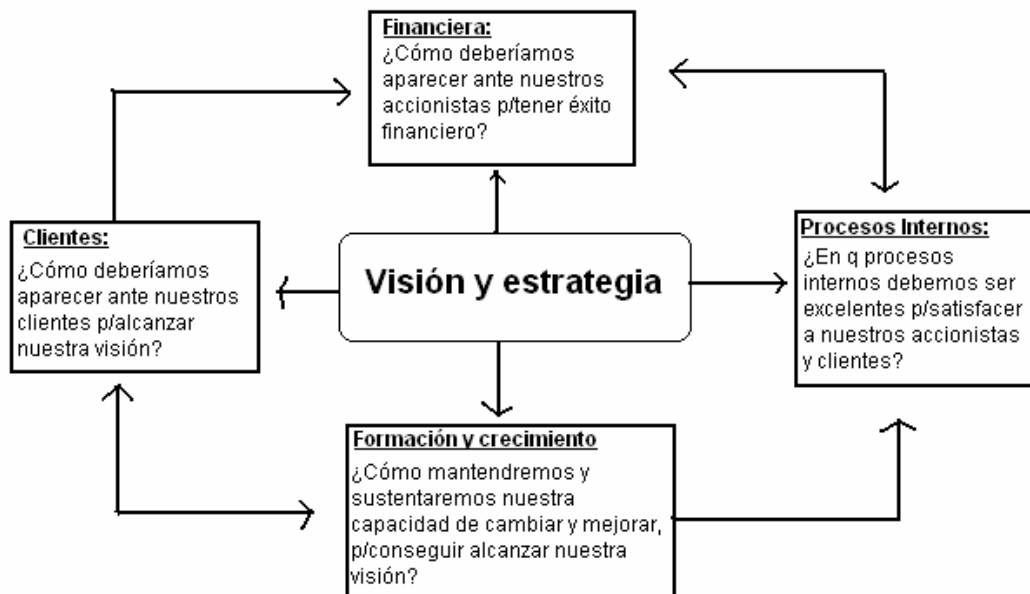
- ★ **Operativo:** es el vinculado con la inf del presente y pasado. Es inf p/la *gestión*, orienta en tiempo real en la toma de decisiones. Debe suministrar la inf necesaria p/decidir y accionar en áreas como las de finanzas, compras, vtas, producción, logística, etc., monitoreando y detectando desvíos entre metas propuestas y a inf de la realidad ocurrida en un determinado período.
- ★ **Estratégico:** se vincula con inf presente y futura. Es inf p/la planeación, indica el grado de cumplimiento de las metas propuestas p/el futuro. Tiene incorporadas acc relacionadas con estrategias nuevas y mediante el mismo se controla

el cumplimiento, desarrollo y el grado de acercamiento a los logros esperados como así direccionar, motivar y constatar los cambios q se requieren p/conseguir el rumbo al q se apunta estratégicamente.

★

Perspectiva básicas q componen el tablero de comando:

Los indicadores a diseñar en el tablero de comando operativo o estratégico, deben abarcar 4 únicas perspectivas, no limitándose al enfoque financiero únicamente. Kaplan y Norton presentan 4 perspectivas, pudiendo c/empresa encontrar alguna variante propia. Es fundamental establecer un vínculo entre las mismas y la visión, estrategia y consecuentemente la fijación de objetivos de CP, MP y LP.



Financiera: los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas de acc q ya han sucedido. Mostrarán si la puesta en marcha y ejecución de la estrategia de la empresa contribuyen a la mejora de la misma. Existen 3 temas financieros q impulsan la estrategia empresaria:

- ❖ Crecimiento y diversificación de los ingresos: aumentar la oferta de productos y servicios incorporando mayor valor añadido mejorando su precio e incrementando clientes y mercados.
- ❖ Reducción de los costos/incremento en la productividad
- ❖ Utilización de los activos/estrategias de inv: reducir los niveles de capital circulante, obtener mayor utilización de sus activos fijos, utilización eficiente de los recursos escasos.

Los objetivos de las demás perspectivas deben vincularse al logro de uno o más objetivos de ésta. Los temas financieros vinculados a incremento de ingresos, reducción de costos, productividad, aumento de utilización de los activos, reducción del riesgo proporcionan el marco necesario p/vincular a las 4 perspectivas del tablero de comando.

De clientes: afirmaciones referidas a la visión deben convertirse en objetivos concretos sobre el mercado y los clientes. Se identificarán los segmentos a los cuales se dirige: planteando estrategias y determinando indicadores sobre los factores clave relacionados a los clientes: adquisición, satisfacción, fidelidad, retención y rentabilidad, como el valor añadido q se aporte a los clientes.

Incluye:

- ♥ Cuota de mercado: una vez determinado el segmento al q apunta la empresa medimos la porción q significa nuestros clientes de dicho segmento.
- ♥ Retención e incremento de clientes: las empresas q pueden incluso medir el % de crecimiento del negocio con los mismos.
- ♥ Satisfacción de clientes: suelen utilizarse las siguientes técnicas: encuestas por correo, entrevistas telefónicas y entrevistas personales. No resulta sencillo lograr respuestas válidas de un número significativo de clientes.
- ♥ Rentabilidad de clientes: mide el beneficio neto de un cliente, luego de descontar los gtos necesarios p/su mantenimiento. Determinar aquellos clientes más rentables nos permite direccionar el esfuerzo con el propósito de retenerlos. Aquellos q aún no lo son implican un desafío p/transformarlos o considerar la posibilidad de eliminarlos.

De procesos internos: identificar aquellos procesos clave q deben ser excelentes p/satisfacer los objetivos financieros y del cliente. Vigilar y mejorar los procesos existentes e identificar nuevos con el propósito de anticiparse a las necesidades. Kaplan y Norton recomiendan no centrarse solo en la mejora de los procesos operativos existentes, sino definir adecuadamente la cadena de valor de los procesos internos considerando:

- ☉ Proceso de innovación: identificar las necesidades de los clientes (actuales y potenciales) y desarrollar nuevas soluciones p/éstas.
- ☉ Procesos operativos: son con los q se continua, referidos a la entrega de productos o servicios existentes a clientes existentes a clientes existentes. Incluye desde la demanda del cliente hasta el suministro pertinente. Deben considerarse indicadores de tiempo, calidad y costo.
- ☉ Servicio posvta: p/finalizar, ofrecer servicios después de la vta. Una empresa q desarrolla y provee software administrativo y ofrece el servicio de mesa de ayuda con posterioridad a la implementación de sist.

De formación y crecimiento: con el propósito de alcanzar mejorar y crecer a LP, la empresa debe reconocer la infraestructura necesaria. Difícilmente logremos crecer y afianzarnos en el futuro si no invertimos en la formación y crecimiento de:

- ✓ Capacidades de pers: actualmente la rutina laboral se ha ido automatizando y no es suficiente realizar el mismo trabajo con los mismos niveles de eficiencia y productividad, el desafío es mejorar continuamente. Son los empleados quienes están más cerca de los procesos como así también de los clientes esto implica la necesidad de rediseñar las

cualidades de los empleados p/q sus capacidades creativas puedan ser movilizadas a favor de la consecución de los objetivos de la organización. Las dimensiones a considerar p/desarrollar indicadores referidas a los empleados son: satisfacción del empleado, retención del empleado y la productividad del mismo.

- ✓ **Capacidades de los SI:** los empleados eficientes necesitan disponer de inf óptima en lo referente a los clientes, procesos internos y consecuencias financieras de sus decisiones.
- ✓ **Motivación, delegación de poder y coherencia en los objetivos:** empleados eficientes y con excelente nivel de inf no contribuirán completamente al éxito de la org si no se sienten suficientemente motivados.

La enumeración de las perspectivas antes mencionadas, no agota la consideración de otras consideradas por algunas org como de singular importancia, tal el caso de la dimensión relacionada con la conservación del medio ambiente o con la RSE, por ej.

El peso relativo de c/u de las perspectivas señaladas varía de acuerdo a las características e int de la org usuaria del tablero de control.

La perspectiva financiera puede tener máxima importancia en una empresa con fines de lucro, pero carecer de la misma en una org gubernamental.

La perspectiva de capacitación y crecimiento cobrará más relevancia en una empresa con una cultura abierta a la part de los empleados en la toma de decisiones, q en otra donde la existencia de una cultura burocrática limite esa part.

La perspectiva del cliente ha cobrado mayor relevancia en las últimas décadas dada la creciente tendencia de los consumidores a exigir productos y servicios conexos c/vez más diferenciados. Esta dimensión es diferente s/el tipo de producto y tipo de mercado de q se trate.

La perspectiva de procesos internos, tiene más fuerza en algunas empresas, particularmente en aquellas de tipo industrial y comercial, en las q se atiende a los detalles de los diversos procedimientos tantos industriales, comerciales y administrativos, como una forma de agregar valor a los productos ofrecidos.

Indicadores, concepto, tipología y construcción:

Indicadores: valores cuantificables, permiten visualizar el estado de la situación q se quiere medir. Es fundamental la cuantificación de todos aquellos factores definidos como claves, aún cuando los mismos sean de carácter cualitativo.

S/Lambertucci se clasifican en:

- ★ **Índices:** permiten monitorear la variable bajo análisis respecto de su desempeño durante un período de tiempo considerado como inicial.
- ★ **%:** permiten entender cuanto representa un subconjunto respecto del conjunto q lo contiene.
- ★ **Ratios:** facilitan la comparación del valor de una variable en función del valor de otra diferente.
- ★ **Magnitudes:** dejan ver en la unidad de medida elegida el valor de una determinada variable.

Traducir los factores claves del éxito en variables mensurables posibilita a los supervisados la mejor comprensión de sus metas y a los supervisores el control de la gestión más claro. Pueden representar tanto objetivos futuros, cuanto rtdos históricos y deben cumplir con las siguientes características: mensurables, específicos, temporalmente acotados y dentro del alcance del decisor.

¿Cómo diseñar indicadores representativos?

P/construir los indicadores, q deberán ser por definición escasos y representativos, se propone q los mismos se ajusten a los siguientes parámetros de diseño, indicando:

- ❖ Perspectiva a la q pertenecen.
- ❖ Aspectos que se intenta medir.
- ❖ Variables intervinientes en el diseño.
- ❖ Definición del indicador.
- ❖ Origen de los datos.

Ej.:

Perspectiva	Aspectos a medir	Variables	Definición	Origen de datos
Financiera	Rentabilidad	* Utilidad * Vtas	Proporción de utilidades sobre vtas	SI
Clientes	Retención	*Clientes activos del ejercicio anterior q realizan compras en el presente ejercicio. *Total clientes activos del ejercicio anterior	% de los q continúan activos sobre el total activo período anterior	Estadísticas vtas por clientes
Clientes	Satisfacción	*Respuestas positivas *Total de respuestas	% de respuestas positivas sobre respuestas totales	Encuesta
Procesos internos	Tiempos de respuesta mesa de ayuda área de sist al resto de la org	*Total tiempos incurridos desde requerimiento hasta alta del mismo *Total de requerimientos a mesa de ayuda	Tiempo promedio por petición	Sist de mesa de ayuda
Aprendizaje y crecimiento	Capacitación	*Hs de capacitación *Hs totales	Proporción entre hs destinadas a capacitación y hs totales trabajadas	SI
Aprendizaje y crecimiento	Utilización de nuevas herramientas	*Empleados usuarios de la intranet *Total de empleados	Proporción de empleados q incorporan nueva tecnología	Ingresos por Id de usuario (contador de intranet.

Proceso de diseño del tablero de comando:

C/org posee características propias q la hacen única. C/empresa constituirá un tablero de comando en las etapas necesarias p/lograr el compromiso de directivas de alto nivel y de mandos medios de modo de garantizar el diseño de una eficaz herramienta p/la gestión, adecuada al tipo de org. Esta salvedad, el proceso de construcción de un tablero de comando está constituido por una serie de pasos secuenciales e interrelacionados, q siguen, en líneas gales, el siguiente esquema:

- ♥ **Explicitación y comprensión de la estrategia:** la estrategia de una empresa consiste en los esfuerzos competitivos y los enfoques de negocio q los administradores utilizan p/satisfacer a los clientes, competir exitosamente y alcanzar los objetivos de la org.

Siguiendo el enfoque de Porter la empresa puede recurrir a diversos tipos de estrategias competitivas: liderazgo de costos, diferenciación y enfocada.

Liderazgo de costos se aplica cuando se desea ser el productor con costos más bajos en su industria (...) buscando activamente factores de eficiencia en la producción, marketing, y demás áreas de operación.

Diferenciación se emplea cuando se procura ser la única en la industria, en dimensiones q sean sumamente apreciadas por los compradores (...) Las fuentes de diferenciación pueden ser calidad, servicio extraordinario, diseño novedoso. El elemento de diferenciación será suficientemente importante p/justifica un precio especial q sea mayor al costo de esa diferenciación.

Estrategia enfocada implica aspirar a una ventaja de costos o diferenciación dentro de un segmento industrial estrecho.

P/poder mapear la estrategia de la org es preciso comprender la misión y visión.

La 1era es una declaración del por qué existe la org. La visión es una declaración externa y orientada al mercado q explicita al mercado q explicita como esa forma quiere ser percibida por él.

Recientemente Norton y Kaplan han aportado el modelo denominado "mapas estratégicos". Se definen como una arquitectura genérica q sirve p/describir una estrategia empresarial. Los mapas estratégicos sirven p/q las org vean sus estrategias en forma coherente, integrada y sistemática, proporcionando la base p/q el sist de gestión pueda aplicar la estrategia en forma rápida y eficaz.

En base al conocimiento y comprensión de la visión, misión y estrategia de la firma, se proponen objetivos claros y metas cuantificables. Existen diferencias entre objetivos y metas. Los 1eros son gales, expresiones de deseos o expectativas de logro globales, mientras q las metas qe deben necesariamente encuadrarse dentro de los 1eros, son cuantificables, se expresan la mayoría de las veces en forma numérica.

En esta etapa es garantía de éxito el absoluto compromiso de todos los niveles directivos de la org, pero principalmente de la alta dirección, encargada de liderar el proceso de construcción del tablero. Obtener el consenso y apoyo de la alta dirección asegura la eficacia de la herramienta.

- ♥ **Encuadramiento objetivos y metas en las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y capacitación:** consensuada la estrategia y definidos los objetivos, ahora la tarea consistirá en diseñar las perspectivas relevantes a monitorear de modo de crear valor p/los grupos de int de la firma. Esta fase estará ligada a la identificación de pto críticos y variables clave dentro de la empresa. Los objetivos gales y las metas de la org debieran en esta etapa, desglosarse tratando de abarcar las perspectivas mencionadas, procurando un equilibrio entre las mismas.
- ♥ **Diseño de indicadores adecuados dentro de c/perspectiva:** los indicadores mostrarán nivel deseado y posible de logro. Los indicadores deben ser escasos, lo importante es tener pocos indicadores pero en los pto crítico de modo de facilitar el control de gestión. Cuando se ha logrado suficiente consenso sobre los indicadores, se debe definir p/c/u de ellos 2 aspectos:
 - ☉ El valor de c/indicador en base a la experiencia, expectativas y condiciones externas se fija el valor a alcanzar p/c/u de ellos.
 - ☉ El rango p/las distintas alertas: p/c/indicador se fijarán valores q indicarán desvíos considerados como aceptables, más allá de los cuales los niveles alcanzados por encima o por debajo determinarán q la situación se torna preocupante, siendo necesaria una adecuada acción correctiva.
- ♥ **Definición de responsables p/la generación de la inf y alimentación del tablero de comando:** c/sector de la firma es una fuente de inf q alimentará el sist. Estos sectores deben ser adecuadamente definidos, como todas las acc tendientes a facilitar la accesibilidad de la inf. Las características de la inf suministrada dependerán del sector involucrado y de su ubicación dentro de la estructura organizacional.
- ♥ **Determinación de la periodicidad de la inf:** la periodicidad de la generación de inf dependerá del tipo de indicador y de su importancia relativa dentro del cuadro. El cálculo del indicador podrá ser on line, diario, semanal, etc. La frecuencia dependerá de las necesidades de la firma.
- ♥ **Designación de los responsables de posibles medidas correctivas:** es imprescindible fijar de antemano a las pers q serán las encargadas de tomar las decisiones correctivas una vez detectados los desvíos más allá de los niveles considerados como aceptables.

Tendencias actuales de gestión. Sist de reducción de costos:

Interrelación entre modernas filosofías y su utilización p/un eje clave dentro de las org, reducción de costos, reducción q permitirá mejorar la rentabilidad de las empresa y por ende su subsistencia.

La reducción de costos en las empresas u las nuevas filosofías de gestión:

Reducción de costos, tarea permanente y sistemática, donde se deben involucrar todos los estamentos de la org, con objetivos claros, pautados de común acuerdo y alcanzables, controlados a través de un monitoreo permanente q mida el grado de avance del mismo.

Aspectos gales:

Una reducción de costos aplicada oralmente sin proyección estratégica, carente de método y sist, q muchas veces no produce los rtdos esperados en el CP, y nunca logra objetivos ni en el MP ni en el LP.

Con el objetivo de mostrar mejores rtdos en el CP se eliminan los planes de capacitación y entrenamiento, lo q no se gasta en capacitación se termina pagando con costos más elevados producto de menores niveles de productividad y calidad. Las utilidades actuales se comen el futuro de la empresa al disminuir los niveles de respuesta y competitividad de un personal q no se adecua a las necesidades del mercado y al avance de la tecnología.

Las reestructuraciones de personal sin un debido análisis y metodología se termina perdiendo no sólo personal muy valioso en cuanto a experiencia, capacidades intelectuales y habilidades técnicas, sino desmoralizar al resto del personal, sumando a una mayor carga de trabajo, disminuye los niveles de calidad como los de productividad.

Reducción de gtos de publicidad abrioles el camino a los competidores y perder posicionamiento en el mercado.

Se tiende a adquirir insumos de menor costo, o al cambio de fórmulas, estructuras o contenidos de bs o servicios con la intención de disminuir los costos, efecto negativo en los consumidores. Empresas con muy poco tino disminuyen act de mantenimiento preventivo o limitan las reparaciones mayores programadas.

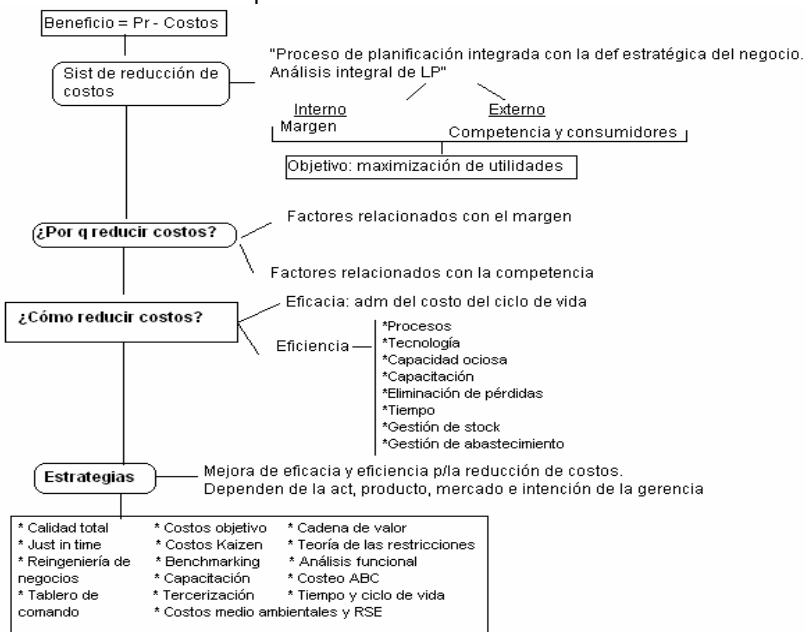
“No se trata de reducir los costos totales, sino los costos por unidad de ingreso”. Centrar el mejoramiento de la productividad con incrementos en los costos totales pueden obtenerse incrementos superiores de ingresos. No se trata en realidad de reducir costos, sino más bien de eliminar sus causas. Se trata de evitar la incorrecta utilización.

Deben reconocerse si aquellas situaciones en las cuales la empresa debido a la falta de liquidez se ve forzado a restringir los egresos: aún en esta situación mejorar la utilización de los recursos de tal forma de generar más ingresos q egresos permitirá superar la falta de liquidez. Además modificar políticos en materia financiera y de vtas. La reducción de costos se da dentro de un proceso de rehabilitación financiera de la empresa, sólo representa uno de sus componentes dentro de la estrategia de recuperación.

Reducción de costos, act continua y organizada q pone en juego todas las funciones clave de la empresa y a todos sus responsables. Tarea esencial de la dirección, tiene q establecer políticas y criterios convincentes p/poder crear en toda la org una mentalidad de ahorro y eficiencia, un sist de incentivos materiales y morales q hagan tomar cuerpo un estado de opinión q considere q la eficiencia es mejor q el despilfarro y hacer las cosas bien es útil p/todos en el CP y LP.

Esquema gal de reducción de costos:

Gestión de costos: se ocupa de la reducción de costos.



Análisis crítico:

Resulta fundamental reconocer errores más comunes y serios cometidos por las empresas en su intención de reducir los costos.

- ♥ **La falta de una visión sistémica:** visión parcial nos lleva a la adopción de medidas restringidas e incoherentes, tanto en tiempo como en relación a los objetivos estratégicos y al equilibrio entre las diversas áreas de la empresa.

Controlar y reducir los costos, implica la necesidad de conocer cuáles son y cómo se interrelacionan entre sí.

Tratar de reducir los costos sin contar con un SI exacto, oportuno y relevante, impedirá no sólo el seguimiento de la evolución de los costos, evitará adoptar las medidas rápidamente ante los desvíos producidos.

Igual importancia tiene el SI p/el seguimiento del control interno.

Dejar de lado la motivación, relaciones interpersonales, factores ambientales y de seguridad, son causa de bajas performances laborales con sus consecuentes incidencias en los niveles de costos.

Combinar las modernas técnicas de adm con sofisticados lenguajes y sist de computación pueden permitir poderosos sist p/el control y seguimiento de la evolución de planes, presupuestos, niveles de costos y productividad, y la detección temprana de desvíos y tendencias.

“org de control”, personal en c/área en la cual centran sus decisiones y acc en una visión particular del área en el cual están involucradas → incapacidad interna. Adoptar malas decisiones en el uso de los recursos, c/sector lucha por mayores presupuestos y exclusividades, lleva a q entre los sectores reine la falta de colaboración, lo q genera duplicación de act, subutilización de recursos y mayores costos q los necesarios.

Revisar los paradigmas a los cuales uno está inclinado es fundamental al momento de reconsiderar nuestra forma de ver la realidad y los métodos a emplear. El análisis paretiano de los costos resulta buen instrumento, distinguirá claramente pocos vitales de los muchos triviales. Al no tener en cta ello, muchos directivos malgastan esfuerzos en reducir o eliminar gtos o costos infimos o carentes de importancia relativa.

El tener en cta la misión y visión de la empresa, indicará claramente el grado de enfoque, y servirá conjuntamente con la curva de experiencia p/determinar aquellas act q son propias de la empresa, de aquellas otras q debe derivar o tercerizar.

Tener una clara y actualizada definición de la misión q tiene la empresa.

Recomendación: **cadena de valor**, conjunto de act eslabonadas creadoras de valor y de apoyo, en la gestión interna como externa a la org.

Método p/descompensar la cadena desde la mp hasta el usuario final, en act estratégicamente apropiadas p/entender el comportamiento de los costos; visualiza a c/empresa como una parte de un conjunto mayor de act en el “sist de distribución de bs”, p/ser más competitivos, en lugar de mirar hacia adentro, se preocupe por la cadena de valor completa.

Se la debe segmentar en componentes q tengan un mercado, identificando pto en q exista mercado externo, y calculando los precios p/productos intermedios, se procede a aislar las causales de costos claves, e identificar los eslabones a través de las act. El cómputo de márgenes de proveedores y clientes, y el conocimiento de las estructuras de costos de los competidores, tienden a extraer de esta herramienta toda su posible riqueza.

Requiere identificar la cadena de valor propia de la empresa y del conjunto de la industria de la cual forma parte.

Cadena de valor de la empresa	Cadena de valor de la industria
	Cadena de valor del proveedor
Mp Investigación y desarrollo Fabricación Marketing y vtas distribución	Cadena de valor de la empresa
	Cadena de valor del canal
	Cadena de valor del comprador

Pone su acento en 4 áreas de mejoramiento de su utilidad:

- ❖ Vínculos con los proveedores de la compañía q beneficien a ambas partes.
- ❖ Vínculos con los clientes q integren la propia cadena de valores en la cadena de valores del comprador.
- ❖ Vínculos de proceso dentro de la cadena de valores de c/u de las unidades de negocios en los q se procure el mayor beneficio del conjunto en lugar de apunta a la reducción de costos de c/u, como isla.
- ❖ Vínculos a través de la cadena de valores de las unidades de negocio dentro de la firma, compartiendo recursos.

Pasos:

- ★ Identificación de la cadena de valores de la industria.
- ★ Diagnóstico de las causales de c/act, no por el volumen, sino por múltiples causales, de naturaleza estructural como operativa.
- ★ Desarrollo de ventaja competitiva sostenible, a través de un control sobre causales de costo mejor q el de nuestros competidores, y una continua reconfiguración de la cadena de valores, en una permanente adecuación a la dinámica cambiante de los mercados.

Se fundamenta en el desarrollo constante de aspectos de mejoras relacionados con:

- ✓ Estrategia, investigación y desarrollo.
- ✓ Logística de aprovisionamiento interno
- ✓ Producción
- ✓ Servicios a la producción
- ✓ Adm gral y gestión re RRHH
- ✓ Comercialización
- ✓ Logística de distribución: entrega en condiciones de ventaja competitiva
- ✓ Servicios de atención al cliente
- ✓ Estrategias de reducción de costos
- ✓ Estrategias de diferenciación, suministrando productos superiores en calidad.
- ♥ **Ausencia de aplicación de costos p/la calidad:** permite medir desempeño y constituye una base p/la comparación interna entre productos, servicios, procesos y dptos. La medición de los costos relacionados con la calidad revela las peculiaridades y anomalías en la fijación de costos y estándares q podrían pasar inadvertidos por análisis de uso más extendido.

Sirve p/poner de relieve fraudes. La medición puede obviar la necesidad de cargar con los embarazosos costos de posvta bajo rubros relacionados con la calidad.

Llevar un registro de los costos de prevención, de evaluación y de fallas internas y externas resulta fundamental p/una empresa q pretenda competir con posibilidades en los actuales mercados.

Prestar un servicio sobresaliente al consumidor mediante un servicio 5 estrellas (SCE) permite conservar a los clientes por más tiempo (50% + como mínimo), reducir costos de vta y marketing (entre 20 y 40 % + bajos), lograr + altos rendimientos sobre las vtas (entre 7 y 12 % + alto) y obtener mayores gcias netas (de un 7 a 17% mejores).

Prestar un SCE logra muy importantes réditos tanto en costos como en ingresos y rentabilidad.

Recomendación: **TMQ calidad total**, comprende requisitos a ser cumplidos por el producto o servicio p/su apta comercialización.

Es una estrategia básica q consiste en:

- ☺ *Satisfacción total del cliente*: calidad definida por el cliente.
- ☺ *Cero defectos*: mejora de procesos. Requiere un programa de prevención.
- ☺ *Mejora continua*: eliminar funciones no valoradas por el cliente.
- ☺ *Compromiso del personal*: es responsabilidad de toda la empresa.
- ☺ *Incorporación de proveedores*
- ☺ *Control periódico y retroalimentación del sist*

Ventaja competitiva: elaborar un producto de mejor calidad a un precio igual o menor q la competencia.

Búsqueda de un pto óptimo entre costos de calidad y la no calidad, minimizando la incidencia en el costo del producto.

La baja calidad incluye desperdicios de material, mo, en el tiempo de uso "mayores costos", una calidad satisfactoria conlleva al uso de insumos satisfactorios lo q se traduce en costos menores o en una reducción de costos.

Aplicación de los costos de calidad:

- ❖ *Instrumento de medida*: proporcionan medios de comparación p/valorar los programas contra el valor de los rtdos logrados.
- ❖ *Herramientas en el análisis de la calidad del proceso*: al ser divididos los costos de calidad en líneas de proceso o segmentos del flujo de proceso, permitiría descubrir las áreas críticas y servirán como herramienta de análisis.
- ❖ *Base de presupuestos*: costos de calidad sirven de guía p/elaborar la planeación de los costos necesarios, debiendo estar relacionados con el planeamiento estratégico de la empresa.

"El control de la calidad y la economía de la calidad deben convertirse en 2 elementos principales de la planeación estratégica de la compañía", coadyuvando con el logro de una fuerza económico competitiva, en el mercado nacional como en el internacional.

- ♥ **Falta de análisis y evaluación en los diseños de productos y procesos**: etapas de la reproducción, es cuando las decisiones claves sobre el diseño de producto, sus componentes y tecnología de producción están siendo tomadas y cuando se compromete más del 90% del costo total. El uso del costo objetivo, análisis funcional, costo estimado y tablas de costos tienen por meta "alcanzar el costo correcto" antes de iniciar la producción. Fundamental en el enfoque japonés, en occidente se evalúa los costos en q se incurre una vez q la producción ha sido puesta en marcha.

Costos de diseño 5%, como promedio del costo de producción, pero son responsables del 70% del costo de los productos o servicios, concentrar + esfuerzo y recursos en las act de diseño da como rtdo un menor costo total de los productos o servicios producidos.

Recomendación: **costo objetivo**, total de costos a ser incurridos por un producto p/obtener la utilidad requerida, implica q las firmas establecen el pr de vta q creen q va a absorber el mercado p/un nuevo producto con unos requerimientos concretos, p/el cual la compañía incurra en unos costos q le permitirán asegurarse una rentabilidad aceptada por la estrategia corporativa.

Pr de mercado – margen de rentabilidad esperado = costo objetivo

Se parte de las premisas:

- ★ Los precios lideran los costos
- ★ Orientación al cliente
- ★ El tiempo invertido en la etapa de diseño, disminuirá costos
- ★ Equipos interdisciplinarios
- ★ Orientación a la vida útil, reduciendo el costo total p/la empresa y el consumidor.
- ★ Inclusión de los integrantes de la cadena de valor (proveedores)
- ★ Productos nuevos o rediseño de los existentes.
- ★ Implicancias: calidad, tiempo y costos.

Empieza con la concepción preliminar del producto, determinándose su precio estratégico y el volumen de producción estimado. El margen de beneficio esperado, se basa en la planificación del beneficio a LP. Deben fijarse antes del diseño mismo del producto.

Sistema de Costo Objetivo
Especificaciones del producto

Precio y volumen estimado

Margen de beneficio esperado

Costo objetivo

Diseño del producto

- ♥ **Ignorar el costo de las act q se ejecutan en una empresa**: la contabilidad tradicional mide costos con el objetivo de saber el costo de las vtas, de los stocks p/minimizarlos. Únicos parámetros a controlar.

Si los costos de producción son la consecuencia de las act q los han originado, medir las act en términos de costo y el valor añadido al cliente, medida de eficacia complementaria de las tradicionales de eficiencia.

Enfocado a medir lo q hacemos en lugar de lo q hemos gastado. Permite poner en relación de forma precisa el efecto con las causas q "inducen" los costos. Se utiliza solo si las act a las q se aplica son repetitivas.

Imputa directamente todos los costos necesarios p/llevar a cabo las múltiples act q culminan con la entrega de un producto o servicio.

Recomendación: **ABC (Costeo Basado en Act)**, metodología p/estimar los costos de líneas de productos o servicios, dirigir la atención de la dirección hacia áreas donde pueden reducirse los costos.

Apoya la perspectiva transfuncional de los procesos y no la funcional, contribuyendo a potenciar la orientación de toda la empresa hacia la creación de valor p/el cliente. En una empresa q gestiona la calidad, proporciona valiosa inf p/la mejora continua de los procesos y p/aumentar la eficacia de todas las operaciones.

- ♥ **No enfocar debidamente la mejora continua:** la falta de calidad en la gestión es responsable en las empresas convencionales de hasta un 25% de total facturado. Calidad = basamento fundamental de cualquier plan de reducción de costos. Gran parte de la responsabilidad por excesos de inventarios, sobreproducciones, elevados tiempos de espera y costos de reprocesamiento e inspecciones están motivados o tienen su origen en la falta de calidad. Lo q motiva pérdidas de clientes, constituyendo una poderosa publicidad negativa.

Un error muy común es concentrar la atención sólo en el cumplimiento de especificaciones o control de medidas, dejando de lado gestión total de la calidad, filosofía y política q le dan sustento.

Es fundamental lograr nuevos más altos niveles de calidad y productividad q permitan a la empresa obtener productos y servicios de menor costo.

Lograr de forma continua mejorar los noveles de calidad, costos y productividad requiere de una fuente de disciplina, profunda ética de trabajo y cultura q dé preeminencia a la investigación y al desarrollo, al logro de nuevos y mejores estándares, y a una continua búsqueda de satisfacción al cliente.

Sin disciplina y una cultura q le den marco, los rtdos de cualquier búsqueda de mejoramiento serán circunstanciales o naufragarán en el fracaso.

Recomendación: Costos Kaizen, mejora continua en las tareas p/lograr una reducción de costos:

- ✓ Mejora de diseño y procesos luego de iniciada la producción
- ✓ Análisis continuo
- ✓ Incorporación a presupuestos.
- ✓ Reducción de costos reales y mejora de la eficacia y eficiencia en los procesos.

- ♥ **Falta de aplicación de control de estándares y de medidas de control interno:** se deben adoptar medidas p/el control de gtos, lo cual no implica sólo mediciones y ratios; se trata sobre toma de conciencia y comprensión acerca del mejor uso de c/recurso o servicio.

De nada sirve implantar un fuerte control de costos si se terminan perdiendo recursos producto de negligencias y malos controles. El implantar sist q permitan en forma preventiva evitar riesgos por falta de control interno resulta fundamental.

No se debe dejar de lado q muchos conceptos considerados como costos en el cuadro de rtdos no son otra cosa más q el reflejo de una mala o de una falta de política de control interno. Un repaso de todos los problemas y las pérdidas q los malos controles internos pueden generar mostraría claramente la necesidad imperiosa de comenzar todo plan p/reducir costos con un relevamiento y evaluación del control interno.

Tapar todas las fisuras por donde se pierden recursos es algo fundamental, de los cuales muchos consultores externos y directivos no tienen el debido cuidado.

Recomendación: Tablero de control integral, a nivel mundial, lo utilizan como estructura organizativa central de los procesos de gestión importantes: establecimiento individual y por equipos de los objetivos, compensación, formación y retroalimentación, distribución de recursos, presupuestos y planificación, así como de la estrategia misma.

En 1990, cuando el Nolan Norton Institute, patrocinó un estudio de un año de duración sobre múltiples empresas: "la medición de los rtdos en la empresa del futuro". Estudio motivado por la creencia de q los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, q dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera se estaban volviendo obsoletos.

Creían q la dependencia de unas concisas mediciones de la actuación financiera estaba obstaculizando la capacidad y la habilidad de las org, p/crear un futuro valor económico.

La mayoría de org, incluso las q están implantando nuevos sist de medición de la actuación, no habían alineado las mediciones con la estrategia.

Perspectiva financiera

P/ser exitosos financieramente, ¿cómo debemos ser vistos por nuestros accionistas?

Perspectiva clientes

P/lograr nuestra visión, ¿cómo debemos ser vistos por nuestros clientes?

Visión y estrategia

Perspectiva procesos internos

P/ser exitosos financieramente, ¿cómo debemos ser vistos por nuestros accionistas?

Perspectiva de crecimiento y aprendizaje

P/lograr nuestra visión, ¿cómo debemos mantener nuestra habilidad p/cambiar y mejorar?

- ♥ **Falta de aplicación de control de desperdicios:** los desperdicios o despilfarros se dan en los excesos de inventarios, las sobreproducciones, tiempos de espera, reparaciones y eliminación de productos con fallas, mov innecesarios, transportes internos excesivos e innecesarios, y en los procesos improductivos generados en las falencias de diseño (Sea de producto o servicio, como de su producción).

Objetivos de empresas de clase mundial, llegar a reducir los costos al nivel competitivo, dado q con ello se habrán eliminado todas aquellas act q no agregan valor p/el consumidor.

No tomarse debidamente en consideración la necesidad de analizar y clasificar aquellas otras q son de apoyo o con VA p/la empresa, o bien carecen de VA. Se apunta a contratos de largo alcance con un proveedor por insumo, no sólo se privilegia el previo y la forma de pago, además la calidad de los productos, la capacidad de innovación del proveedor, entregas justo a tiempo y en las cant exactas solicitadas, manera de lograr el mínimo costos total. Alianzas estratégicas.

Recomendación: Just in time, trabajar con:

- ☺ *0 defectos:* calidad total. Hacer las cosas bien la 1era vez, evitando los costos de la no calidad.
- ☺ *0 averías:* evitar retrasos o cuellos de botella a través de programas de mantenimiento preventivo de las máquinas y entrenamiento del personal.
- ☺ *0 stocks:* adquisición cercana al uso (existencias mínimas).



- ☺ *0 plazos*: reducción del ciclo de fabricación de los productos (tiempo de puesta a pto, espera, mov, transportación), eliminando act no indispensables.
- ☺ *0 burocracias*: eliminar cualquier burocracia innecesaria en la empresa, simplificando los controles ya q al trabajar sin inventarios, resulta irrelevante su control administrativo.
- ♥ **Errores de diagnóstico, de implementación y de falta de planificación**: rtdo de una metodología de relevamiento p/diagnosticar rápida y eficazmente:
 - ❖ Capacidad de la empresa p/generar output dentro de determinados niveles de utilización de recursos.
 - ❖ Aptitud y cultura p/controlar y reducir los costos.
 - ❖ Conocimientos de directivos y empleados sobre la relación sistémica de factores q inciden en los niveles de costos.
 - ❖ Brecha existente entre los costos estándares y los reales.

No se tienen en cta la cultura organizacional. No se analiza ni se toma en consideración el comportamiento organizacional, lo cual lleva a no poder superar convenientemente la resistencia al cambio. Quedarse sólo en los aspectos técnicos dejando de lado los factores humanos es un invitación al fracaso.

Una buena planificación, tanto por los planes resultantes, como por el proceso en sí, es de fundamental importancia p/a partir de ello generar los presupuestos económicos y financieros q sirvan de elementos conductores tanto p/el control de gestión como p/el control presupuestario.

Recomendación: costos asociados al tiempo y ciclo de vida de productos, comprende:

- ★ Costos de iniciación
- ★ Costos de servicios de operación
- ★ Costos de consumos de recursos operativos y de comercialización
- ★ Costos de mantenimiento operacional
- ★ Costo de eficacia operativa
- ★ Reducción de tiempos de proceso, inspección, mov, espera, almacenamiento, etc.

Equilibrio entre costos de iniciación y operativos, p/lograr la coincidencia de oferta y demanda sin perjuicios o demoras; evitando los denominados cuellos de botella.

- ♥ **Carencias detectadas en directivos y niveles gerenciales**: falta de capacidad de supervisión, liderazgo y motivación, pensar dentro de los límites. Se exige poner al servicio del negocio mentalidades proactivas. No deben reaccionar ante los rtdos, sino q deben crear las condiciones p/q los rtdos tengan lugar. Cambio de mentalidad, enfocado al marketing, preocupación por calidad de los servicios y satisfacción del cliente, pensando estratégicamente, con un elevado desarrollo de la creatividad y la innovación. No se debe conformar nunca, debe buscar continuamente nuevos logros, liderar el cambio y la mejora continua estoy la consigna dominante, desconocerla es sinónimo de quedar marginado del mercado.

Recomendación: plan de capacitación, deben apuntar a las reales necesidades y carencias de los diferentes sectores y planteles de directivos, gerentes, obreros y demás empleados a efectos de preparar planes de capacitación a la medida de c/u de ellos y p/ser aplicados a las necesidades laborales a cubrir. No se trata de q todos aprendan inglés o computación, por el sólo hecho de q capacitarlos en algo, sino p/q después puedan aplicarlo efectivamente en su trabajo.

- ♥ **No cambiar los métodos de trabajo a la hora de automatizar procesos y tareas**: aplicar la tecnología informática sobre los procesos antiguos sin mejorar y simplificar los procedimientos internos no conducen a un ahorro de costos. Es fundamental simplificar, rediseñar y mejorar los procesos antes de aplicar o cambiar los softwares, sino sólo se harán las mismas ineficiencias pero a una mayor velocidad.

Válido p/procesos productivos como p/los administrativos q pretenden automatizarse o informatizarse.

De nada servirá aplicar medios o instrumentos más poderos sobre procesos carentes de innovación e inadecuados.

Recomendación: Reingeniería de negocios y procesos, revisión y rediseño radical de procesos p/lograr mejoras expresadas en medidas de rendimiento.

Aristas más salientes:

- ✓ *Revisión de estructuras*: orientación a las necesidades del cliente y procesos internos.
- ✓ *Revisión de procesos*: reducción de pasos y tiempos, eliminando tareas innecesarias y reduciendo costos.
- ✓ *Relación con proveedores*: adm de stocks, segura, ágil y menos costosa.
- ✓ *Personas*: cumplimiento de objetivos de accionistas y personal.
- ♥ **Falta de utilización de la investigación de las operaciones**: las diversas herramientas de investigación de operaciones. Pueden aplicarse en una infinidad de áreas y proyectos de logística, por el uso de recursos escasos, por la localización y ubicación de plantas y almacenes, distribución en planta y mejor aprovechamiento de los cuellos de botella.

Recomendación: teoría de las restricciones: Goldratt sostiene q "la meta de la empresa es ganar dinero pero ésta puede estar sujeta a restricciones", conocimiento de las limitaciones, adm en el CP u eliminación en el LP. Principales conceptos:

- ☺ Incrementar el rendimiento (tasa de obtención de dinero por ingresos por vtas)
- ☺ Minimización de inventarios.
- ☺ Reducir los costos operativos (transformación de inventarios en rendimiento).
- ♥ **Falta de la debida atención a los RRHH**: son los q le dan vida a la org. No sólo cuentan las aptitudes y capacidades, sino q se le tiende a dar una importancia fundamental a la cultura y comportamiento de la org y del sector o área dentro del cual debe desempeñarse el individuo, de manera de seleccionar a este no sólo por sus capacidades, sino por las aptitudes p/integrarse armónicamente al grupo de trabajo.

Las labores de capacitación y entrenamiento resultan fundamentales p/mantener actualizados al persona. De nada servirá adquirir la más moderna maquinaria sin personal q sepa hacer un uso óptimo de la misma.

Capacitar al personal p/el trabajo en equipo, resolución de problemas, control de calidad, mayor nivel de polivalencia y mejor comprensión de los procesos productivos y de negocios es fundamental p/hacer competitiva a la empresa. "Ningún agricultor cosecha del suelo si no ha inadvertido en él" Operar una org innovadora con una cultura de creatividad de equipo presupone una fuerza laboral educada y entrenada. Aparte del entrenamiento técnico. Se necesita capacitación en las habilidades y técnicas del pensamiento efectivo: análisis, imaginación, valoración y la forma de trabajar la mete: parte positiva de la mente inconsciente p/reestructurar problemas y dar soluciones.

Generar la aplicación de sist de sugerencias es una forma de permitir q el personal participe activamente en la generación de ideas p/la mejora de la calidad, de la productividad y de los niveles de costos. Haciendo aprovechamiento de sus experiencias

y creatividad. Las compañías japonesas registran c/año nuevos récords en cuanto a cant de sugerencias propuestas por sus empleados y obreros, como en cuanto a reducción significativas en materia de costos.

Objetivo de lo líderes: sacar nuevas ideas y pensamientos frescos q haya potencialmente en aquellos q trabajan p/la empresa. Introduciendo sist innovadores. Como programas de sugerencias y círculos de calidad q tienen por objeto estimular y cosechar ideas en el trabajo.

Generar grupos de acción continua deja de ser un acto voluntario p/pasar a ser una exigencia de la época. Al momento de la selección del personal se debe tener en cta la capacidad de los individuos p/el trabajo en equipo, y Lugo debe dirigirse al mismo p/motivar y sensibilizar.

Recomendación: tablero en equipo q se apoye fuertemente en una estrategia global de **responsabilidad social empresaria**. Involucrar costos relacionados directa o indirectamente con el medio ambiente natural y con el entorno social, ordenándolos en esquemas de trabajo q potencien habilidades personales en pos de objetivos comunes a todo el equipo o célula de trabajo.

Se logra analizando:

- ❖ Diseño del producto y su proceso con el menor impacto ambiental posible.
- ❖ Políticas de ayuda a la comunidad a la cual se representa.
- ❖ Otorgamiento de las condiciones adecuadas de trabajo p/sus empleados.
- ❖ Procurar la formación de un buen clima laboral.
- ❖ Uso racional y óptimo de los recursos naturales y energía.
- ❖ Reducción de residuos el mínimo.

Beneficios a lograr: reducción de costos operativos; personal más incentivado, evitar multas; mejora de la imagen, acceso a capitales y posibilidades de exportación, competitividad.

- ♥ **No tener debidamente en cta la curva de experiencia:** como elemento de medición y análisis de la reducción de recursos y disminución de costos en el transcurso del tiempo con motivo del incremento acumulativo de la producción es una herramienta de la cual ninguna empresa puede dejar de lado. Desconocer la capacidad de reducir los costos al incrementarse la experiencia operativa y no concentrarse en la mejor manera de aumentar esas experiencias es un error estratégico muy grave. Está vinculado con la mejora continua, como con la necesidad de datos estadísticos q permiten medir con precisión la evolución de los procesos tanto en costos, como en productividad y calidad.

Recomendación: análisis funcional, se procura investigar las funciones del producto como objeto de costeo con el propósito de eficientizarlas.

Se logra:

- ★ Mejora del beneficio a través de la reducción de costos.
- ★ Mejora de beneficios a través de la adición o modificación de funciones p/mejorar el valor del producto p/el cliente.
- ♥ **No tomar en consideración todas las posibilidades tecnológicas:** p/c/proceso o act, deberá no sólo analizarse la necesidad de su realización, sino además q tan productivamente es ejecutada, considerando entre otros factores las tecnologías existentes en el mercado, y tomando en cta al momento del análisis herramientas q permitan compararnos con otros competidores.

La utilización de esta infraestructura p/el comercio electrónico ofrece 3 tipos principales de valores p/una empresa:

- ✓ Reducción de costos en la creación, traslado, gestión y tratamiento de doc, transacciones y otras formas de intercambio de inf entre empresas.
- ✓ Reducción de costos operacionales al permitir q la inf entre los socios comerciales esté más disponibles en el instante apropiado y de una manera precisa, lo cual mejorará la calidad de las decisiones de los gestores.
- ✓ Incremento de los ingresos al servir como un canal adicional a través del cual puede realizarse tanto marketing como vtas.

Recomendación: benchmarking, proceso continuo de medida de productos, servicios y procesos en relación con competidores o líderes del sector. Adopción de lo mejor propio o ajeno. Objetivos:

- ☺ Mejora de la cadena de valor (satisfacción del cliente; calidad total; posicionamiento de mercado)
- ☺ Reducción de costos.
- ♥ **No tener en cta todas las posibilidades de tercerización:** relacionado con la curva de aprendizaje (experiencia) y a la claridad y precisión en la fijación de la misión empresaria. Aprovechar las mejores eficiencias tanto por curva de aprendizaje como por economías de escala y alcance permite concentrarse en aquellas act en las cuales se tienen claras ventajas comparativas, adquiriendo a 3eros los bs y servicios q estos puedan suministrar a un menor costo.

Recomendación: outsourcing, proceso económico en el cual una empresa determinada mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas, a una empresa externa, por medio de un contrato. Subcontratación de empresas especializadas. Pueden contratar sólo al personal, en cuyo caso los recursos los aportará el cliente o contratar tanto el personal como los recursos.

Costos gales menores, permitiendo a muchas empresas, desde las de servicios a las de bs de consumo, cerrando sus propios dptos de relaciones con el cliente y externalizándolos a 3eras empresas. Aprovechando la experiencia y la eficacia de éstas, reduciendo costos de elaboración, distribución, o administrativos, en los casos más extremos, entregar un conjunto de tareas a empresas de países con menores costos laborales, tendencia frecuentemente denominada *deslocalización*.