



facultad de
cs. económicas
UNLZ



Universidad Nacional
de Lomas de Zamora



RICEL

REVISTA DE INVESTIGACIONES
CIENCIAS ECONÓMICAS LOMAS



facultad de
ciencias económicas
UNLZ

ESTRATEGIA, LIDERAZGO Y CULTURA
ORGANIZACIONAL

PUBLICIDAD Y CONFLICTO EN MATERIA
DE CONSUMO

OVERMANAGEMENT FOCALIZADO

TOTAL COST OWNERSHIP

EMPRESAS RECUPERADAS Y EL COBRO
DE ACRENCIAS LABORALES

#01

Marzo 2022
Revista digital

AUTORIDADES DE LA FACULTAD

DECANO	Mg. Gabriel Franchignoni
VICEDECANO	Mg. Alejandro Kuruc
SECRETARIA ACADÉMICA	Mg. Norma Salvatierra
SECRETARIO ADMINISTRATIVO	Lic. Mariano Bóveda
SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO	Mg. Esp. C.P. Marcelo Podmoguilnye
SECRETARIO DE EXTENSIÓN Y BIENESTAR ESTUDIANTIL	Mg. Esteban Monzón
SECRETARIA DE RELACIONES INSTITUCIONALES	Prof. Daniela Gentilini
SECRETARIO DE PLANIFICACIÓN	Lic. Rubén Kubar

COMITÉ EDITORIAL

EDITOR RESPONSABLE

Mg. Gabriel Franchignoni

DIRECTOR EDITORIAL

Mg. Alejandro Kuruc

DIRECTOR OPERATIVO

Mg. Marcelo Podmoguilnye

ASISTENTES DE DIRECCIÓN

Cdra. Laura Castillo

Cdra. Laura Ghezzi

Mg. Norma Semchuk

COMITÉ CIENTÍFICO

Mg. Norma Salvatierra (FCE-UNLZ-Argentina)
Dr. Mario Helfestein (FCE-UNLZ-Argentina)
Ph. Dr. Alejandro Estevez (FCE-UNLZ-Argentina)
Dra. Marcela Lepore (FCE-UNLZ-Argentina)
Prof. Regina Durán (UPSO-Bahía Blanca-Argentina)
Prof. Daniel Farré (FCE-UBA-Argentina)
Ph. Dr. Dionisio Buendía Carrilo (Universidad de Granada-España)
Ph. Dr. Carlos Diehl (UNISINOS-Brasil)
Mg. Estela Rodríguez Quezada (Universidad del Bio Bio-Chile)
Mg. Luis Fernando Gómez Montoya (Universidad de Antioquia-Colombia)
Ph.Dr. Carlos Mauricio de la Torre Lizcano (Universidad Central-Ecuador)

La *Revista de Investigaciones Ciencias Económicas Lomas (RICEL)* es una revista digital académica semestral, gratuita y a texto completo, al servicio de la comunidad académica y profesional, que publica en particular artículos previamente revisados por pares evaluadores en temas de investigación en el ámbito de las Ciencias Económicas.

Si está interesado en realizar alguna publicación, por favor lea el documento "Normas de Presentación" en <https://economicas.unlz.edu.ar>
ISSN 2796-9649

COPYRIGHT. Facultad de Ciencias Económicas de la UNLZ. Todos los derechos reservados citando la fuente.

PROPIEDAD INTELECTUAL

Para Revista de Investigaciones Ciencias Económicas Lomas (RICEL), el envío de un artículo indica que el(os) autor(es) conservarán sus derechos de autor, garantizando a la revista el derecho de primera publicación de su trabajo. Él mismo estará simultáneamente sujeto a la licencia Atribución-No Comercial 4.0 Internacional CC BY-NC 4.0. Se puede compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra, siempre que:

- a) se cite la autoría y la fuente original de su publicación (revista, editorial y URL de la obra);
- b) no se use para fines comerciales; c) no se altere, transforme o genere una obra derivada a partir de esta obra.

mail: ricel@economicas.unlz.edu.ar - Teléfono: 2152-8436



ÍNDICE

#01 - MARZO 2022

05

NOTA EDITORIAL

06

PUBLICIDAD Y CONFLICTO EN MATERIA
DE CONSUMO

Por Graciela Gloria Pinese

13

RELACIÓN ENTRE LA CANTIDAD DE
EMPRESAS RECUPERADAS Y LA MAYOR O
MENOR DIFICULTAD DE COBRO DE
ACRENCIAS LABORALES EN LOS
CONCURSOS DE LAS EMPRESAS
EMPLEADORAS

Por Horacio Gustavo Rodriguez

25

INVESTIGACIÓN: ESTRATEGIA, LIDERAZGO,
CULTURA ORGANIZACIONAL

Por Javier Vicuña y Mariela Angelini

42

EL OVERMANAGEMENT FOCALIZADO EN
LOS NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO

Por Juan Pott Godoy y Marcelo Podmoguilnye

58

EL COSTO TOTAL DEL PROPIETARIO
(TOTAL COST OWNERSHIP)

Por Nadia Scata

NOTA EDITORIAL

Presentamos el primer número de nuestra RICEL (Revista de Investigaciones Ciencias Económicas Lomas), en versión electrónica y de acceso libre. Este es el fruto del denodado esfuerzo de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora y la Secretaría de Investigación y Posgrado (SIP) en colaboración con calificados docentes investigadores de esta alta casa de estudios que nos han honrado con la presentación de sus trabajos para este primer número.

El objetivo propuesto es constituir a la RICEL en una publicación académica de excelencia, sentando bases sólidas y estratégicas en su desarrollo inicial para así poder alcanzar el nivel de indización necesario a los efectos de estimular y motivar a la comunidad de la FCE-UNLZ a la investigación y a su adecuada difusión .

Esta revista es uno de los objetivos primordiales de nuestros PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN, aprobado hacia fines del año 2018, y el cual se encuentra en su etapa de ejecución plena.

Hacemos llegar un cálido agradecimiento a todos los que de alguna manera hicieron posible la edición de este primer número de la RICEL.

Seguiremos trabajando con entusiasmo para la próxima edición, invitándolos a sumar sus valiosos aportes en este espacio de reflexión y difusión de los avances en el conocimiento científico y técnico de las ciencias económicas.

Hasta el próximo número.

LA DIRECCIÓN



PUBLICIDAD Y CONFLICTO EN MATERIA DE CONSUMO

POR GRACIELA GLORIA PINESE (*)

(*) Abogada y Directora del Departamento Jurídico de la FCE-UNLZ

El conflicto es el resultado de factores estructurales que involucran dinámicas sociales, políticas, económicas e institucionales y de factores interrelacionados que reflejan objetivos antiéticos, valores, intereses y motivaciones.

El nacimiento de la sociedad de consumo y su expansión a partir de la producción en masa es un fenómeno del siglo XX con características propias de producción y de disciplinamiento social que viabilizan el sistema capitalista.

Ello instaló en la vida cotidiana la necesidad de mercancías y su confort y el bienestar que producen y como correlato se alienta un nuevo tipo de actor social: el consumidor.

Él es el objeto del discurso publicitario que mediante la utilización de sofisticadas y académicas técnicas de persuasión determina sus elecciones. La publicidad no sólo vende autos, gaseosas, casas, sino que vende status, prestigio, estilos de vida.

El conflicto aparece más temprano que tarde en las relaciones de consumo cuando se descubre que la eficiencia, confiabilidad, calidad, felicidad, prestigio que se auspician esconden una discordancia entre la publicitado y lo ofertado al sólo efecto de obtener de un simple receptor del mensaje un consumidor o usuario. Esto se asume como un proceso de mendacidad.

I. CAPITALISMO. SOCIEDAD DE CONSUMO. CONSUMO. CONSUMISMO.

El capitalismo nacido de las revoluciones industrial y francesa no sólo estableció una nueva matriz productiva, sino que estableció nuevas relaciones sociales, políticas, culturales, educacionales.

Los métodos de racionalización y organización científica del trabajo de F. W. Taylor y la producción en cadena de Henry Ford dieron un giro al proceso mismo de producción de mercancías, al desarrollar la producción en gran escala, caracterizada por la generalización de bienes a relativo bajo valor por unidad. Si bien Ford toma lo esencial del taylorismo, lo supera en visión, porque incorpora la noción de consumo: el reconocimiento explícito de que producción en masa significaba consumo en masa, de un nuevo sistema de reproducción de la fuerza de trabajo, de una nueva política de control y gerencia del trabajo, una nueva estética y una nueva psicología, en suma, un nuevo tipo de sociedad democrática, racionalizada, modernista y populista (Harvey, 1998: 120).

Ford demostró que pagar buenos salarios permitía a los trabajadores comprar los mismos autos que producían y esto era bueno para la economía; la industria automovilística fue la llave para la transformación económica basada en la estandarización. Esta organización capitalista se vio apoyada por los Estados: las políticas keynesianas establecidas para superar la crisis de 1929 y que se mantuvieron hasta principios de los años setenta, en los países desarrollados, sirvieron para la consolidación del consumo como modo de regulación de todas las relaciones sociales.

La necesidad empresarial de una demanda creciente se evidenció en la crisis de 1928–1929 que dio comienzo a la gran depresión. Los ingresos de la población no habían subido como para que el consumo siguiera creciendo. Los almacenes estaban llenos de mercancías que no podían ser vendidas y muchas fábricas comenzaron a despedir a sus trabajadores.

La crisis económica en Estados Unidos alcanzó niveles de catástrofe. La producción industrial se redujo a 50%, las ventas de automóviles cayeron 65% y la desocupación aumentó de 1.5 millones a 13 millones. Se vio claramente entonces la necesidad de un ensanchamiento social, generalización y socialización real de la norma de consumo: a partir de 1933, el *New Deal* ("barajar de nuevo") fue la respuesta a la gran depresión y significó una serie de medidas para la reactivación de la demanda a través de la acción estatal; comenzó así el Estado de Bienestar, como conjunto de instituciones para entregar políticas sociales que permiten crear una fuerte infraestructura de consumos colectivos, de manera que se garantice la estabilidad económica.

El "casamiento" del fordismo con el keynesianismo se fortalece con éxito después de 1945 y constituye la base de un largo periodo de expansión capitalista que se mantuvo hasta 1973. Durante estos "treinta años gloriosos", el capitalismo en los países avanzados consiguió sostener fuertes tasas de crecimiento económico, acompañadas de una elevación del consumo de la sociedad en su conjunto. Y así se expandieron industrias como la automotriz, electrodomésticos, transporte, que fueron vistas como las grandes impulsoras del crecimiento.

De la mano con este esquema de relaciones de producción, los Estados Unidos, que disponían de un considerable avance en términos de productividad industrial, consiguieron imponer su modelo de desarrollo. Exportaron su modelo de vida culturalmente a través del consumo e institucionalmente mediante acuerdos internacionales. Los acuerdos de *Bretton Woods* (1944) transformaron el dólar en moneda-reserva mundial.

Acompañando este proceso de desenvolvimiento industrial, apoyándolo y colaborando con él se van desarrollando las técnicas gerenciales, entre las que se destaca el marketing o gerencia del mercadeo, que se define como un conjunto de técnicas para influir en el nivel, la oportunidad y el carácter de la demanda de tal forma que le ayude a la organización a lograr sus objetivos (Kotler, 1989).

A partir de 1950 el enfoque de mercadeo se convierte en el centro de la estrategia gerencial. Entendido como sistema de pensamiento (marco de reflexión estratégica) y como sistema de acción (conjunto de medios tácticos), se convierte en el principal impulsor de la dirección de las empresas y fue desarrollando un cuerpo de teorías y conocimientos profundamente influyentes.

Peter Drucker (1909–2005), considerado unánimemente el "padre del management", afirmaba en 1950 que no hay negocios sin consumidores y también que la mejor forma de predecir el futuro es crearlo. Uno de los párrafos más célebres de toda su producción bibliográfica se encuentra en *The Practice of Management*, publicado por primera vez en 1954, y puede considerarse el primer manifiesto moderno sobre el marketing:

“Solamente hay una definición válida de la finalidad de la empresa: crear un cliente. Los mercados no los crea Dios, la naturaleza o las fuerzas económicas, sino los hombres de negocios. La carencia que satisfacen incluso la puede haber sentido el cliente antes de que se le ofrecieran los medios para satisfacerla. De hecho, puede haber dominado la vida del cliente y llenado todos sus momentos de vigilia. Pero antes se trataba de una carencia teórica; solamente cuando la acción de los hombres de negocios la convierten en una demanda efectiva, hay un cliente, un mercado” (Drucker, 1957: 59).

A partir de este momento, las empresas dedicarán esfuerzos para descubrir las necesidades de la clientela y proponer productos que las satisfagan; ésta resulta ser así la única dirección estratégica razonable. La gerencia estratégica trata de desarrollar preferencias, pero en la práctica genera necesidades nuevas, que siendo siempre renovadas constituyen la condición indispensable del crecimiento industrial. Se postula que el mercadeo eficiente facilita la entrega de bienes y servicios que el público desea, integra la oferta y la demanda para cumplir con los objetivos de la sociedad y ayuda a superar las discrepancias entre producción y consumo.

Después de la segunda guerra mundial la nueva lógica apoyada por las técnicas gerenciales, la investigación de mercados y la publicidad hizo penetrar la norma de consumo en todos los ámbitos de la vida.

El consumo se desprende de la tradición y comienza a depender de la publicidad y la promoción de ventas. La norma de consumo de masas supone una extensión de las pautas de consumo a la vez que una estandarización de los productos, pero también de los propios consumidores. Varios conceptos, como el confort y la moda, se convirtieron en formas de codificación social, y la publicidad construyó un sistema social de aspiraciones.

Se comienza a constituir así un conjunto de demandas típicas para los hogares, un "*standard package*" o equipamiento básico del hogar, que forma un conjunto de demandas asociadas cada vez más amplias (Alonso, 2004: 19).

El modelo de consumo organizado desde la oferta generó un consumidor idealizado, que se percibía homogéneo y vivía con optimismo. En este modelo social, el Estado actúa como garantizador y dinamizador de racionalización colectiva. Para sobrevivir y expandirse, la gran corporación busca programar a los consumidores:

“La organización debe aprender que su función no es producir bienes o servicios sino comprar clientes, hacer aquello que induzca a la gente a hacer negocios con ella” (Levitt, 1960/1995: 40).

II. PUBLICIDAD: HERRAMIENTA AL SERVICIO DE LA SOCIEDAD DE CONSUMO.

La publicidad es una forma de comunicación masiva cuya finalidad es transmitir información y/o incidir sobre las actitudes (creándolas, modificándolas o reforzándolas) para impulsar a los destinatarios de la misma a un comportamiento favorable a los intereses del anunciante.

El objeto específico y propio de la tarea publicitaria es éste: asociar y conectar nuestras potencias mágicas (deseos, emociones e imágenes, generalmente inconscientes) y trascendentes con el producto del anunciante. ¿Cómo? La estrategia fundamental será la manipulación (uso intencional y consciente) de imágenes, percepciones y sensaciones: ahí está el reto artístico específico y propio del oficio publicitario.

Una de las armas más secretas y poderosas de la publicidad es, precisamente, su aparente e inofensiva irrelevancia.

La poderosa industria de la persuasión publicitaria utiliza elementos sociológicos, psicosociales, cognitivos y culturales, con un altísimo grado de tecnificación y profesionalismo, poniéndolos al servicio de la construcción de un universo simbólico apetecible.

Pone en marcha motivaciones e instintos primarios de los consumidores, se excita el interés, se racionalizan los deseos para culminar en una actitud de consumo, convenciendo sobre la acción de compra, pero presentándola como si derivara de una decisión personal y voluntaria.

La publicidad es un instrumento al servicio de las personas consumidoras. No obstante, las empresas la utilizan como sistema de comunicación a través del cual enviar mensajes con un objetivo puramente comercial: conseguir vender su producto y lograr beneficios económicos.

Sirve a la persona consumidora para conocer un producto o servicio y sus características. Y además también trata de influir sobre las actitudes y comportamientos del público al que se dirige.

Hoy día, a través de la publicidad ya no nos venden el producto, nos venden cosas intangibles; nos hablan de la familia, el amor, la belleza, el éxito... y NOS VENDEN A TRAVES DE SENSACIONES, SENTIMIENTOS... UN ESTILO DE VIDA.

La publicidad tiene una función informativa acerca de las características de un producto o servicio, pero también en los anuncios publicitarios se envían mensajes que tratan de crear nuevas necesidades y estilos de vida.

La publicidad tiene unos costes importantes para nuestra sociedad. Nos empuja hacia un consumo que tiene unas consecuencias sociales y ambientales importantes: •Formas insostenibles de producción y consumo. •Sobreendeudamiento de las familias. •Explotación de recursos naturales. •Contaminación. •Desigualdades sociales. •Explotación laboral.

La publicidad tiene un peso fundamental en nuestras decisiones de compra. Cada vez nos aporta menos información acerca de los productos. Para hacer elecciones más responsables de lo que consumimos, lo primero es informarnos.

La publicidad se apoya en múltiples soportes. En los últimos años, INTERNET se presenta como un soporte con múltiples ventajas para los publicistas: medio de comunicación económico, llega a un número ilimitado de receptores simultáneamente.

La publicidad tiene cada vez más influencia en nuestra cultura y esto requiere que se ejerza un control sobre la misma, tanto a nivel legal, social como profesional.

III. PUBLICIDAD-CONSUMO-CONFLICTO.

En todos los sistemas sociales interpersonales surgen regularmente conflictos que son el resultado de factores estructurales que involucran dinámicas sociales, políticas, económicas e institucionales y de factores interrelacionados que reflejan objetivos antiéticos, valores, intereses y motivaciones.

El conflicto surge de la discrepancia de objetivos entre dos o más partes y pueden estar involucrados grupos, entidades sociales o individuos.

Son componentes de un conflicto: las partes (principales, secundarias, intermediarios); asuntos (temas o cuestiones que conciernen a las partes en un conflicto: poder, recursos, etc.); objetivos (los temas de discusión de un conflicto son los objetivos que las partes necesitan resolver).

La sociedad de consumo occidental con sus características de producción y disciplinamiento social viabiliza el sistema capitalista casi universal que nos rige, no sólo en lo económico sino en el estilo de vida impuesto.

Este estado de cosas ha construido e instalado en la vida cotidiana un nuevo actor social: los consumidores, a los cuales se les disparan -cotidianamente y en cifras que estremecen- avisos publicitarios presentados humildemente como un sistema de información y comunicación.

La realidad es que el objetivo de ese bombardeo publicitario es inclinar la balanza motivacional del sujeto hacia el producto anunciado por medios psicológicos. Se utilizan argumentos rápidos que no son siempre la demostración objetiva de la superioridad del producto por sobre la competencia, o de lo necesario que es, sino simplemente la concatenación de estímulos apetitivos con el producto. Desde mediados de los 80 la publicidad estimula el amor por las marcas y crea nuevos estilos de vida.

Es la publicidad inductiva o persuasiva o seductora la que genera conductas a través de construir confiabilidad en la eficiencia, calidad o bienestar de tal o cual marca o sistema. Así, con estos estímulos en la mayoría de los supuestos apelando a lo subliminal, los receptores de esos mensajes publicitarios se transforman en usuarios o consumidores de productos, marcas o servicios que cuando descubren la casi siempre discordancia entre la publicidad y lo ofertado se quiebra su confiabilidad y se asume como un proceso de mendacidad que lo conduce a sentimientos depresivos e incluso al suicidio.

El conflicto, entonces, se puede sintetizar a partir de las estrategias publicitarias: estética, humor, sentimientos, demostración, argumentación, oportunidad, frecuencia, enderezado a la construcción de estereotipos sociales apetecibles al receptor creándole el interés el deseo y luego la acción de obtenerlos.

Y es aquí donde el complejo comercial publicitario juega el papel de Gran Timador. Su misión será mantener y recrear artificialmente una cultura de la escasez en la realidad de la sobreabundancia, apuntalando un sistema de producción masiva de aquello que excede a las necesidades. Esto es, el complejo publicitario ha de recrear incesantemente necesidades: en palabras de Paco Downhill, director de EnviroSell, consultora pionera en la "ciencia del shopping" y asesora, entre otras corporaciones, de Citibank, McDonald's o U.S. Mail: "Si sólo fuéramos a las tiendas cuando necesitamos algo, la economía del planeta se colapsaría... Hoy a las tiendas vamos a tener una experiencia sensorial agradable".

Estrategias que sólo son técnicas y que poco importa el engaño que conllevan, pues el objetivo es sumergirnos en esa ansia consumista de la cual quedamos atrapados como en una telaraña y pasamos rápidamente de la felicidad que nos ofertan a ser un objeto social deseado y privilegiado del discurso publicitario.

Si ampliamos el campo del conflicto y ahondamos en consecuencias de esta trama inductiva del consumismo debemos señalar que el complejo comercial publicitario es un devorador absoluto de recursos naturales relacionados con la industria del plástico, papel y las artes gráficas y, por ello, es uno de los principales productores de residuos y contaminantes asociados: en las ciudades son muchos los kilos de papel por buzón y año. La publicidad ocupa un porcentaje nada desdeñable de las páginas de revistas, periódicos, etc.

La publicidad tiene unos costes importantes para nuestra sociedad:

- Formas insostenibles de producción y consumo.
- Sobreendeudamiento de las familias.
- Explotación de recursos naturales.
- Contaminación.
- Desigualdades sociales.
- Explotación laboral.

Dado ser la publicidad en el complejo comercial publicitario que venimos describiendo la forma frecuente, idónea de captación de consumidores y usuarios potenciales, existe sobrada razón por la cual debe ser objeto de regulación.

Debemos ejercer control sobre la publicidad, tanto a nivel legal, social como profesional.

Desde lo jurídico la publicidad en general y la engañosa, inductiva y subliminal en particular deviene un elemento fundamental a tener en cuenta si de lo que se trata es de proteger a la parte más débil de las prácticas desleales.

La ley de lealtad comercial contempla un precepto prohibitivo de la publicidad engañosa. Si bien es de gran valor la norma prohibitiva, no es menos cierto que existen otras modalidades publicitarias que atentan contra los derechos de consumidores y usuarios y que imponen la imperiosa necesidad de regulación. En este sentido el código civil y comercial unificado al regular en su articulado los contratos de consumo introducen una sección destinada a la información y publicidad dirigida a los consumidores que conforme lo establece la propia constitución nacional en el art. 42 obliga al proveedor a suministrar al consumidor información en forma cierta, detallada, clara y gratuita.

Asimismo, prohíbe toda publicidad que contenga indicaciones falsas o que induzcan o puedan inducir a error al consumidor, sea abusiva, discriminadora, o induzca al consumidor a comportarse de manera perjudicial o peligrosa para su salud o seguridad y también cuando efectúe comparaciones de bienes o servicios cuando sean de naturaleza tal que induzcan a error al consumidor.

Si bien no contamos, como en España, con una Ley General de Publicidad que determina ilícita la publicidad que atente contra la dignidad de la persona, la publicidad engañosa, la publicidad desleal, la subliminal, enumera los requisitos para la publicidad comparativa, el plexo normativo actual permite actuar legítimamente ante la publicidad ilícita su cesación.

Pero también desde lo social debemos poner en marcha dispositivos para controlar la publicidad y los medios de comunicación, así por ejemplo a través de las propias asociaciones de consumidores, defendiendo los derechos de las personas usuarias de los diferentes medios de comunicación, como destinatarias de los mensajes que a través de ellos se difunden y como posibles protagonistas de sus contenidos. Observatorios de la publicidad serían de gran valor.

La elaboración de Códigos de Conducta Publicitaria con el objeto de velar por el respeto a la ética publicitaria y a los derechos de las personas destinatarias de la publicidad, con exclusión de la defensa de intereses profesionales.

La publicidad, la televisión, la telefonía, las nuevas tecnologías, Internet, la intimidad de los datos personales ... configuran un entorno que puede ser enormemente positivo para la sociedad o enormemente amenazador. De nosotros depende”.

RELACIÓN ENTRE LA CANTIDAD DE EMPRESAS RECUPERADAS Y LA MAYOR O MENOR DIFICULTAD DE COBRO DE ACREENCIAS LABORALES EN LOS CONCURSOS DE LAS EMPRESAS EMPLEADORAS

POR HORACIO GUSTAVO RODRIGUEZ (*)

(*) Titular de la asignatura Derecho Comercial de la FCE-UNLZ
Director del Instituto de Investigación en Cooperativismo y Mutualismo

Se ha vinculado la mayor o menor cantidad de empresas recuperadas, a la mejor o peor situación económica del país. En la ponencia presentada por el suscrito en las jornadas denominadas: ...“9° Encuentro de Profesores de Asignaturas Jurídicas en Facultades de Ciencias Económicas”..., hemos planteado otra variable a tener en cuenta, que es la mayor o menor posibilidad de cobro de créditos de los trabajadores en el concurso de su empleadora.

Este artículo amplía lo expresado en la ponencia citada precedentemente, incorporando el caso de la empresa GIP METAL, la cual fue originalmente concursada, para pasar a recuperarse por sus trabajadores bajo la forma de una cooperativa de trabajo denominada UNION y FUERZA LTDA.



I. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El presente artículo, constituye una síntesis de otros dos trabajos que se han presentado en 2019: En primer lugar, la ponencia presentada en el 9° Encuentro de Profesores de Asignaturas Jurídicas en Facultades de Ciencias Económicas. (1)

En segundo lugar, el proyecto de investigación cuyo título es...”La actuación del sindico concursal en la aplicación de la ley 26684”... (2)

Asimismo, este trabajo contiene los lineamientos generales de lo que constituirá un nuevo proyecto de investigación a presentarse próximamente, cuya denominación es la misma que la del presente artículo.

Las empresas Recuperadas por los trabajadores (ERT)...son aquellas que, ante una situación de quiebra, en lugar de procederse a su desguace y remate de todos sus bienes, son adquiridas por sus trabajadores bajo la figura de una cooperativa de trabajo para continuar con la actividad. La cantidad de empresas recuperadas que se crean anualmente va cambiando en intensidad. Nos preguntamos qué variable es la que nos indica cuando se constituyen más o menos ERT, desde 1995 a 2015.

Este problema en particular, es el que dio origen a la formulación de los objetivos que se señalan en el presente artículo.

II. ANTECEDENTES

Es importante tener en cuenta, a los efectos de poder comprender el fenómeno de las Empresas Recuperadas por sus Trabajadores (ERT), como influye la normativa concursal en la problemática.

En efecto, los trabajadores que se desempeñan en relación de dependencia y subordinación de su empleador (que puede ser persona humana o jurídica), gozan de ciertas prerrogativas otorgadas por el Derecho Laboral.

Esta rama del derecho establece una serie de normas protectoras de la parte más débil de esta contratación que es el empleado. Dentro de esta protección, se le garantiza que ante alguna injuria laboral, que implica no reconocer sus derechos, el trabajador puede intimar a que cese el incumplimiento, bajo apercibimiento de considerarse despedido.

Tanto en este caso, como en un despido directo sin causa, efectuado por el empleador, el trabajador es acreedor de las indemnizaciones establecidas legalmente.

Es decir, que ante la ruptura sin culpa del empleado de la relación laboral, corresponde que sea indemnizado. Asimismo, dentro de los rubros indemnizatorios se incluyen montos que no se abonaron en tiempo y forma, como vacaciones no gozadas, S.A.C, etc.

En el supuesto de ruptura del vinculo laboral, y en caso que correspondan abonarse las indemnizaciones de ley, el trabajador debe intimar fehacientemente al empleador para que el mismo las satisfaga, caso contrario tendrá expedita la vía judicial para percibir su crédito.

Dicho reclamo, se efectúa ante el fuero laboral, que ha sido creado para proteger al trabajador, toda vez que es la parte más débil de la contratación, instaurando principios como el de gratuidad, para que el trabajador pueda acceder a la justicia a pesar de no tener medios económicos suficientes, y otros principios como el tan conocido “in dubio pro operario”, que establece que en caso de duda ante la resolución de un conflicto entre trabajadores y empleadores, se debe estar por la norma más beneficiosa para el trabajador, entre muchos otros principios.

Se trata de procedimientos individuales, que existirán por cada acreedor que intente efectuar un reclamo. Suponiendo que existan muchos reclamos de tipo patrimonial contra el concursado, cada juicio seguirá su trámite hasta la sentencia y una vez dictada la misma, si es condenatoria, y el empleador no paga, cada sentencia podrá ser ejecutada. Esto implica el embargo y posterior remate de bienes para poder hacer efectivo el pago al acreedor con el producido de la venta de bienes del deudor.

Obviamente, si los bienes embargados no alcanzan, y sin haber concurso, cobrará el primero que obtenga sentencia y remate los bienes. Los siguientes acreedores, si intentan ejecutar cuando los bienes del deudor han sido vendidos, no podrán percibir sus créditos.

Para evitar la injusta situación en la que solo cobren sus créditos los que ejecutaron primero, se ha establecido un régimen concursal, que se trata de un proceso universal. Tiene como finalidad que ante el estado de cesación de pagos del deudor, todos los procesos de carácter patrimonial contra el concursado, tramiten ante un mismo juez, que es el del concurso. A este instituto se le denomina Fuero de Atracción.

De manera tal que los acreedores no van a tramitar cada reclamo en juzgados diferentes, ejecutando el que primero llegue a la sentencia, sino que todos los acreedores deberán concurrir ante el mismo juzgado y deberán presentarse ante un funcionario designado en el mismo, denominado síndico que entre otras funciones, tiene la de recibir los reclamos de los acreedores. Este procedimiento se denomina verificación, y permite acreditar con la documentación respectiva, la condición de acreedor.

Una vez concluido este procedimiento, y determinados los acreedores que probaron su condición de tales, en caso que se rematen los bienes, se pagara por un orden de prioridades establecido por la ley, y no por cuestiones aleatorias. Ese orden de prioridades surge de los privilegios, que están regulados entre los artículos 239 a 258 de la ley 24522.

Un trabajador, al momento en que debe reclamar su crédito ante su empleador concursado, tiene 2 vías:

En primer lugar puede verificar créditos ante el síndico. Este trámite tiene 2 inconvenientes. Es lento, porque, en el caso de que se trate de un concurso preventivo, una vez que se presenta a verificar, debe esperar la resolución del juez para que lo declare verificado o admitido y a partir de allí debe esperar que en el periodo de exclusividad se le ofrezca una propuesta de pago que deberá votar junto con todos los demás acreedores verificados y declarados admisibles divididos en categorías. Suponiendo que se logren las mayorías, el acuerdo debe homologarse y luego cumplirse. El segundo inconveniente es que si el crédito no ha sido reconocido en una sentencia o un acuerdo homologado, el síndico no va a verificar, toda vez que no está debidamente demostrada su existencia. Si se trata de una quiebra se debe esperar a la liquidación de los bienes.

Actualmente la verificación está regulada en el art. 32 y art. 88 ultima parte de la ley 24522.

En segundo lugar, puede solicitar el pronto pago de crédito laboral, que le permite al trabajador cobrar antes que el resto de los acreedores, con los primeros fondos que se recauden, por tratarse de un crédito de carácter alimentario.

Está regulado en el art. 16 de la ley 19550. Se solicita al juez, quien le da vista al síndico, para que conteste en diez días. Hay que aclarar que el juez deberá rechazar el pronto pago en las siguientes circunstancias: Cuando existiere duda sobre su origen o legitimidad, se encontraren controvertidos o existiera sospecha de connivencia entre el peticionario y el concursado. Durante la vigencia de la ley 19551, también era causal de rechazo la falta de registración del trabajador en los libros respectivos.

Ahora bien, durante la vigencia de la ley 19551, que rigió hasta el año 1995, fecha en que comenzó a regir la ley 24522, los créditos de los trabajadores no estaban afectados por el fuero de atracción, al menos temporalmente. Ello porque podían tramitar su reclamo ante el fuero laboral, para luego con la sentencia presentarse a verificar ante el síndico del concurso. Por tratarse la sentencia de un instrumento público, pasado en autoridad de cosa juzgada, el síndico debía verificar.

A partir de la vigencia de la ley 24522, se modifica esta situación, y el art. 21 establecía que la apertura del concurso preventivo producía el efecto de suspender y atraer al concurso, todos los procesos de contenido patrimonial contra el concursado. Permitía que aquellos procesos de conocimiento que estén en trámite pudieran continuar hasta el dictado de la sentencia, para luego presentarse a verificar con dicha resolución judicial. Pero expresamente manifestaba que si era un juicio laboral, no se podía continuar en el juzgado de origen hasta el dictado de la sentencia como ocurre respecto de cualquier otro acreedor. Esta situación, que duro hasta 2006, constituyo una discriminación muy criticada doctrinalmente, porque impedía a los trabajadores obtener un beneficio que otros acreedores si tenían. Los juicios laborales, una vez concursado el empleador demandado, debían suspenderse en el estado en que se encuentren, para ser absorbidos por el fuero de atracción, donde debían continuar. Hay que tener en cuenta que, en el fuero comercial, los créditos laborales no han tenido el mismo tratamiento que ante los jueces laborales. Estos últimos poseen principios protectorios hacia el trabajador de los que carecen los jueces comerciales. Asimismo se recargó al fuero comercial con procesos para los cuales los jueces comerciales no estaban formados.

El resultado de esta normativa fue, que los trabajadores fueron sacados de sus jueces naturales para que sus juicios sean tramitados en un fuero ajeno a la temática laboral, con el consiguiente retraso en su resolución.

Esta situación persistió, hasta que la ley 24522 fue modificada por la ley 26086, que permitió a los trabajadores tramitar sus procesos en sede laboral hasta el dictado de la sentencia, como era con el régimen de la ley 19551. Esto fue beneficioso para los acreedores laborales.

La situación descrita generó que entre 1995 y 2006, los trabajadores cuyos empleadores concursaron tuvieran dificultades para cobrar sus créditos.

Normalmente se enteraban que eran despedidos directamente al presentarse en el lugar de trabajo, encontrando el mismo cerrado con un cartel que indicaba que la empresa había quebrado.

Al asesorarse legalmente y saber que deben efectuar su reclamo en la quiebra se enteraban además que su privilegio especial recae sobre las mercaderías, materias primas y maquinarias que se encontraban en el establecimiento donde prestaba servicios (Art. 241 Inc. 1 ley 24522). O sea, que tienen prioridad de cobro respecto de otros acreedores, solo respecto de esos bienes, (mercaderías, materias primas y maquinarias) no de otros, como por ejemplo un inmueble, que casi siempre está hipotecado, teniendo prioridad de cobro el acreedor hipotecario cuando el bien se remate.

Lamentablemente, en la práctica ocurría, que las mercaderías, materias primas y maquinarias, eran lo primero que desaparecía de las empresas, fundamentalmente fábricas, ocurriendo esas sustracciones en horarios de noche o madrugada.

Es por ello que los trabajadores, recomendados por sus abogados ocupaban las empresas o hacían guardia afuera de las mismas para evitar las sustracciones mencionadas.

Durante esas ocupaciones, se fue autorizando por algunos síndicos que los trabajadores continuaran con la actividad ya que disponían de las máquinas y la mano de obra para cumplir con los clientes, pudiendo generar ingresos para ir pagando a los acreedores.

En algunos casos, los trabajadores obtuvieron el inmueble donde se encuentra el establecimiento organizados legalmente bajo la figura de una cooperativa de trabajo, mediante leyes de expropiación, repitiéndose esa experiencia a lo largo del país hasta la actualidad.

Con posterioridad, en 2011, se regulariza el procedimiento para recuperar empresas mediante la ley 26684 que modifica la ley de concursos 24522. Dicha ley no obtuvo el resultado esperado, que es poder facilitar a los trabajadores encaminar legalmente la recuperación de empresas, como se expresa en adelante.

Hasta el momento, el trabajo más completo que hemos encontrado, vincula la mayor o menor cantidad de creación de empresas recuperadas, a la mejor o peor situación económica del país: A peor situación económica, mayor cantidad de empresas recuperadas. A mejor situación económica, menor cantidad de empresas recuperadas. Se trata de los informes presentados por el programa “Facultad Abierta”, de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires. (3)

III. JUSTIFICACIÓN

Sin perjuicio del valioso aporte del trabajo mencionado en el rubro antecedente, consideramos que hay que tener en cuenta otra variable, que es la mayor o menor posibilidad de cobro de créditos de los trabajadores en el concurso de su empleadora.

A nuestro criterio, la mayor o menor dificultad en el cobro de los créditos de origen laboral en los concursos influye en la mayor o menor cantidad de empresas recuperadas.

En la ponencia presentada por el suscrito en las jornadas denominadas: ...“9° Encuentro de Profesores de Asignaturas Jurídicas en Facultades de Ciencias Económicas”..., hemos planteado este punto de vista, que sin contradecir el trabajo de Facultad Abierta, consideramos que analiza la situación desde otra perspectiva.

Asimismo, en este artículo ampliamos lo expresado en la ponencia citada precedentemente, incorporando el caso de la empresa GIP METAL, la cual fue originalmente concursada en forma preventiva, transformándose en quiebra, para pasar a recuperarse por los trabajadores de la misma bajo la forma de una cooperativa de trabajo. El nombre de la cooperativa es UNION y FUERZA LTDA.

Del análisis del caso mencionado “ut supra”, corroboramos a priori las tendencias que surgen de la hipótesis mencionada, que incluye la nueva variable propuesta por nosotros.

IV. OBJETIVOS

Analizar en las tres etapas en que dividimos el periodo que va desde 1995 hasta 2015, si cuando las posibilidades de cobro de acreedores laborales en los concursos disminuyeron, aumentó la cantidad de empresas recuperadas.

Constatar si dicha situación se verifica en el caso GIP METAL S.R.L.

V. LIMITACIONES Y ALCANCES DEL TRABAJO

El presente trabajo, intenta demostrar una nueva variable a tener en cuenta en relación a la cantidad de ERT que se crean anualmente.

Se limita a establecer una tendencia, analizando la cantidad anual de ERT que surge del trabajo efectuado por el programa Facultad Abierta, y las distintas reformas a la ley de quiebras, donde han variado las posibilidades de cobro de créditos por parte de sus trabajadores.

Dicha tendencia, relacionada al caso GIP METAL S.R.L., parece ratificarse, pero hasta no realizarse un trabajo más pormenorizado no puede considerarse como una hipótesis absolutamente corroborada.

VI. HIPÓTESIS

Del análisis de las tres etapas en que dividimos el periodo que va desde 1995 al 2015, podemos extraer la hipótesis de nuestro trabajo: A menores posibilidades de cobro que presenta la legislación concursal a los acreedores laborales en las distintas etapas del periodo mencionado, mayor cantidad de ERT.

VII. RESULTADOS

1. Caso Gip Metal S.R.L.

Las manifestaciones vertidas en los puntos anteriores pueden verse corroboradas provisoriamente con un caso paradigmático: El de la empresa Gip Metal S.R.L.

Se trata de una empresa metalúrgica de la localidad Avellaneda, Provincia de Buenos Aires. Es una de las primeras ERT de que se tiene noticia cuya declaración de concurso preventivo data de 1996, y en la que podemos corroborar la existencia de la problemática que debieron transitar los acreedores laborales con motivo de la reforma introducida por la ley 24522.

1.1. Concurso preventivo:

El 12 de noviembre de 1996, se declara la apertura del concurso preventivo de la empresa Gip Metal SRL, a pocos meses de la reforma de la ley de concursos 24.522. El juzgado interviniente fue el N° 8 del Departamento Judicial de Lomas de Zamora.

Con motivo de la entonces reciente reforma introducida por la ley 24522, y ante la confusión que ésta generó en los primeros meses de su implementación, los reclamos laborales de los acreedores se iniciaban en sede laboral, sin haberse anoticiado muchos de los trabajadores que la empresa había concursado y que debía suspenderse el procedimiento en el estado en que se encuentre, debiéndose presentar obligatoriamente ante el concurso.

Muchos de estos reclamos en sede laboral, se iniciaron en los Tribunales colegiados de instancia única de Avellaneda. Algunos trabajadores, habían sido despedidos y habían logrado un acuerdo con la empresa en la Subsecretaría de Trabajo de la Pcia. de Buenos Aires, donde la empleadora se obligaba a abonar en cuotas la indemnización, siendo homologados los convenios en sede administrativa.

Como la empresa entro en mora respecto de los pagos acordados en los convenios mencionados precedentemente, los trabajadores iniciaron la ejecución de los mismos en sede laboral.

Dos de estos trabajadores, al realizar averiguaciones en el Registro de Juicios Universales provincial, advierten que la empresa había concursado preventivamente.

Se presentan en el concurso solicitando pronto pago. Se hace lugar al mismo, pero por no haber fondos disponibles, según la síndico interviniente, el mismo no se abona. Una vez homologado el acuerdo obtenido con los acreedores verificados y declarados admisibles, se abonó el pronto pago de crédito laboral de los acreedores mencionados.

A medida que el resto de los trabajadores van enterándose del concurso de su empleadora se van presentando en el mismo.

Otros intentan continuar el juicio en sede laboral, que ya no es admitido por la reforma mencionada.

1. 2. Declaración de quiebra:

El día 18 de agosto de 2000, los trabajadores de la empresa Gip Metal, recibieron un telegrama donde se les comunica la suspensión de la relación laboral, de acuerdo con el Art. 196 de la Ley de concursos y quiebras. (4)

Los trabajadores deciden ocupar la empresa para resguardar la fuente de trabajo. Como se puede apreciar, ante la suspensión de sus reclamos en sede laboral, y los rechazos sistemáticos a las solicitudes de pronto pago y verificación, no tienen otra alternativa.

La situación se agrava más, con la maniobra de los concursados para sacar del patrimonio el bien más valioso que es el inmueble donde funcionaba la empresa. Los trabajadores, en su página Web describen la situación en los siguientes términos:

...”La maniobra del vaciamiento comienza el día 1 de Abril de 1998, cuando se realiza una cesión de las cuotas sociales, a un sereno, Francisco Angueira el 5%, y a un fletero Claudio Norberto Del Carril el 95% restante. Se solicita al juzgado autorización de vender el inmueble a Kastner Unión S.A., así mismo se informa que ha mudado su sede social - comercial e industrial a la calle Atilio Lavarellio 1126 de villaneda, dejando desocupado el predio.

El 18 de Agosto pide su propia quiebra. Los nuevos dueños, la Sociedad Kastner Unión S.A., solicita el desalojo de la fábrica al fiscal y el juez dicta el desalojo que fue comunicado a los trabajadores, los cuales estaban dentro de la fábrica resguardando su fuente de trabajo”... (3)

Ante esta situación de impedimento de cobro sistemático, avalado por la propia ley de concursos y el intento de vaciamiento de la empresa, los trabajadores procedieron a ocuparla, para garantizar el cobro de sus acreencias, aunque sea en forma precaria. Dicha ocupación y la acción de los trabajadores tuvo sus frutos. Siguiendo con la explicación de los antecedentes de creación de la ERT, sus asociados explican en su página web: ...” Luego se le explico al juez la maniobra que estaban realizando estas empresas, este levanto la medida y ordeno la investigación de los delitos, de falsa denuncia y tentativa de estafa, donde aproximadamente había más de cuatro millones de dólares de pasivo en la quiebra” ...

Este proceso, que luego fue imitado por otras empresas abandonadas y/o vaciadas, termina su ciclo con la solicitud de los trabajadores al juez de continuar con la actividad bajo la figura de la cooperativa de trabajo: ...”

Los trabajadores solicitan al juzgado la continuidad de la fuente laboral en forma de Cooperativa. Éste acepta alquilando las máquinas de dicha quiebra hasta que se concrete la compra de las mismas. Se obtiene el inmueble, el cual estaba fuera de la quiebra por una Ley de expropiación de la Provincia de Buenos Aires, a favor de la Cooperativa de Trabajo Unión y Fuerza Limitada. Los trabajadores manifiestan en su pagina web: ...”Toda esta lucha por mantener nuestra fuente de trabajo duro seis meses hasta que a partir del 2 de enero del 2001 se hacen nuestras primeras facturas como Cooperativa de Trabajo” ... (5)

VIII. DISCUSIÓN

1. Dos variables diferentes:

Explicamos en los antecedentes que, en un trabajo anterior, se relacionó la cantidad de empresas recuperadas con la mayor o menor inestabilidad en el país. Creemos que también existe una relación entre la mayor o menor creación de ERT con la mayor o menor posibilidad de cobro que los acreedores laborales tienen en los concursos de sus empleadores.

Es decir, que ante dificultades en la posibilidad de percibir sus acreencias laborales (indemnizaciones por despido y otros rubros), los trabajadores prefieren intentar mantener la fuente laboral, conformando una cooperativa de trabajo, cuyo capital está integrado por las indemnizaciones que constituyen créditos que se compensan para adquirir capital de la empresa. Caso contrario, corren riesgos de no percibir su crédito, quedándose sin trabajo y sin indemnización. Es por ello que ante mayor imposibilidad de cobro de sus créditos, hay mayor tendencia de recuperar la empresa para no perder la fuente laboral.

Si analizamos ambos puntos de vista, (cantidad de ERT, basándose en dificultades económicas del país, o basándose en la posibilidad de cobro de sus créditos en el concurso) podemos encontrar cierto paralelo en la evolución de la cantidad de ERT que se han creado desde la década del 90 hasta el año 2016.

2. Etapas analizadas.

2.1 Periodo 1995-2006:

En el trabajo realizado por “Facultad Abierta” se advierte que hay un incremento de empresas recuperadas en 2001/2002. Este pico coincide con la mayor intensidad de la crisis económica de nuestro país, pero también coincide con la etapa que hemos mencionado en nuestra ponencia presentada en 2019, que tiene que ver con el momento de mayores obstáculos que impuso la ley 24522 a los trabajadores en la posibilidad de cobro de sus acreencias. El principal obstáculo que impuso esta ley, es que le impedía al trabajador continuar con el reclamo de sus créditos en sede laboral hasta el dictado de la sentencia, para luego, con la sentencia, presentarse a verificar. Se les imponía a los trabajadores la suspensión del juicio en sede laboral en el estado en que se encuentre, teniendo que presentarse obligatoriamente ante el síndico a verificar.

Obviamente, al ser un juicio controvertido y sin sentencia, el síndico procede a rechazarlo. Aquí tenemos el pico más alto de casos de empresas recuperadas, toda vez que, ante la imposibilidad de percibir sus indemnizaciones en la quiebra de sus empleadores, a los trabajadores les quedaba como alternativa conformar la cooperativa de trabajo y continuar con la explotación de la actividad, y así conservar la fuente de trabajo.

De lo expuesto hasta ahora, vemos que el caso analizado en este trabajo, se enmarca en esta etapa que señalamos en los antecedentes, donde la reforma introducida por la 24522 obtura el acceso al cobro de los créditos laborales.

A partir de aquí, y hasta el 2006, cuando se dicta la ley 26086, es donde más ERT se crean.

Es decir que el fenómeno de la creación de ERT, más allá de tener su origen en una situación de crisis económica producida en 2001, también puede estar influida por la imposibilidad de cobro de los trabajadores en la quiebra de sus empleadores.

Se corrobora que se trata de normas que obstaculizan el cobro, pudiendo confirmar que mientras duró el concurso, en el caso GIP METAL S.R.L. solo dos acreedores pudieron cobrar su crédito.

Ya en el año 2006, ante la reforma introducida por la ley 26086, que permite a los trabajadores continuar sus juicios en sede laboral, los juzgados Civiles y comerciales, remiten las causas a la justicia del trabajo. Aquellos juicios que tramitaron en sede concursal no avanzaron en diez años.

Otra situación que corrobora lo expuesto es que: los acreedores que solicitaron inicialmente el pronto pago, una vez obtenido el acuerdo en sede concursal, solicitaron se abone su reclamo, bajo apercibimiento de quiebra. Se corrió traslado y la empresa abonó. Estos dos acreedores, percibieron su crédito, homologándose el acuerdo respectivo el día 18 de Noviembre de 1.998. Ver expte.: Gip Metal s/ concurso preventivo s/ incidente de pronto pago interpuesto por Montes Alberto y otro.

Recordemos que en Abril de 2000, se notificó la quiebra y en 2 de enero del 2001 comenzó a facturar la cooperativa.

Los trabajadores que percibieron su crédito no integraron la cooperativa. Su intención no era hacerse cargo de la empresa, sino percibir sus créditos.

2.2 Periodo 2006/2011:

Luego, según el trabajo que relaciona la cantidad de ERT con las crisis, se menciona que hacia 2006, baja la cantidad de ERT, producto de un mejoramiento de la economía.

Pero este descenso en el crecimiento de ERT en nuestro análisis, parece obedecer también a la reforma introducida por la ley 26086, que devuelve a los trabajadores la posibilidad de cobro de sus créditos en forma más efectiva. En efecto, se permite nuevamente a los trabajadores continuar el juicio iniciado en sede laboral hasta el dictado de la sentencia, para poder verificar ante la sindicatura con dicha resolución judicial, que al tener efectos de cosa juzgada, el síndico no puede rechazar.

Es decir, aumentan las posibilidades de cobro de los acreedores laborales en el concurso de su empleador. Esta mayor perspectiva de cobro puede ser una causa de disminución en la cantidad de empresas recuperadas creadas en este periodo. Ello, sin perjuicio de otros beneficios a favor del trabajador, como por ejemplo, ante la falta de fondos para atender al pronto pago de crédito laboral, la obligación de separar el 1% del ingreso neto de la concursada para atender aunque sea parcialmente los pedidos de pronto pago. Con la ley 26684, en 2011, ese porcentaje se sube al 3%.

2.3 Periodo 2011 hasta la actualidad:

La cantidad de empresas recuperadas desciende drásticamente a partir del año 2011, fecha en que se aprueba la ley 26684.

Aquí nos encontramos con una situación muy particular. La ley 26684, se dicta para encuadrar legalmente la recuperación de empresas que hasta el momento se realizaba sin regulación en la ley de concursos. Esta ley instaura un sistema que permite a la cooperativa de trabajo conformada por los empleados de la empresa concursada, continuar con la explotación de la actividad económica de la misma en forma temporaria o definitiva.

Se supone que con la instauración de un procedimiento judicial que regule la recuperación de empresas, la cantidad de las mismas ascendería en casos de crisis económicas.

Ello no fue así, y a partir de 2011 se redujo la cantidad considerablemente, y a partir de 2015, donde las empresas comenzaron a tener dificultades serias en relación de aumento de tarifas y recesión, no ha aumentado la cantidad de ERT. Veremos más abajo, que mediante el trabajo "Facultad Abierta" se atribuye a los síndicos y jueces el fracaso de la ley, que lejos de facilitar la conformación de cooperativas de trabajo para recuperar empresas en quiebra, la dificulta. El tiempo que llevaba convertir la empresa en quiebra a ERT, paso de ser de 4 meses, a 11 meses, lo cual no era soportado por los trabajadores. Nadie puede estar tanto tiempo sin percibir ingresos, por lo que los intentos de continuar con la actividad se diluían. Los motivos concretos, según el trabajo realizado por Facultad Abierta, es por falta de compromiso de jueces y síndicos.

Nosotros consideramos aquí también otra variable, consistente en la falta de conocimientos suficientes en materia de cooperativismo de los funcionarios que actúan en los concursos.

A efectos de confirmar o refutar esta hipótesis, quien suscribe el presente trabajo dirige un proyecto de investigación denominado: La actuación del Sindico Concursal en la aplicación de la ley 26684.

En la mencionada investigación, que se encuentra en curso de ejecución, se efectuó un relevamiento de los programas de las materias del departamento de Derecho de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora en sus diversas versiones, desde 1985 hasta 2019, a efectos de corroborar si en los mismos, se encuentran contenidos de derecho cooperativo, sobre la base de varios ejes temáticos predeterminados en el proyecto respectivo. Los resultados preliminares son contundentes en cuanto a la falta de contenidos adecuados.

Sin perjuicio de ello, se están efectuando encuestas a graduados a efectos de que informen si durante el transcurso de la carrera han estudiado contenidos vinculados con cooperativismo. Asimismo, se están efectuando entrevistas a dirigentes de empresas recuperadas para que puedan comentarnos su experiencia en relación a la actuación de los síndicos concursales en las empresas recuperadas en las que les ha tocado participar.

IX. CONCLUSIÓN

1. Del análisis que surge de la comparación de la evolución del crecimiento de conformación de empresas recuperadas desarrollado por el programa Facultad abierta, y los cambios operados en la ley concursal advertimos lo siguiente:

1.1 La creación de ERT surge como una respuesta directa a los impedimentos que impone la ley 24522 a partir de 1995. Basándonos en el relevamiento del programa Facultad Abierta, notamos que la mayor cantidad de Empresas Recuperadas se da después de la creación de esta norma. Se intensifica con la crisis de los años 2001 y 2002.

Se advierte una relación entre las dificultades de obtener el cobro en sede concursal por los trabajadores y la mayor cantidad de ERT creadas. La mayor cantidad de Empresas Recuperadas se detecta en esta etapa descripta, donde la ley 24522 impone mayor impedimento al cobro de los créditos laborales.

En el caso analizado en el presente trabajo, en el periodo comprendido entre la apertura de concurso y declaración de quiebra, en 2000 y hasta la conformación de la cooperativa, prácticamente ningún acreedor obtiene su indemnización. Esto confirma la casi imposibilidad de cobro de créditos laborales en los concursos entre 1995 y 2006.

Solo dos trabajadores pudieron obtener su indemnización en 1998. Los mismos no conformaron la cooperativa. El motivo por el cual estos dos trabajadores pudieron percibir sus créditos, tiene que ver con que habían suscripto con la empresa Gip Metal antes de concursar, un acuerdo ante el Ministerio de Trabajo, que fue homologado. Ante la falta de pago, el acuerdo homologado tiene los mismos efectos que una sentencia. Se trata de un instrumento público con efectos de cosa juzgada, que debía ejecutarse en sede judicial.

Los trabajadores que no tuvieron la posibilidad de suscribir un convenio y homologarlo, debieron efectuar su reclamo a través de un juicio de conocimiento, no un ejecutivo, y por ende mucho más complejo procesalmente. Al momento de declararse la apertura del concurso de la empleadora, esos juicios estaban en pleno proceso, pero sin sentencia, por lo que debieron suspenderse en el estado en que se encontraban y fueron absorbidos por el fuero de atracción, para radicarse en el juzgado del concurso, y ser resueltos por un juez que no tiene formación en la rama del derecho laboral, y que no cuenta con el principio de los tribunales laborales conocido como "In dubio pro operario".

1.2. Asimismo, en el relevamiento mencionado surge que después de 2006 desciende la cantidad de empresas recuperadas. Hay una coincidencia con las mejoras operadas con motivo de la reforma de la ley 26086, donde se permite que los acreedores laborales continúen sus reclamos en sede laboral hasta el dictado de la sentencia, para después presentarse a verificar ante el juez del concurso con la sentencia firme que constituye un instrumento público con efectos de cosa juzgada, eliminando la posibilidad de su rechazo en sede concursal.

A partir de 2006 en adelante la cantidad de ERT desciende, toda vez que se les permite a los trabajadores, ante el rechazo del pronto pago continuar con el juicio en sede laboral. Asimismo, si el pronto pago es procedente, pero no hay fondos disponibles, se debe abonar parcialmente, destinando el 1% de los ingresos de la empresa concursada. A partir de 2011, se debe asignar el 3%. En el caso analizado, la empresa obtiene la apertura de concurso en 1996, inmediatamente después de dictada la ley, y la crisis de 2001 no se había producido.

1.3. En función de lo expuesto, finalmente podemos concluir con lo siguiente:

No solo las crisis económicas por las cuales atraviesa nuestro país parecen ser generadoras de mecanismos para evitar el desempleo como la creación de Cooperativas a efectos de recuperar empresas. También influyeron las normas flexibilizadoras introducidas en la ley de concursos y quiebras, creadas a mitad de la década del noventa.

Entendemos que son dos variables concurrentes, que influyen en la mayor o menor cantidad de ERT, que en este trabajo intentamos estudiarlas en forma separada, porque obedecen a situaciones de distinta naturaleza. En el primer caso estamos en presencia de una variable de origen económico, y en el segundo, una variable de índole jurídica.

Muchas empresas se recuperan por este mecanismo después de 2001 y 2002, pero en casos como el analizado en el presente trabajo, el estado de cesación de pagos y el proceso judicial datan de mitad de los noventa.

Se puede conjeturar, desde el punto de vista jurídico, que la ley 24522 ha sido para los empresarios que obraban de mala fe, una herramienta para dilatar en el tiempo el pago de los créditos laborales, en el periodo que va desde 1995 hasta 2006. La ley, en ese periodo, permitía congelar los reclamos laborales indefinidamente mientras los deudores idean algún mecanismo de vaciamiento como en el ejemplo.

Nos preguntamos si habiendo crisis económica, pero con normas concursales que no discriminaran a los trabajadores como la ley 24522, entre 1995 y 2006, hubiésemos tenido la misma cantidad de empresas recuperadas. En el ejemplo que analizamos los dos trabajadores que cobraron su indemnización no han conformado la cooperativa.

También nos preguntamos en cuántos casos producidos entre 1995 y 2002, respecto de empresas que no han sido recuperadas, sus trabajadores en un concurso han cobrado sus créditos.

Todos estos interrogantes se pueden responder en un trabajo investigativo mucho más amplio que excede las características de esta forma de comunicar ciencia que es el artículo científico.

Entendemos que para corroborar o no la hipótesis planteada en el presente trabajo, se hace necesario realizar un relevamiento de todos los trabajadores involucrados en la quiebra mencionada, y establecer cuantos integraron la cooperativa, y respecto de quienes no la integraron, cuantos percibieron sus créditos y cuantos no.

El objetivo del presente trabajo, ha sido en definitiva, poder evidenciar una tendencia respecto de esta variable distinta que proponemos para medir la mayor o menor cantidad de Empresas Recuperadas por los Trabajadores. De esta forma instalamos la problemática para el próximo trabajo investigativo.

X. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1) ...“9° Encuentro de Profesores de Asignaturas Jurídicas en Facultades de Ciencias Económicas : “las estrategias de enseñanza como eje fundamental de los contenidos jurídicos / Norma Salvatierra ; Fabiana Andrea Maceiras ; compilado por Norma Salvatierra ; Fabiana Andrea Maceiras. - 1a ed . - Lomas de Zamora : Universidad Nacional de Lomas de Zamora, 2019. Libro digital, PDF. Archivo Digital: descarga y online. ISBN 978-987-3839-06-1 1. Formación Docente. 2. Investigación. I. Maceiras, Fabiana Andrea. II. Título.CDD330.07

2) Proyecto de Investigación Lomas Ciencia y Técnica IV “La actuación del Síndico Concursal en la aplicación de la Ley 26.684 en los concursos desde 2001 hasta 2016”, aprobado por Resolución Rectoral N° 857/19.

3) <https://www.recuperadasdoc.com.ar/>

4) <http://mev.scba.gov.ar/procesales.asp?nidCausa=956963&pidJuzgado=GAM335>

5) <http://www.recuperadasdoc.com.ar/descripciones/unionyfuerza.htm>

INVESTIGACIÓN: ESTRATEGIA Y LIDERAZGO, CULTURA ORGANIZACIONAL

POR JAVIER VICUÑA (*)
MARIELA ANGELINI (**)

(*) Magister y Director del Centro de Estudios de Estrategia (CEE) de la FCE-UNLZ

(**) Licenciada en Administración y Contadora Pública - Miembro del CEE

El objetivo del presente trabajo es poder analizar como las pymes de la región del AMBA desarrollan y aplican los conceptos de estrategia, liderazgo y cultura organizacional y si los mismos tienen una directa relación.

Los resultados aquí expresados provienen de una muestra de 67 contactos que respondieron una encuesta de 42 preguntas agrupadas en tres temas: estrategia 16, liderazgo 12, cultura organizacional 14, siguiendo la escala de Likert con 5 niveles de respuesta desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo. Los resultados muestran diferentes desarrollos de los conceptos propuestos y escasa relación entre los mismos como parte de una visión de largo plazo.



INTRODUCCIÓN

La aplicación correcta de una estrategia exitosa en una organización depende de distintos factores. Hay que tomar en cuenta que se tiene que lidiar tanto con variables controlables como no controlables y al mismo tiempo considerar que las empresas se desempeñan en dos ámbitos: puertas adentro y puertas afuera.

A su vez se puede hacer un correlato y decir que lo no controlable está afuera y lo controlable adentro de las mismas, pero esto es una simplificación ya que no se da de manera tan clara, y también lo que se hace en toda empresa tiene que tener un estrecho vínculo con el contexto que por cierto es muy amplio e inestable.

Dicha inestabilidad se cristaliza en incertidumbre, motivo por el cual se trabaja en prospectiva, escenarios futuros y tendencias mundiales que puedan minimizar la misma y otorgar mayor claridad al momento de iniciar un proceso decisorio. Obtener información de calidad es entonces una necesidad imperiosa. Son muchos los factores que están fuera del alcance de las organizaciones especialmente las pymes, el COVID 19 es una muestra palmaria y lastimosa.

Se torna entonces vital tener una clara idea de lo que sucede dentro de las paredes de la propia institución. En esta oportunidad el Centro de Estudios de Estrategia de la Facultad de Ciencias Económicas de UNLZ, ha decidido realizar una encuesta asociando los conceptos de estrategia con los de liderazgo y cultura organizacional con el objetivo de analizar las interrelaciones significativas de los mismos.

I. METODOLOGIA

A tal efecto nos hemos comunicado con 215 de empresas pymes del AMBA solicitando que respondan las personas que tengan cargos de nivel medio en adelante. La tarea fue realizada durante los meses de abril, mayo y junio de 2021, habiendo obtenido 67 respuestas un nivel relativamente bajo en función a los contactos realizados.

Está claro que la pandemia y la extremadamente larga cuarentena con las diversas versiones, idas y vueltas, no ha generado el mejor clima para que las personas se detengan a responder preguntas solicitadas por una casa de altos estudios. Paralelamente la metodología utilizada para comunicarnos, esto es enviar encuestas por google form se ha tornado una herramienta habitual y no necesariamente para realizar investigaciones, lo que provocó que desde las empresas ante un requerimiento de este tenor sea desestimado antes de saber su contenido.

Se empleó una encuesta con 42 preguntas agrupadas en tres temas: estrategia 16, liderazgo 12, cultura organizacional 14, siguiendo la escala de Likert con 5 niveles de respuesta desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo.

II. MARCO TEÓRICO

La estrategia es un patrón de decisiones que en las empresas determinan los objetivos y metas, generando planes y políticas para el logro de los mismos y considerando los factores económicos y humanos en beneficio de los accionistas –empleadores y clientes– y la comunidad en su conjunto. Las estrategias orientan las decisiones y permiten que los planes operativos se realicen de forma concurrente al logro de los objetivos de la empresa con la finalidad de incrementar las posibilidades de cumplimiento de objetivos y metas. Otra forma de definir el concepto de estrategia es: la teoría que la alta dirección tiene sobre la base de sus éxitos pasados y futuros.

La estrategia presenta dos partes esenciales: el diseño y la implementación. El diseño o formulación de la estrategia es un proceso colectivo que se sustenta en el desarrollo y aplicación de competencias distintivas, difíciles de imitar. El diseño ha sido ampliamente estudiado y es posible sostener que a partir de la definición de la misión y los valores corporativos, el diseño mismo de la estrategia considera un análisis de las fuerzas competitivas, y de los recursos y capacidades para llegar a la definición de la estrategia corporativa y sus consecuentes estrategias funcionales. El proceso que conduce a la elección de la estrategia de la empresa es un proceso de toma de decisiones; dicho proceso se nutre por la calidad de la gestión del conocimiento que distingue a la organización.

Las empresas adoptan sus decisiones estratégicas, pero un importante porcentaje de dichas decisiones fracasan. En consecuencia, la implementación de la estrategia no es una tarea menor, ya que tiene una implicación estructural en los niveles de éxito y fracaso que se alcancen finalmente. La implementación de la estrategia tiene dos categorías fundamentales: 1) la dirección y administración, que incluye la cultura organizativa; y 2) la implementación operacional, que considera el apoyo que puede generar, entonces, definir una estrategia como un patrón de acciones o plan que alineado con las metas, políticas y valores de la empresa, tomándolos como un todo, permite la utilización de recursos para el fortalecimiento de competencias en un ambiente de negocios competitivo, donde los rivales enfocan sus esfuerzos al logro de ventajas competitivas.

En primer lugar hay que reconocer que existe una fuerte relación entre la estrategia adoptada por la empresa y el entorno empresarial donde desarrolla sus actividades, lo cual definirá cuáles son las características internas de la empresa que podrán ser utilizadas para la generación de ventajas competitivas. Las fuerzas competitivas presentes en el entorno empresarial son específicas para cada sector y actividad productiva. La administración de proveedores es un factor que determina la competitividad de la empresa, destacando mejoras en el proceso de toma de decisiones, donde las tecnologías de comunicación y los sistemas de información facilitan tales interacciones.

El estilo de liderazgo se relaciona con la eficacia en empresas pequeñas, medianas y grandes, y en organizaciones con fines de lucro y sin fines lucro. El estilo de liderazgo influye sobre los procesos, los productos, los servicios y, consecuentemente, sobre los resultados de la organización.

La teoría de Bass distingue tres estilos de liderazgo, el transformacional, el transaccional y el "laissez faire". Esta teoría establece que el líder transformacional guía a sus seguidores y los inspira, estableciendo desafíos y una motivación basada en el desarrollo personal de quienes lo siguen. En efecto, el líder transformacional conduce al logro de estándares de excelencia, individuales y colectivos, a través del establecimiento de una visión y una misión comunes. Por su parte, el liderazgo transaccional es aquel en el cual los seguidores se motivan en base a los beneficios esperados por el logro de las metas o tareas encomendadas. Ciertamente, el liderazgo transaccional implica un proceso de negociación entre el líder y los seguidores. Finalmente, el estilo "laissez faire" se caracteriza porque el líder renuncia al control y permite que sean los subordinados los que tomen las decisiones.

Cultura organizacional. En los últimos años la cultura organizacional se ha convertido en un aspecto importante de investigación debido a los continuos cambios del entorno que influyen en el comportamiento interno de la empresa. La cultura es un horizonte orientador de conductas y prácticas, de creencias y valores a las que deben adaptarse los empleados en una organización. Asimismo, las personas dentro de la organización comparten experiencias, ideologías y formas de expresión de la cultura que se transmiten entre sí y van creando identidad y pertenencia. En este sentido la cultura organizacional modela el comportamiento de las personas en el trabajo y es productiva cuando fortalece el compromiso en la empresa.

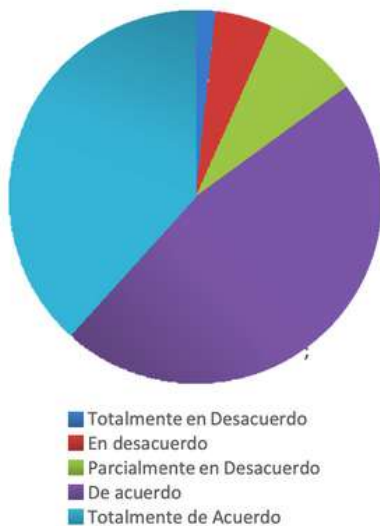
Ciertos autores definen a la cultura organizacional como la experiencia adquirida por el grupo para afrontar el entorno y resolver problemas internos de la empresa. Además, se la puede considerar como un conjunto de reglas y medios que moldean en los integrantes de una empresa los valores, normas y significados. En general, el estudio de la cultura organizacional permite a la gerencia contar con instrumentos adecuados para recopilar información de las diversas manifestaciones culturales en la empresa. Por tal razón, se debe evaluar el estado de la cultura organizacional, así como sus resultados. En definitiva, es importante contar con información actualizada sobre las formas de medir la cultura organizacional, que brinde a la gerencia una herramienta para la toma de decisiones.

III. DESARROLLO

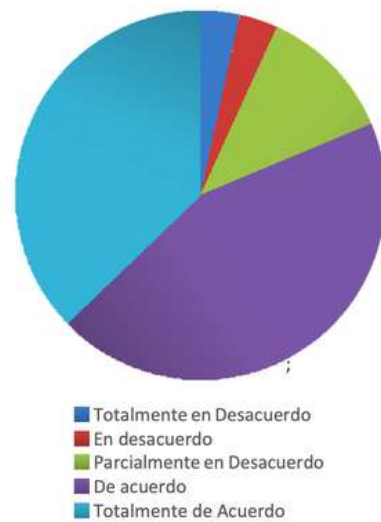
A continuación, las respuestas obtenidas y expresadas en gráficos y agrupadas en grupos de temas relacionados para hacer más ágil la exposición.

IV. ESTRATEGIA

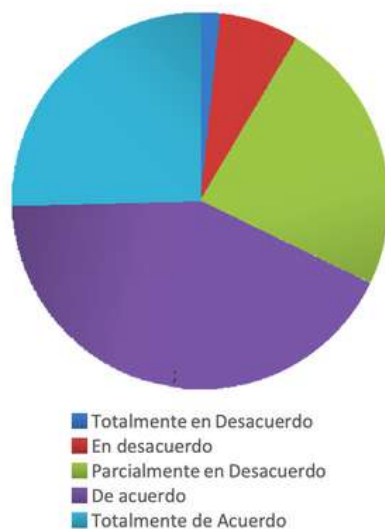
¿Conozco la misión de la empresa y trabajo por ella?



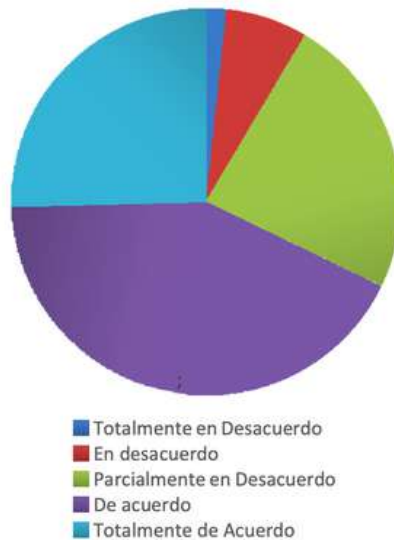
¿Conozco los objetivos de la empresa?



¿La visión de la empresa es clara y precisa?



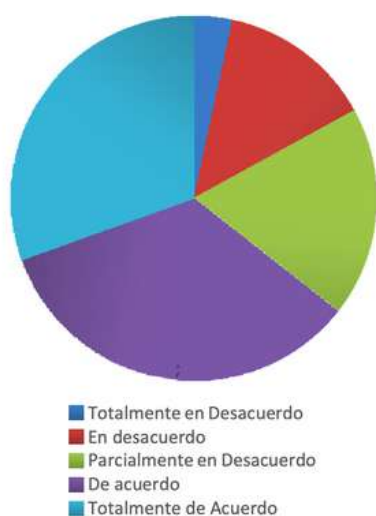
¿La visión de la empresa es clara y precisa?



Para toda empresa definir con claridad la misión, visión y los objetivos es una tarea fundamental pero además estas definiciones deben ser conocidas por los integrantes ya que de lo contrario no tendrá éxito su implementación.

En la encuesta vemos que se conoce la misión en un 85% que es un número importante. Los objetivos se conocen en un 70%, esta diferencia no es buena. Al preguntar por la claridad de la visión un 31% están parcialmente de acuerdo o en desacuerdo un 31%, este es un dato negativo.

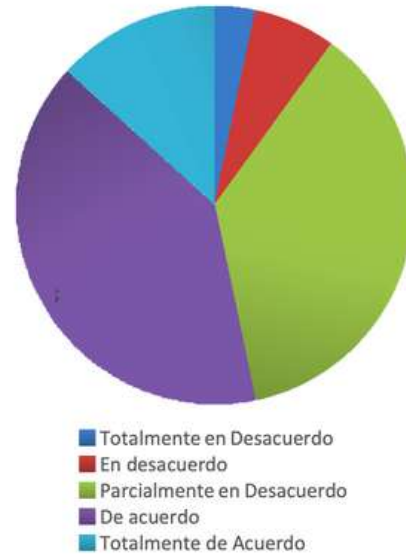
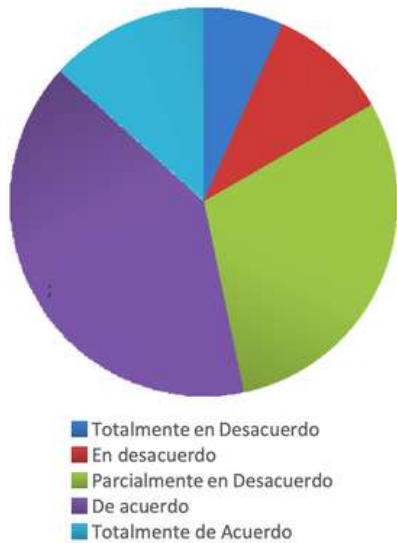
¿Me identifico plenamente con la empresa?



La identificación plena con la empresa tiene resultados variados: 64% de acuerdo, 32% parcialmente y desacuerdo, y aparece un 4% totalmente en desacuerdo. Aquí puede ocurrir que no todas las personas pueden elegir libremente en qué lugares trabajar, tomando en cuenta la crítica situación económica, social y de generación de empleo que el país detentaba previa a la pandemia y que a partir de la misma la situación ha empeorado, por consiguiente, se trabaja donde se puede en muchas ocasiones.

¿Se evalúa la aplicación de las competencias?

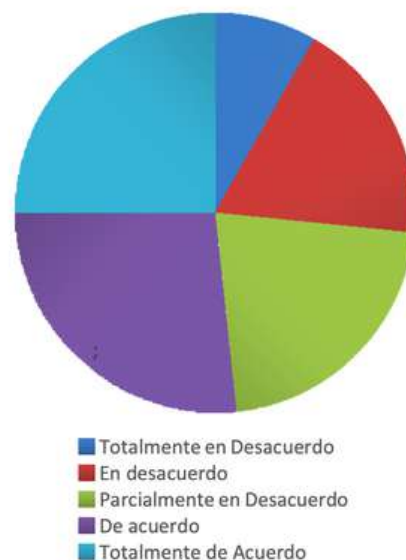
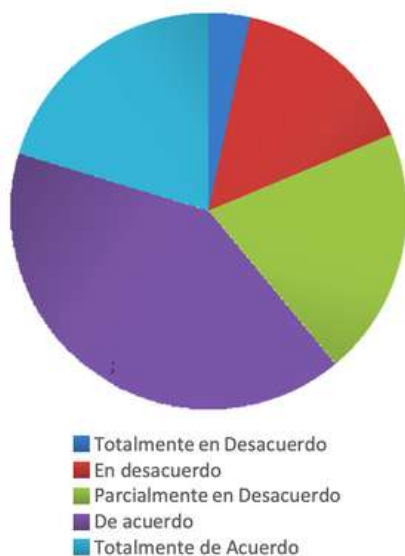
La identificación de la estrategia se contempla desde la identificación de su aprendizaje organizacional



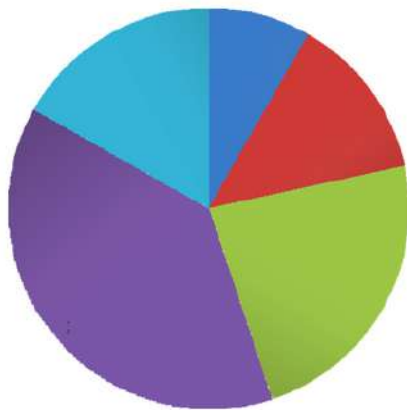
Se evalúa la aplicación de competencias se percibe una crítica a este proceder en las empresas ya que un 47% está en desacuerdo. Resultados muy similares tienen las respuestas que vinculan el aprendizaje organizacional con la estrategia, el aprendizaje debería ser un pilar fundamental tanto en el diseño como en la implementación de la estrategia sin embargo no hay un correlato entre ambos conceptos según las respuestas.

Para el cumplimiento de la estrategia se cuenta con los indicadores y las correspondientes metas de desempeño.

Se capacita al personal en las competencias clave



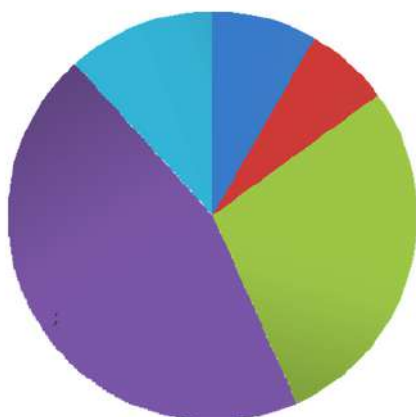
El proceso tiene indicadores de extremo a extremo derivados de los requerimientos de los clientes.



- Totalmente en Desacuerdo
- En desacuerdo
- Parcialmente en Desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de Acuerdo

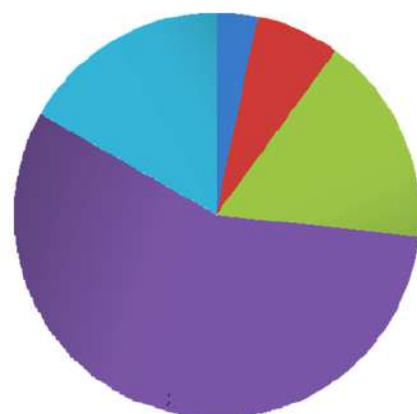
En cuanto a la utilización de indicadores de desempeño para aplicar la estrategia hay un 80% que refiere que se utilizan, de la misma manera los indicadores responden a los requerimientos de los clientes. En cuanto a la capacitación del personal se reparte en partes iguales estar de acuerdo, con el desacuerdo y parcialmente, este es un dato preocupante.

La estrategia adoptada fue de la máxima calidad.



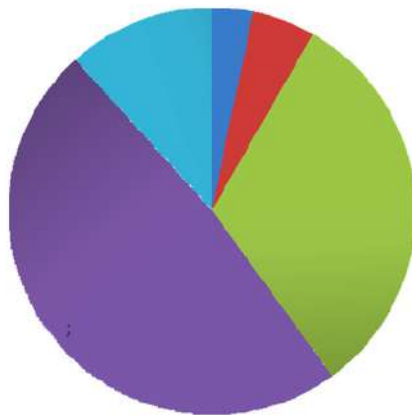
- Totalmente en Desacuerdo
- En desacuerdo
- Parcialmente en Desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de Acuerdo

La estrategia adoptada permite cumplir los objetivos perseguidos.



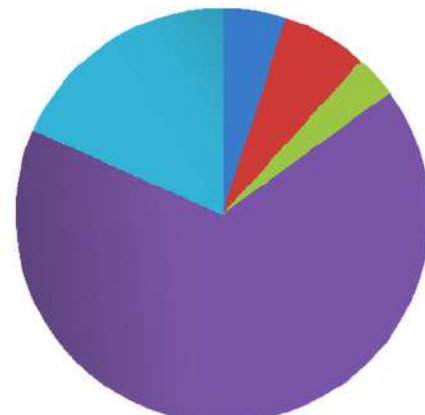
- Totalmente en Desacuerdo
- En desacuerdo
- Parcialmente en Desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de Acuerdo

La estrategia adoptada presenta solución a la problemática que se deseaba resolver.



■ Totalmente en Desacuerdo
■ En desacuerdo
■ Parcialmente en Desacuerdo
■ De acuerdo
■ Totalmente de Acuerdo

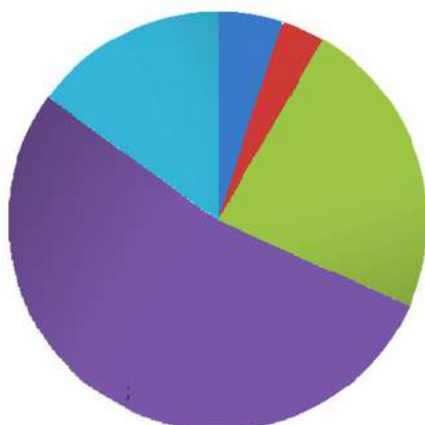
La estrategia adoptada crea valor para la institución, favorece su desarrollo, y el cumplimiento de sus fines.



■ Totalmente en Desacuerdo
■ En desacuerdo
■ Parcialmente en Desacuerdo
■ De acuerdo
■ Totalmente de Acuerdo

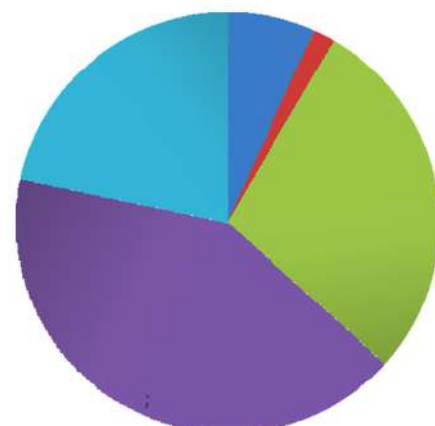
Sobre la estrategia aplicada fue de máxima calidad para un 55% es un pobre resultado, pero que la misma permite llegar a los objetivos que se persiguen tiene alta aceptación. La estrategia resuelve los problemas llega al 60% de aceptación y se suma lo parcialmente con 31% y en la misma proporción crea valor para la institución, favorece su desarrollo, y el cumplimiento de sus fines.

La estrategia fue implementada logrando altos niveles de compromiso por parte de los participantes.



■ Totalmente en Desacuerdo
■ En desacuerdo
■ Parcialmente en Desacuerdo
■ De acuerdo
■ Totalmente de Acuerdo

La estrategia fue implementada logrando altos niveles de confianza de quienes debieron ejecutar dicha estrategia.



■ Totalmente en Desacuerdo
■ En desacuerdo
■ Parcialmente en Desacuerdo
■ De acuerdo
■ Totalmente de Acuerdo

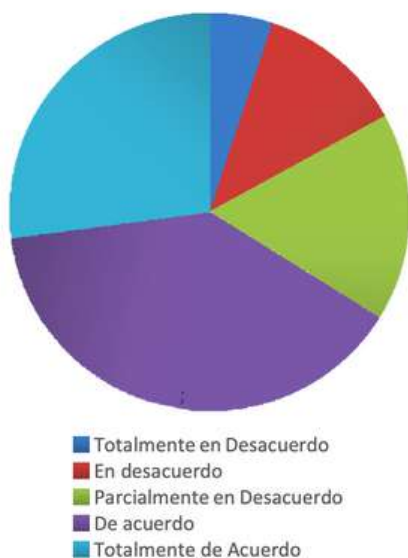
Una vez implementada la estrategia, los niveles de cooperación y compromiso de los encargados de la ejecución fueron positivos.



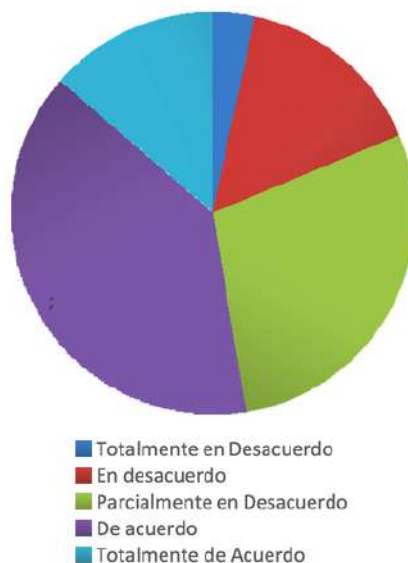
Pero un tercio, entre parcial y negativo dice que fue implementada logrando altos niveles de compromiso y confianza por parte de los participantes. Hubo demasiada gente que no tuvo gran compromiso en la implementación. Una vez implementada la estrategia, los niveles de cooperación y compromiso de los encargados de la ejecución fueron positivos mantienen los mismos niveles.

V. LIDERAZGO

El líder comparte la misión y visión con sus seguidores.

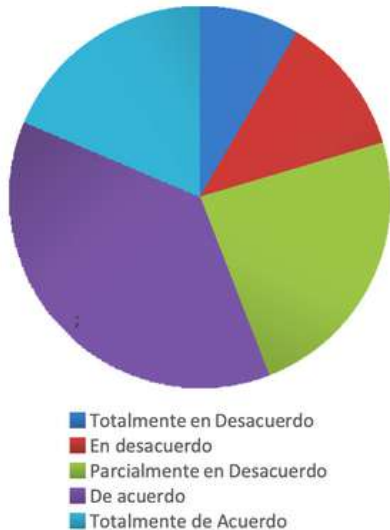


Los seguidores comparten y siguen con entusiasmo la visión de largo plazo del líder.

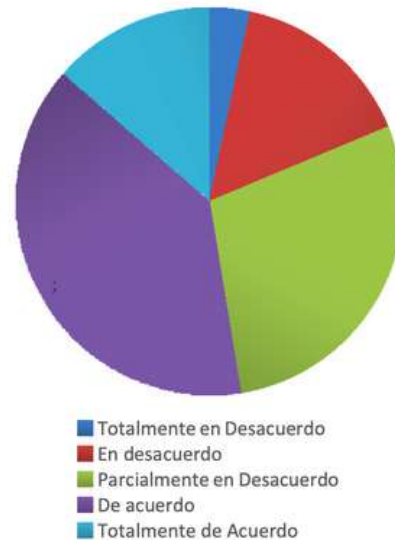


El líder comparte la misión y visión con sus seguidores, 2/3 dice estar de acuerdo lo que es un número bajo. Los seguidores comparten y siguen con entusiasmo la visión de largo plazo del líder, solo 52% tiene una respuesta positiva, esto puede ocurrir cuando el líder o no tiene tal visión, o no la comparte o no se coincide con la misma, en todos los casos es un resultado negativo.

Los seguidores aceptan con entusiasmo los desafíos profesionales que les plantea el líder.

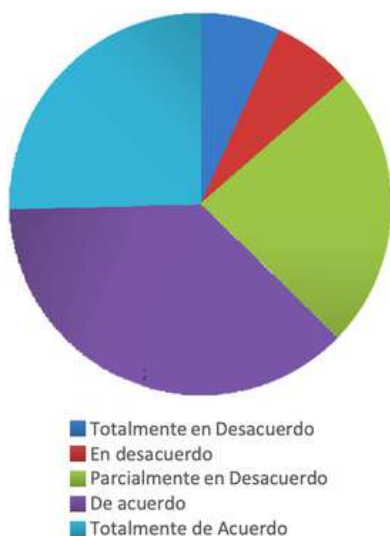


El jefe se comunica adecuadamente con sus subordinados.

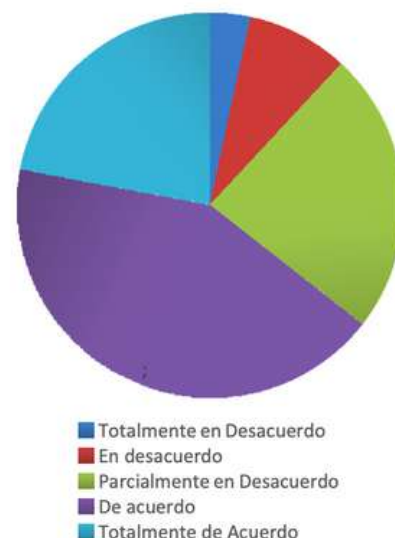


Los seguidores aceptan con entusiasmo los desafíos profesionales que les plantea el líder, solo un 55% está de acuerdo. El jefe se comunica adecuadamente con sus subordinados, se repite la baja aceptación con un 55%.

Los roles están bien definidos y cada quien es responsable por hacer su trabajo.



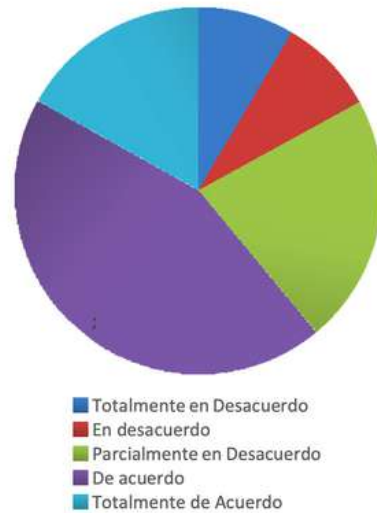
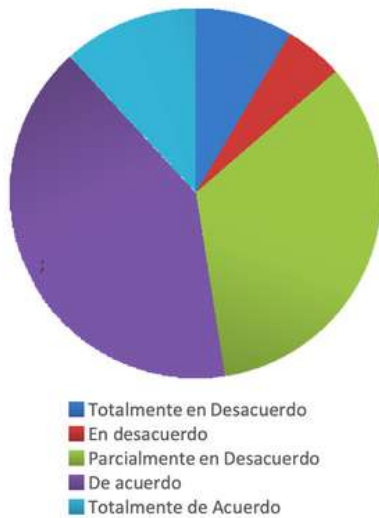
El diseño del proceso impulsa los roles, las descripciones de puestos y los perfiles de puestos.



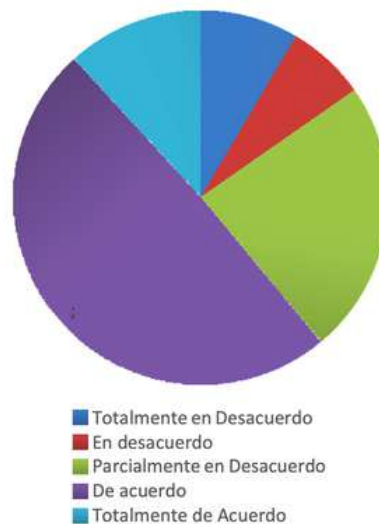
Los roles están bien definidos y cada quien es responsable por hacer su trabajo, aquí se mejora un poco con un 63%, como así también el diseño del proceso impulsa los roles, las descripciones de puestos y los perfiles de puestos con 64%.

La supervisión del desempeño es la adecuada.

El jefe inmediato me proporciona nuevas formas para enfocar los problemas que antes me resultaban desconcertantes.

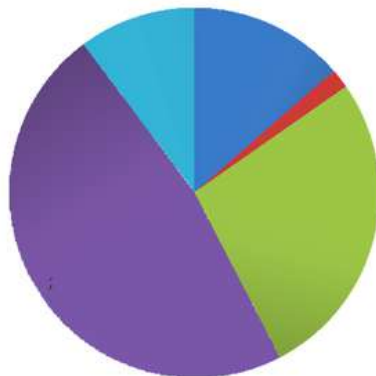


El jefe inmediato fomenta la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.



La supervisión del desempeño es la adecuada, las respuestas positivas llegan solo a 52%. El jefe inmediato me proporciona nuevas formas para enfocar los problemas que antes me resultaban desconcertantes, solo 60% de acuerdo. El jefe inmediato fomenta la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos, se repite la respuesta.

El jefe inmediato es un símbolo de éxito y eficacia.



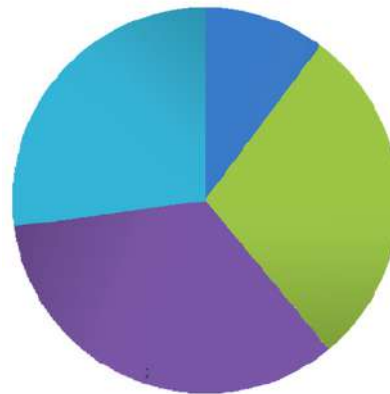
■ Totalmente en Desacuerdo
■ En desacuerdo
■ Parcialmente en Desacuerdo
■ De acuerdo
■ Totalmente de Acuerdo

El jefe inmediato cuenta con mi respeto.



■ Totalmente en Desacuerdo
■ En desacuerdo
■ Parcialmente en Desacuerdo
■ De acuerdo
■ Totalmente de Acuerdo

El jefe inmediato se preocupa por nuestra formación para ser mejores.

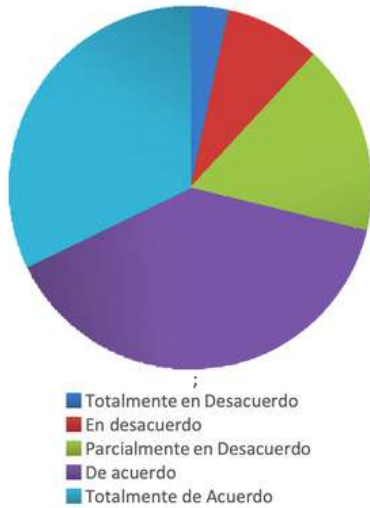


■ Totalmente en Desacuerdo
■ En desacuerdo
■ Parcialmente en Desacuerdo
■ De acuerdo
■ Totalmente de Acuerdo

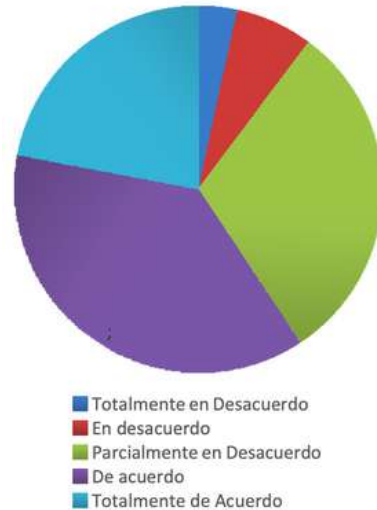
El jefe inmediato es un símbolo de éxito y eficacia, 57% positivo. El jefe inmediato se preocupa por nuestra formación para ser mejores, en el 60%. El jefe inmediato cuenta con mi respeto, aquí todo cambió con 80% positivo.

VI. CULTURA ORGANIZACIONAL

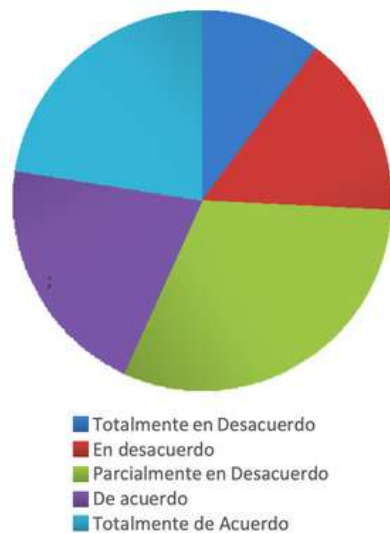
La existencia de canales de comunicación ágiles y expeditos garantizan el éxito de nuestro trabajo.



En la empresa acostumbramos a decirnos las cosas en forma clara y directa.

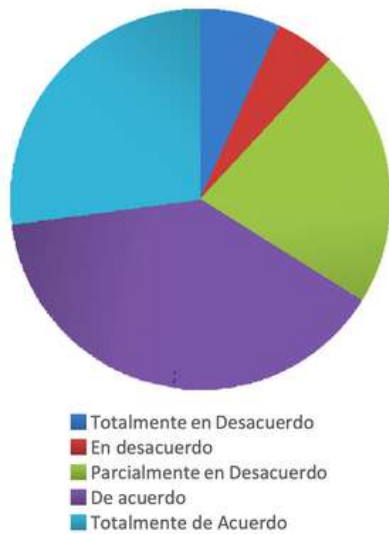


Todas las áreas de la empresa trabajamos como un solo equipo.

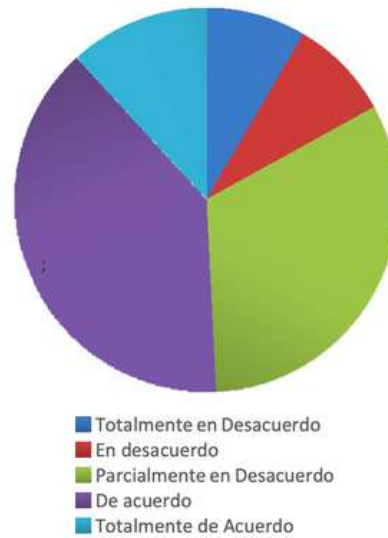


La existencia de canales de comunicación ágiles y expeditos garantizan el éxito de nuestro trabajo, hay un 71% de aprobación. En la empresa acostumbramos a decirnos las cosas en forma clara y directa, solo 60% positivo. Todas las áreas de la empresa trabajamos como un solo equipo, es alta la respuesta negativa 25% y parcialmente de acuerdo también con 31%, muy llamativo.

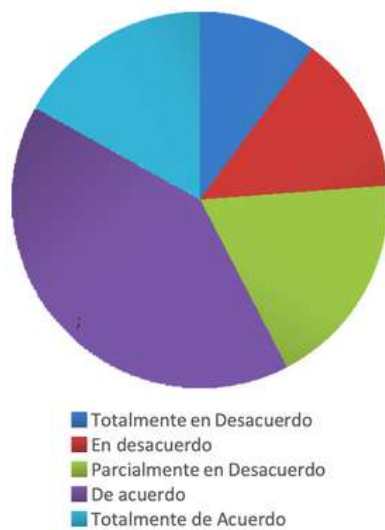
En la empresa valoramos los esfuerzos de los directivos por crear y mantener un buen sistema de comunicación en el personal.



Los programas de calidad de la empresa funcionan adecuadamente.



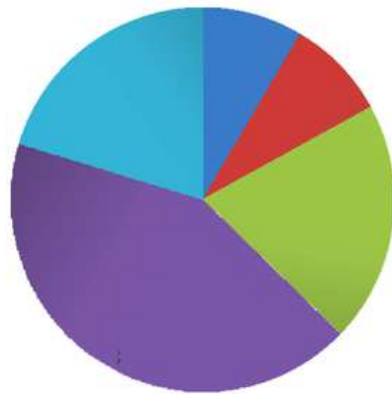
Las reuniones de trabajo son anunciadas con anticipación, de manera tal que sabemos oportunamente los temas a tratar.



En la empresa valoramos los esfuerzos de los directivos por crear y mantener un buen sistema de comunicación en el personal, 2/3 positivo, parcial + 22%, mejoran los números. Los programas de calidad de la empresa funcionan adecuadamente, solo 50 % positivo, puede ocurrir que las empresas no tengan programas de calidad o bien que no se llevan a cabo con la seriedad correspondiente, como ocurre con las encuestas de clima laboral que se hacen especialmente en grandes empresas.

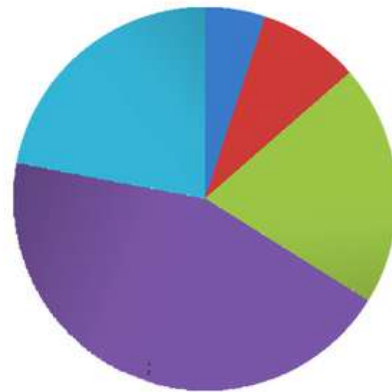
Las reuniones de trabajo son anunciadas con anticipación, de manera tal que sabemos oportunamente los temas a tratar, solo 57% positivo notable respuesta que infiere falta de planificación que tiende a ser reactivos, a solucionar el problema que se presentó.

La empresa se preocupa porque yo este actualizado.



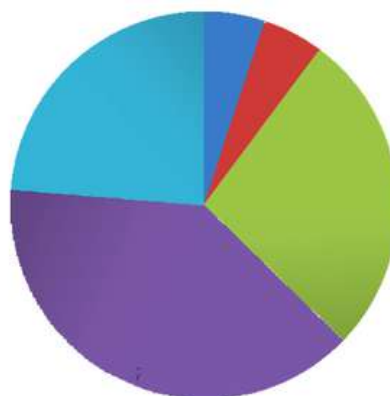
■ Totalmente en Desacuerdo
■ En desacuerdo
■ Parcialmente en Desacuerdo
■ De acuerdo
■ Totalmente de Acuerdo

En la empresa existen valores institucionales aceptados y compartidos por la práctica total de los miembros.



■ Totalmente en Desacuerdo
■ En desacuerdo
■ Parcialmente en Desacuerdo
■ De acuerdo
■ Totalmente de Acuerdo

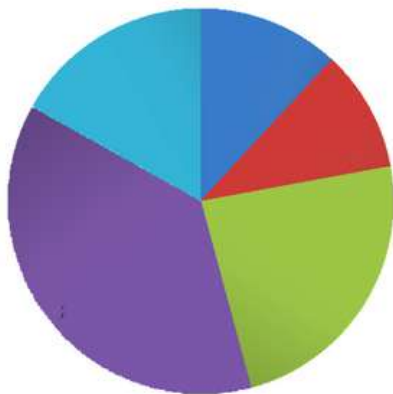
Los valores de la empresa son respetados y guían nuestra vida laboral.



■ Totalmente en Desacuerdo
■ En desacuerdo
■ Parcialmente en Desacuerdo
■ De acuerdo
■ Totalmente de Acuerdo

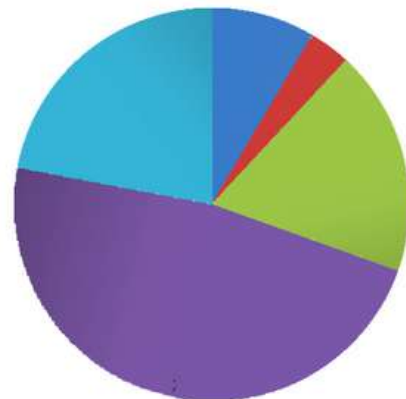
La empresa se preocupa porque yo este actualizado, 62% positivo más un 20% de manera parcial. En la empresa existen valores institucionales aceptados y compartidos por la práctica total de los miembros, se repiten valores. Los valores de la empresa son respetados y guían nuestra vida laboral, iguales valores.

El personal de nuevo ingreso realiza las funciones con la preparación suficiente.



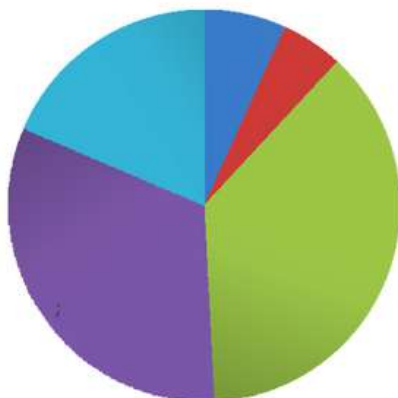
■ Totalmente en Desacuerdo
■ En desacuerdo
■ Parcialmente en Desacuerdo
■ De acuerdo
■ Totalmente de Acuerdo

La preparación de los directivos de la empresa es competente para llevar a cabo sus actividades en forma óptima.



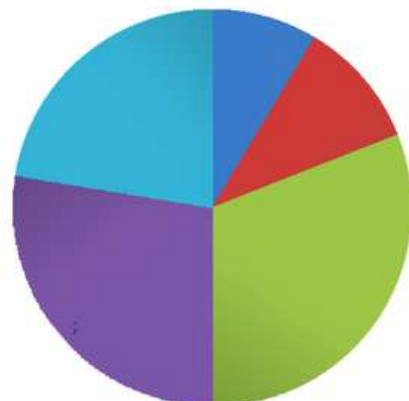
■ Totalmente en Desacuerdo
■ En desacuerdo
■ Parcialmente en Desacuerdo
■ De acuerdo
■ Totalmente de Acuerdo

La empresa reconoce el significado de la contribución que hago.



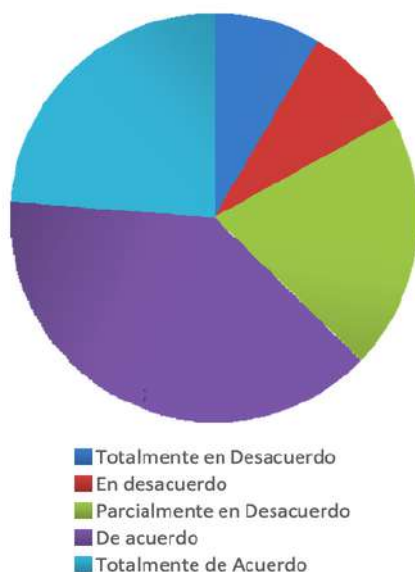
■ Totalmente en Desacuerdo
■ En desacuerdo
■ Parcialmente en Desacuerdo
■ De acuerdo
■ Totalmente de Acuerdo

Siento que mi trabajo es reconocido.



■ Totalmente en Desacuerdo
■ En desacuerdo
■ Parcialmente en Desacuerdo
■ De acuerdo
■ Totalmente de Acuerdo

Mi desarrollo profesional es acorde con los planes a mediano y largo plazo de la empresa.



El personal de nuevo ingreso realiza las funciones con la preparación suficiente, solo 55% positivo. La preparación de los directivos de la empresa es competente para llevar a cabo sus actividades en forma óptima, 70% positivo más un 18% parcial, es un buen número. La empresa reconoce el significado de la contribución que hago, 50% positivo, de manera parcial un 37%, hay una importante necesidad de mejor reconocimiento. Siento que mi trabajo es reconocido, igual. Mi desarrollo profesional es acorde con los planes a mediano y largo plazo de la empresa, los números mejoran a un 63% positivo.

VII. CONCLUSIONES

Lo que se puede percibir tomando en cuenta esta batería de respuestas es que es bien dispar como llevan a cabo las empresas las estrategias, el liderazgo y la cultura organizacional. En muchas de ellas no se implementan estos conceptos de manera especialmente profesional y mucho menos relacionando los mismos de manera armónica.

Cómo se ha expresado más arriba para la estrategia es tan importante el diseño como la implementación de la misma. En este punto hay que analizar si están dadas las condiciones para llevar adelante la estrategia que se pretende, y para esto hay que analizar el tipo y estilo de liderazgo que tiene que estar inserto en una cultura organizacional que tiene que estar previamente determinada, y no que se genere de manera aleatoria, sino que forme parte del futuro deseado, vale decir de la visión.

Esta tríada tiene que convivir de manera armónica y consensuada, algo que en esta investigación no se denota de tal manera, por ende, es mucha la tarea a realizar en las pymes del AMBA.

EL OVERMANAGEMENT FOCALIZADO EN LOS NUEVOS MODELOS DE NEGOCIOS

POR JUAN POTT GODOY (*)
MARCELO PODMOGUILNYE (**)

- (*) Magister y Director de la Maestría en Gestión de Negocios Agroindustriales (MAGNAGRO) de la FCE-UNCuyo
- (**) Especialista en Costos y Gestión Empresarial - Secretario de Investigación y Posgrado de la FCE-UNLZ

El overmanagement focalizado es una práctica de gestión provocativa pero a la vez positivista. Propone pensar las cosas de manera diferente a los demás y en un mayor grado de análisis de manera de intentar alcanzar la máxima optimización posible en el desarrollo de las variables diferenciales de un negocio. Es prestar atención extraordinaria a los detalles que rodean a los procesos organizacionales en todos los sentidos posibles.

Es poner el énfasis con pensamiento estratégico y diferencial de lo que sería típico y razonable en las mejores prácticas corporativas. Es ser intencional donde nuestros competidores no lo son. Es gestionar en exceso las cosas que la mayoría de las empresas ignoran o no gestionan. Es ir más allá de los criterios de servicios tradicionales para encontrar propuestas nuevas e innovadoras de manera de mejorar las experiencias con nuestros actores.

Es entender que el poder de un servicio u objetivo productivo radica en su capacidad para crear una conexión emocional en lugar de una conexión estrictamente racional, y que dicha experiencia emocional conlleva a la repetición de los negocios, y a la conformación de grupos de personas que se convierten en embajadores de nuestras marcas y objetivos productivos.

Es centrarse en los pequeños detalles y en la sobregestión de los procesos o experiencias que marcan un diferencial para una organización.

Es objetivo del presente trabajo definir el alcance de la técnica del overmanagement focalizado, entendiéndolo como un ámbito para la creación, gestación y gestión profunda de nuestros diferenciales. Y finalmente evaluar su aplicabilidad y viabilidad en nuestras organizaciones y en los negocios del futuro.

I. INTRODUCCIÓN

“Dada la volatilidad de nuestro negocio, no es posible permitirnos dormirnos en nuestros laureles, ni siquiera para hacer una pausa retrospectiva. En estos tiempos en que las noticias cambian tan rápidamente, debemos mantener nuestro objetivo constantemente enfocado en lo que vendrá” (Walt Disney, 1958).

El término “*overmanagement*” se traduce literalmente como sobregestión. Es una palabra que muchos especialistas confunden con “*overthinking*”, que sería el pensar demasiado. Existe una creencia que la sobregestión direccionada a los procesos organizacionales tendrían como consecuente tendencia la reducción de los costos. (Kaplan R., 2008, p19).

Otros autores, en cambio, sostienen que tanto el sobregestionar como el pensar demasiado son nocivos a nivel estratégico y operativo en cualquier organización confundiendo ambos conceptos.

El pensar demasiado es algo que hacen la mayoría de los directivos y gerentes. La mayoría asigna excesivo ancho de banda cerebral a tareas rutinarias como ser procesos de cierre, seguimiento de listas de observación, control de procesos, revisión de operaciones y transacciones, entre otras. De todos modos la sobregestión es la “prima” del pensar demasiado. Es el acto de intensificar la gestión, más que el pensar sobre cosas que hacer. Probablemente el pensar demasiado sea de cualquier modo inevitable. Y deberíamos centrar nuestra atención primaria en saber cuando “no actuar” sobre la base de ese pensamiento excesivo que todos tenemos.

Logrado esto, si pudiéramos enfocar la sobregestión en aquellos aspectos claves que se constituyan en diferenciales competitivos, estaremos entrando en el terreno planteado por esta corriente de gestión.

La sobregestión focalizada es una práctica de gestión provocativa pero a la vez positivista. Propone pensar las cosas de manera diferente a los demás y en un mayor grado de análisis de manera de intentar alcanzar la perfección en el desarrollo de las variables diferenciales. Es prestar atención extraordinaria a los detalles que rodean a los procesos organizacionales en todos los sentidos posibles. Es poner el énfasis con pensamiento estratégico y diferencial de lo que sería típico y razonable en las mejores prácticas corporativas.

Es ser intencional donde nuestros competidores no lo son. Es gestionar en exceso las cosas que la mayoría de las empresas ignoran o no gestionan. Es ir más allá de los criterios de servicios tradicionales para encontrar propuestas nuevas e innovadoras de manera de mejorar las experiencias de nuestros actores.

Es entender que el poder de un servicio u objetivo productivo radica en su capacidad para crear una conexión emocional en lugar de una conexión estrictamente racional y que dicha experiencia emocional conlleve a la repetición de los negocios y a la conformación de grupos de personas que se convierten en embajadores de nuestras “marcas”

Es centrarse en los pequeños detalles y en la sobregestión de los procesos o experiencias que marcan un diferencial para una organización.

Es objetivo del presente trabajo introducirnos en la sobregestión focalizada, entendiéndola como un ámbito para la creación, gestación y gestión profunda de nuestras diferencialidades. Y finalmente evaluar su aplicabilidad y viabilidad en nuestras organizaciones y en los negocios del futuro.

II. ENTONCES. ¿QUÉ ENTENDEMOS POR SOBREGESTIÓN FOCALIZADA?

En principio deberíamos entender que al hablar de overmanagement no estamos diciendo que debemos microgestionar nuestras operaciones. El concepto de overmanagement es completamente diferente y su intencionalidad es por sobre todo positivista. Implica centrar la gestión en:

- Que el poder de nuestro servicio u objetivo productivo radica en ir más allá de los criterios tradicionales de gestión, tratando de encontrar nuevas e innovadoras formas que sorprendan y generen las conexiones emocionales entre nuestros objetivos y los stakeholders.
- Que tenemos que pensar de manera diferente en nuestros competidores y con un grado estratégico adicional.
- Que es necesario prestar atención extraordinaria a todos los incumplimientos y problemas que rodean al negocio principal y a todas las prácticas que nos vinculan con los actores internos y externos al mismo.
- Que hay que poner énfasis en aquello que se constituye en un diferencial respecto de las prácticas comerciales típicas dentro del rubro de nuestro negocio.
- Que podemos generar evidencia y convencernos de que lo que vamos a hacer funcionará.
- Que a través del mayor conocimiento y entendimiento de nuestros actores podremos superar la problemática que plantean los escenarios de incertidumbre en los cuales nos toca desempeñarnos.

Por lo tanto el overmanagement se entiende en el:

- ser curiosos e innovadores,
- ser insistentes y perseverantes,
- ser buenos comunicadores,
- ser concretos,
- estar actualizados y
- obrar con sensatez.

III. EL OVERMANAGEMENT FOCALIZADO Y LOS NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO

Revisando y reflexionando sobre bibliografía y trabajos presentados, encontramos diferentes conceptos de modelo de negocio. El mismo ha ido variando sustancialmente y se adentra cada vez más en el comportamiento de los diferentes actores vinculados con las organizaciones y emprendimientos. Un modelo de negocios “describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder, 2009).

En muchas ocasiones se intenta simplificar el concepto de modelo de negocio con los flujos de fondo, en realidad estos modelos no sólo hablan de como ganar dinero sino de “conocer a nuestros clientes, cómo llegar a ellos, qué cosas se deben hacer para entregarles una propuesta de valor, qué es lo que nos hace únicos, cuál es nuestra estructura de costos. En síntesis, nos referimos a una visión sistémica de nuestro negocio” (Megías, 2019).

El conocer estrechamente a los actores de impacto en nuestros negocios explica las formas y metodologías para la creación de valor. Saber de sus necesidades y problemas. Ahora, una vez en el ruedo, nos podremos dar cuenta de que los modelos de negocio necesitan modificarse o reorientarse. “El modelo de negocio puede variar constantemente. De hecho, no cambiar de modelo de negocio o no hacer variaciones importantes es aterrador” (Kawasaki, 2016).

La aparición del Modelo Canvas de Alexander Osterwalder y su posterior Lean Canvas desarrollado por Ash Maurya proponen una herramienta para formular y evaluar los modelos de negocio, tanto en el ámbito de aquellos que se han iniciado y se encuentran en marcha, como en los aplicados a un emprendimiento comercial bajo el rótulo de “startup”. (Marchione, 2013).

Entre los bloques planteados en los modelos Canvas se encuentra la “Propuesta única de valor”. Se define como “un claro, convincente y persuasivo mensaje que explique por qué eres diferente y por qué vale la pena prestarle atención” (Maurya, 2011).

El lienzo del modelo Canvas y posterior Lean Canvas, es ideal para el caso de los negocios novedosos; en las fases iniciales los actores vinculados con las startups reconocen la incertidumbre y la menor utilidad del plan de negocios (Canale, 2019).

Algunos autores, reflexionan sobre la importancia del Canvas para las fases tempranas de las startups, mientras que el desarrollo de un plan de negocios se convalida para emprendimientos que han superado esta etapa o para negocios más tradicionales.

En los planes de negocio se describe la idea básica que fundamente a una organización, y en el que se describen consideraciones relacionadas con su inicio y operación a futuro (Longenecker, 2007). Es la forma de pensar sobre el adónde ir, cómo ir rápidamente, o qué hacer durante el camino para disminuir la incertidumbre y los riesgos (More, 2007).

Como se puede apreciar en todas las conceptualizaciones, tanto los planes de negocio como el modelo Canvas y su evolución hacia el Lean Canvas proponen modelizaciones para poder observar y gestionar los negocios, detectando aspectos claves y relevantes a modo de poder relacionar el uso de recursos, el desarrollo de actividades, el fomentar vínculos y relaciones con los diferentes actores, en torno a nuestras propuestas de valor, es decir nuestros diferenciales; permitiendo entender el nivel de incertidumbre y riesgo de la propuesta o negocio.

Tal vez una definición de modelo de negocio, que se acerque más a esta visión sería entenderlo como el “conjunto de diferenciales incluidos en nuestra oferta de negocio para atraer, vender e integrar a nuestro público objetivo... el cual será perdurable si logra renovar permanentemente los diferenciales cuando estos caducan” (Sbdar, 2016).

Teniendo en cuenta estas reflexiones, podríamos decir, que la sobregerencia focalizada es una técnica cuya focalización se nutre de la construcción de los modelos de negocio. Más precisamente desde las propuestas de valor y diferenciales detectados. Al mismo tiempo combina estos diferenciales con las percepciones de los diferentes actores vinculados al negocio. La validación de las propuestas de valor o diferenciales estará dada en la percepción que los actores tengan sobre los mismos. Sin percepción, el diferencial no es tal.

Profundizando el análisis del modelo Canvas, podemos decir que este modelo, constituido por nueve módulos, describe las cuatro áreas principales del negocio que permitirán crear valor económico para la empresa:

- **Cientes:** se refiere al conocimiento profundo de las necesidades de los segmentos de mercado objetivos.
- **Oferta:** abarca tanto la propuesta de valor, como los canales (de información venta, distribución y postventa) y las relaciones a desarrollar con los clientes. Esta oferta buscará satisfacer las necesidades de los segmentos de mercado.
- **Infraestructura:** se refiere a los recursos, actividades y asociaciones claves con las que la empresa generará la oferta que permitirá satisfacer las necesidades del cliente.
- **Viabilidad económica:** surge de la comparación de los ingresos y los costos que genera el negocio.

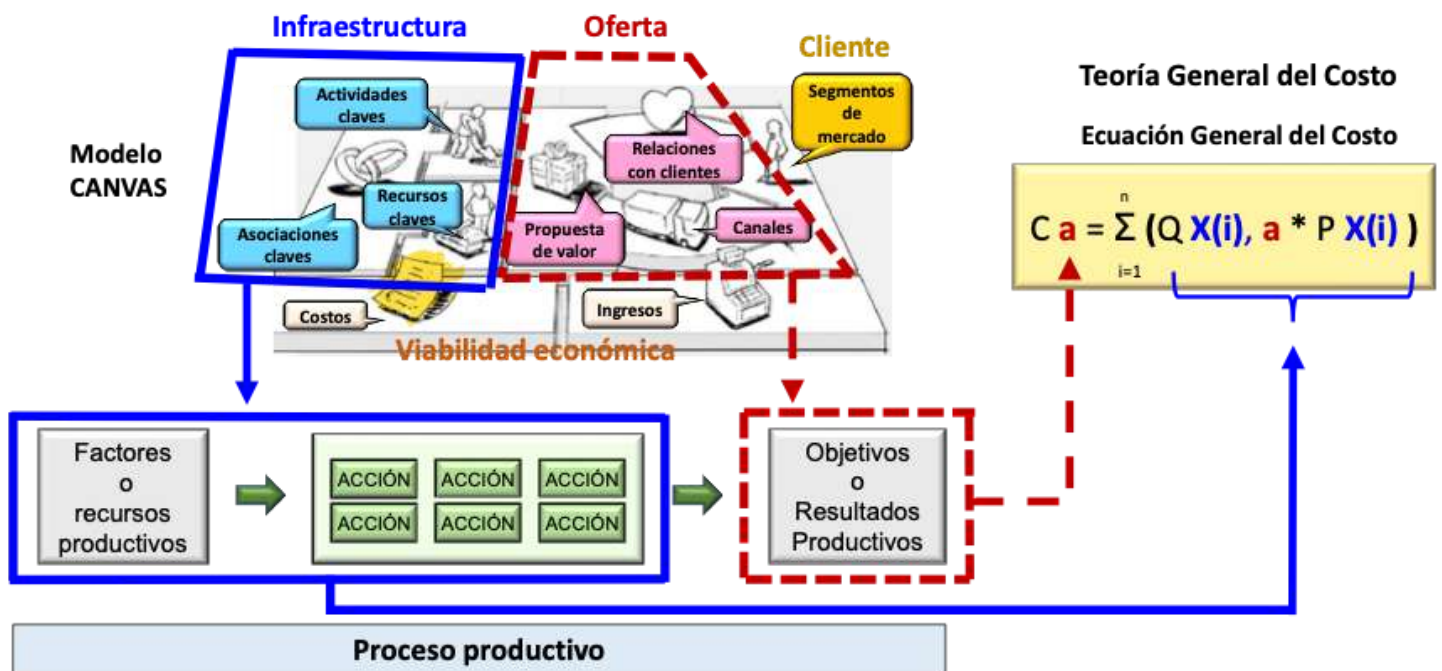
El overmanagement focalizado es una práctica de gestión que atraviesa los distintos módulos del modelo Canvas con el objetivo de crear valor económico a través de la gestión focalizada en los diferenciales. Habrá creación de valor cuando el precio que están dispuestos a pagar los clientes por la oferta sea mayor que el costo incurrido por la empresa para generar dicha oferta.

Los ingresos serán mayores en la medida en que la empresa logre atraer más clientes y los mismos estén dispuestos a pagar un mayor precio por la oferta de la empresa. Todo esto se alcanzará en la medida en que los diferenciales ofrecidos sean percibidos como tales por los clientes. En el apartado IV se presentarán lineamientos para reconocer y encontrar los diferenciales de un negocio.

Con relación a los costos, la Teoría General del Costo brinda los principios y postulados para el estudio del fenómeno económico costo. Debemos observar los procesos productivos de las empresas e identificar sus tres elementos constitutivos: factores o recursos productivos, acciones y objetivos o resultados productivos. El concepto económico de costo es “la vinculación coherente entre un objetivo o resultado productivo y los factores o recursos necesarios para lograrlo” (Cartier, 2017).

Si analizamos el modelo Canvas a la luz de lo mencionado en el párrafo precedente, encontramos que todo modelo de negocios es un conjunto de procesos productivos constituidos por un sistema de acciones que consumen factores para obtener objetivos o resultados productivos.

El Cuadro 1 vincula el modelo Canvas con el concepto económico de costo a partir de la observación de los distintos procesos productivos. La oferta del modelo Canvas, compuesta por la propuesta de valor, los canales y las relaciones con los clientes, constituyen el objetivo productivo. Las acciones y factores consumidos por las mismas para lograr el objetivo se visualizan en el lado izquierdo del modelo Canvas: recursos claves, actividades claves y asociaciones claves. Finalmente, el costo de cada objetivo del modelo de negocio se puede calcular aplicando la Ecuación General del Costo.



Cuadro 1: Vinculación del modelo Canvas con la Ecuación General del Costo
(Fuente: elaboración propia)

Entendemos que el overmanagement focalizado debería centrarse en la gestión de los diferenciales, tanto desde el punto de vista de los ingresos que permiten obtener como de los costos que genera la consecución de dichos diferenciales. La Teoría General del Costo brinda a esta práctica de gestión el marco conceptual adecuado para el análisis y gestión de los costos.

La oferta del modelo de negocios está compuesta por un conjunto de diferenciales. En la búsqueda de creación de valor para la empresa, la sobregestión focalizada podría estimar y gestionar la creación de valor de cada uno de los diferenciales contenidos en la oferta a través del Análisis Funcional. Esta herramienta analiza las funciones de cada objetivo productivo, calculando para cada función tanto el costo como la percepción de valor por parte del cliente.

El Análisis Funcional consiste en lo siguiente:

- Describir las funciones del objetivo productivo: deberán desagregarse y describirse las distintas funciones del producto o servicio. Podrán ser funciones de uso (objetivas y mensurables) o funciones de estima (subjetivas y muchas veces no mensurables), funciones básicas o secundarias.
- Determinar el costo de cada función: se logra aplicando la Ecuación General del Costo identificando a la función como objetivo a costear. El cálculo del costo de cada función permite conocer el peso relativo que el costo de la función tiene en el costo del producto o servicio.
- Evaluar la percepción de valor del cliente: a través de distintas metodologías se analiza la importancia relativa que el cliente asigna a cada función del producto o servicio.
- Analizar el costo y el valor de cada función: se compara la participación relativa de cada función en el costo y en la percepción de valor por parte del cliente. Esta comparación de porcentajes sobre costos y sobre valor de cada función permitirá conocer el grado de alineación del valor percibido por el cliente y los recursos consumidos por cada función.

La creación de valor de cada función surgirá de la aplicación de la siguiente fórmula expresada en el cuadro 2:

$$\text{Valor creado por la función} = \left(\frac{\% \text{ de valor asignado por el cliente a la función sobre el valor total del producto}}{100} \right) \times \text{Precio del producto} - \text{Costo de la función}$$

Cuadro 2: El costo y el valor creado por las funciones
(Fuente: elaboración propia)

El overmanagement focalizado debería identificar cuáles son las funciones de la oferta que constituyen diferenciales y, a través del Análisis Funcional, evaluar la creación de valor de cada diferencial. Muchas funciones pueden crear valor pero no ser verdaderos diferenciales.

IV. RECONOCER Y ENCONTRAR DIFERENCIALES DE UN NEGOCIO

Las emprendedoras exitosas no son simplemente organizaciones que tienen un buen servicio o producto. Se caracterizan por su curiosidad e innovación, descreyendo en lo que está probado y funciona. Focalizan sus talentos y recursos en entender, integrar y lograr la fidelización de los potenciales clientes. Son comunicacionales, creen en la visibilidad del negocio. No es suficiente tener los diferenciales, sino que hay que darlos a conocer. Son custodios de su negocio y miden permanentemente su desempeño.

La forma de encontrar nuestros diferenciales competitivos comienza con el tratar de encontrar alguna ventaja en la oferta. Es necesario compararse, mostrarse y comunicar.

Algunos cuestionamientos comunes que suelen realizar las emprendedoras son:

¿Qué tiene o qué podría tener mi negocio que haría cambiar la focalización de los potenciales clientes?

¿Qué aspectos nos podrían convertir en únicos o superiores a la competencia?

¿Cómo podría mejorar la satisfacción de necesidad de los potenciales clientes?

¿Los diferenciales, pueden ser fácilmente imitados por nuestros competidores?

¿Cuáles son los beneficios concretos que perciben nuestros clientes respecto de los servicios o productos que generan nuestro negocio?

La estrategia es “identificar los criterios más importantes para los consumidores y desarrollar servicios y productos basados en esos factores” (Kokemuller, 2011).

Son ejemplos de diferenciales ser la mejor solución a una dificultad, conceder condiciones exclusivas; sin embargo no se debe confundir el generar pequeñas diferenciaciones de los verdaderos diferenciales perdurables.

La mayoría de los autores coinciden en que cuanto más conocemos a los actores de nuestro negocio, más fácil será la creación dinámica de diferenciales. La generación de relaciones y lazos con los mismos, en la que cada uno tenga dificultades para sentirse perjudicado.

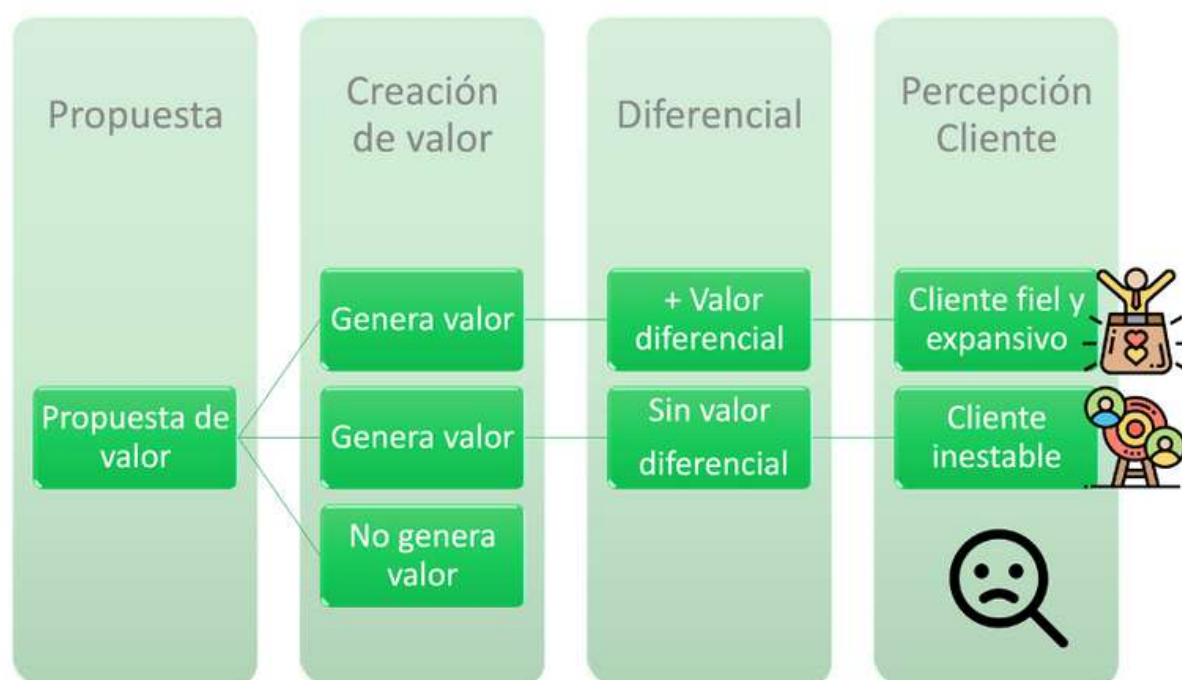
Es necesario apostar a la experiencia del cliente, más que a simples servicios o productos. Los casos de éxito se han distinguido por aportar verdaderas experiencias a los clientes. De manera que se sienta cuidado y valorado.

Otra consideración que se debe hacer, y es clave, tiene que ver con el lenguaje gerencial de las organizaciones. Mucho se habla del valor agregado, la propuesta de valor y los valores diferenciales.

La propuesta de valor es todo lo que se hace en favor del cliente, el conjunto de beneficios tangibles o intangibles ofrecidos, fruto de la relación de los negocios con sus actores. (Mejía Cañas, 2012). La misma se expresa en los productos, en la propuesta de un servicio, formas de pago, servicios adicionales, tiempos de entrega, etc.

Sobre el concepto de valor agregado, no es necesario reflexionar demasiado, es un concepto vinculado con la percepción del cliente sobre la capacidad de los servicios y productos para satisfacer sus necesidades. (Menger, 1871) Este concepto mengeriano de valor, se traduce en la creación de utilidad para los usuarios.

En la actualidad, tener una propuesta de valor y generar valor no resulta suficiente. Se hace necesario el tener contenidos únicos y exclusivos que se puedan comunicar y ser percibidos como diferenciales reales frente a las diferentes propuestas de los competidores. Es así como se logra el valor diferencial. Agregar al servicio o producto algo que la competencia no ha hecho, y que es valorado por el cliente como tal.



Cuadro 3: Propuesta de creación de valor diferencial
(Fuente: elaboración propia)

Por tanto, para poder generar diferenciales, debemos entender y comprender no solamente lo que los actores esperan de nuestros servicios y objetivos, sino estudiar las posibles reacciones y percepciones que realicen sobre el abanico de diferenciales que podríamos crear y ofrecer. Será clave poder conocer sus preferencias, expresarles las alternativas, ya que no cualquier diferencial provocará una reacción positiva en los actores clientes.

Por tanto, para poder generar diferenciales, debemos entender y comprender no solamente lo que los actores esperan de nuestros servicios y objetivos, sino estudiar las posibles reacciones y percepciones que realicen sobre el abanico de diferenciales que podríamos crear y ofrecer. Será clave poder conocer sus preferencias, expresarles las alternativas, ya que no cualquier diferencial provocará una reacción positiva en los actores clientes.

Chan Kim y Renée Mauborgne en su libro “La estrategia del océano azul” proponen herramientas y esquemas analíticos que permiten encontrar diferenciales:

- El cuadro estratégico: permite graficar las curvas de valor de la competencia en el mercado a partir de la identificación de las variables con las que compite el sector y los niveles de cada variable.
- El esquema de las cuatro acciones: permite construir una nueva curva de valor eliminando, reduciendo o incrementando el nivel de algunas variables sobre las que compite la industria y creando nuevas variables no tenidas en cuenta por la competencia.
- La matriz “eliminar-reducir-incrementar-crear”: complementa el esquema anterior para profundizar el análisis de la nueva curva de valor.

Los autores proponen seis vías para encontrar diferenciales:

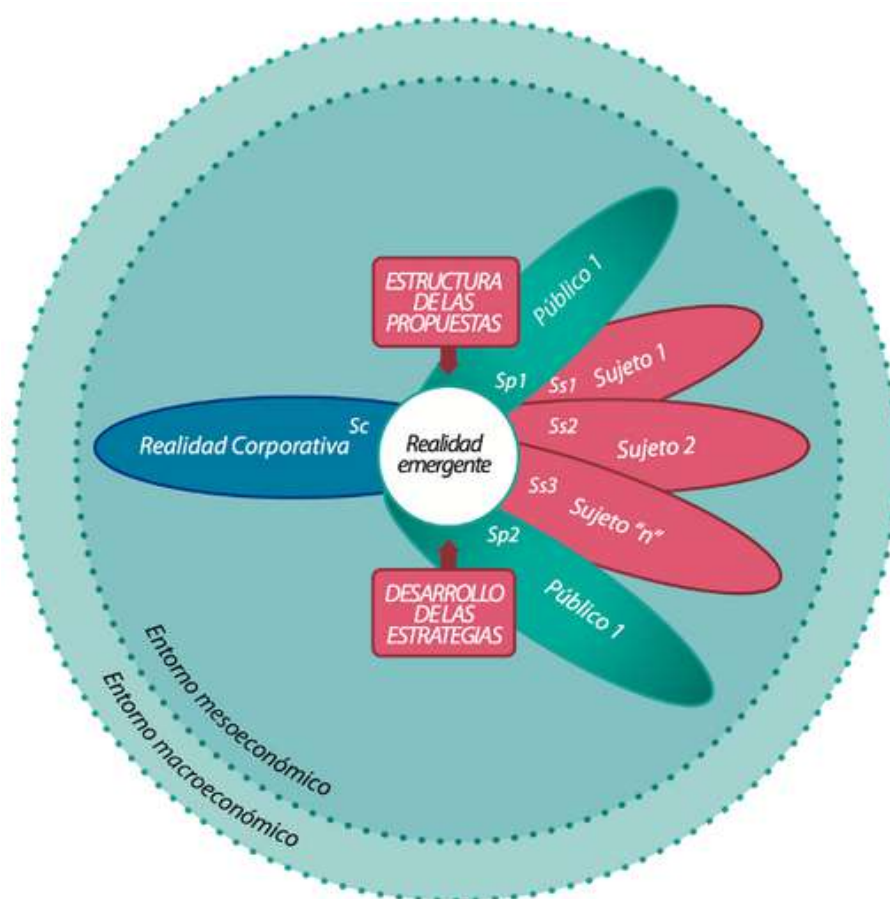
- Explorar industrias alternativas.
- Explorar los grupos estratégicos dentro de cada sector.
- Explorar la cadena de compradores.
- Explorar ofertas complementarias de productos y servicios
- Explorar el atractivo funcional o emocional para los clientes.
- Explorar la dimensión del tiempo, las tendencias.

La estrategia del océano azul propone “ir más allá de la demanda existente” centrándose no sólo en los clientes sino también en los no clientes.

V. EL OVERMANAGEMENT FOCALIZADO, LA GESTIÓN DE LA INCERTIDUMBRE Y LAS PERCEPCIONES DE LOS ACTORES

La aceptación de la incertidumbre y el riesgo que rodean a nuestra percepción sobre lo que consideramos como diferenciales en los modelos de negocio, se entrecruzan inevitablemente con las realidades subjetivas de cada uno de los actores que interactúan en torno al mismo. La conjunción de todas estas percepciones genera lo que conocemos bajo el concepto de realidad emergente (Podmoguilnye, 2017).

Esta idea debería hacernos reflexionar sobre la necesidad de conocer las posibles reacciones de los actores y cuál sería la realidad emergente que se provocaría, en el marco de nuestra propuesta de valor, vinculada ineludiblemente con nuestros diferenciales.



Cuadro 4 : Realidad emergente

(Fuente: Los costos y la gestión de la incertidumbre. Podmoguilnye, 2017)

La interacción y el diálogo se constituyen en las bases para poder generar un escenario propicio a la hora de la detección de los diferenciales. El diseño estratégico deberá ser acorde al desarrollo de significados y a la creación de realidades por parte de los actores participantes del negocio.

Tal como se puede observar en el Cuadro 4, la realidad corporativa desarrolla sus estrategias presentando propuestas estructuradas a través de una modelización de negocios que favorezca la realización de la propuesta de valor clave y de los diferenciales. La realización de estas propuestas provocará reacciones en los actores, clientes, proveedores, recursos humanos, inversores, las cuales convergen en el surgimiento de una realidad provocada por la suma de percepciones de cada uno de ellos, sumado a las expectativas de la organización respecto de las estrategias trazadas y de las propuestas de valor realizadas.

Será necesario entonces observar la dimensión de las percepciones de los diferentes actores, estar alertas y atentos, ya que el dinamismo de cambio en los escenarios nos obliga a estar pensando y desarrollando de manera permanente diferenciales para ofrecer en nuestras propuestas.

Al mismo tiempo se hace oportuno compartir los espacios de las relaciones y generar el diálogo, ya que esto nos permitirá conocer nuestras oportunidades de intervención en función de la dinámica del entorno.

En base a este cambio de paradigmas, el diseño estratégico, nuestra propuesta de valor y la presentación de los diferenciales irán más de la mano del desarrollo de significados y la creación de realidades por parte de los actores vinculados con el negocio.

“El conocer las perspectivas desde las cuales mirar, el saber posicionarse para conocer nuestros límites en los espacios de acción, el hacer de las relaciones y el diálogo una práctica sistémica y el definir y gestionar nuestro accionar; se constituyen en aspectos claves para la generación de un espacio propicio para la generación de estos significados y realidades” (Podmoguilnye, 2017).

La incertidumbre con relación a la realidad emergente que surgiría de la interacción entre la oferta de diferenciales de la empresa y la reacción de los distintos actores puede analizarse a través de la prospectiva.

Esta disciplina permite proyectar futuros posibles.

El ejercicio prospectivo parte de la definición del horizonte temporal para luego desarrollar tres etapas:

- Descripción del sistema: permite tener una visión profunda del mismo y del contexto.
- Simulaciones de comportamientos del sistema: posibilitan un mayor conocimiento del sistema y sientan las bases para la definición de escenarios.
- Construcción de escenarios alternativos de desarrollo futuro del sistema: permiten estimar la evolución del sistema en el horizonte temporal definido.

El overmanagement focalizado debería realizar ejercicios prospectivos para mitigar la incertidumbre de la realidad emergente frente a la propuesta de diferenciales. Puede construir un futuro deseable a través de la anticipación y la acción.

VI. LOS DIFERENCIALES Y SU VINCULACIÓN CON EL PROPÓSITO COMÚN

Un joven en un garage. Este es el lugar de gestación de muchas de las leyendas de negocios contemporáneas. Apple Computer, Amazon.com y Cisco Systems tuvieron su startup en sus garages fundacionales (Theodore Kinni, 2011).

Mucho se ha subestimado desde las organizaciones a la formulación estratégica de la visión compartida, la misión comprometida y los valores comunes sobre los cuales deberíamos cimentar nuestras propuestas de valor. Podemos observar en muchas publicaciones y páginas web de empresas, la banalidad con la que están formuladas estas estrategias filosóficas. Con sólo leerlas podemos darnos cuenta que han sido desarrolladas para cumplir formalmente con algún requerimiento normativo, y que no han reflexionado seriamente sobre qué esperan de su negocio, cómo piensan lograrlo y en qué valores se sustenta su futuro.

Los líderes mueren, los productos y servicios se vuelven obsoletos, los mercados cambian, las nuevas tecnologías emergen frenéticamente, las modas en la gestión vienen y van, pero la idea central de un negocio perdura como fuente de orientación e inspiración (Porras, 2011).

La definición del propósito común es el alfa y el omega de todo plan estratégico y de toda modelización de negocios. Focalizarnos en él nos ayudará a determinar los diferenciales de nuestro negocio, a entender las reacciones de los actores y focalizar el overmanagement en estos diferenciales, en su evolución, en su posible caducidad y en su constante reformulación.

En muchas organizaciones se desarrolla a partir de la definición, comunicación e instauración del propósito común, el estudio de las percepciones de los actores, especialmente los clientes, con el fin de encontrar los diferenciales en los negocios. ¿Con qué deberíamos vincular estas percepciones sobre las que enfocarnos a la hora de encontrar aquello que nos haga diferentes a nuestros competidores?

- Las necesidades, relacionadas con la vivencia de las carencias y los consecuentes requerimientos de los actores para hacerse de aquellos bienes y servicios que puedan satisfacerlas.
- Los deseos, relacionados con el anhelar, codiciar, querer cosas.
- Los estereotipos, vinculados con percepciones simplificadas y que generalmente buscan justificar comportamientos de los actores.
- Las emociones, las reacciones psicofísicas de los actores frente a las propuestas.

Cuando Walt Disney, en el año 1955 definió su propósito común, lo hizo con una frase muy simple “Mi negocio es hacer a la gente feliz, especialmente a los niños”. Sin embargo, detrás de esta formulación había un conjunto de significados. En el comienzo, la idea era la creación de los parques temáticos, partiendo de la herencia de los éxitos cinematográficos. La “felicidad” se identificó como el “deseo” que buscaba quien contrataba los servicios.

Alrededor de este propósito se fueron delineando y detectando las necesidades, deseos, estereotipos y emociones de los diferentes actores vinculados al negocio. Esto provocó que el propósito común fuera cambiando con el correr de los años, pero sin modificar en esencia su espíritu.

En 1971 el propósito común cambió a “Creamos felicidad proporcionando lo mejor en entretenimiento familiar”, y en 1990 se focalizaron en los actores, agregando, “para personas de todas las edades y en todas partes”. Justamente en esta década Disney había reconocido la enorme diversidad de posibles visitantes y la ampliación de su alcance a nivel global.

Es también en esta década donde el negocio Disney reconoce la focalización en las necesidades, deseos, estereotipos y emociones de sus actores, sentando las bases para el reconocimiento de sus diferenciales dinámicos y competitivos.

	Necesidades	Deseos	Estereotipos	Emociones
Walt Disney® Worl Resort	Vacaciones	Felicidad Recuerdos duraderos	Disney es para los niños Largas filas Limpio Amigable Costoso Divertido	Excitación entrando al parque Pies cansados al final del día Emoción al participar en determinados juegos

La comprensión de estas percepciones, indudablemente han servido de ayuda para encontrar por parte del *Walt Disney World Resort*® los diferenciales y realizar la sobregestión sobre los mismos, de manera de poder estar alertas y atentos a los cambios en las percepciones de los actores que nos moverán a generar nuevos diferenciales que mejoren las experiencias de los clientes. El sobregestionar de manera focalizada sobre las variables que puedan asistirnos a encontrar diferenciales y a comprender el comportamiento de los actores de nuestro negocio en función de las propuestas realizadas, se constituye en un diferencial en sí mismo.



Cuadro 5 : Necesidades, deseos, estereotipos y emociones
(Fuente: elaboración propia)

En el cuadro 5, se muestran los aspectos a focalizar en el overmanagement, los cuales son aplicables en diferentes tipos de organizaciones, y en el startup de cualquier negocio. A modo de ejemplo, se muestra el análisis planteado en otros tipos de negocio.

	Necesidades	Deseos	Estereotipos	Emociones
Concesionario de autos	Tener un auto	Status Libertad Confiabilidad	Vendedor de autos usados Vendedor de autos 0km Vendedor de autos de lujo	La excitación que provoca la compra de un nuevo vehículo El posible arrepentimiento unos días después por parte de los compradores
Institución Financiera	Cuenta Bancaria	Seguridad financiera Retornos por inversiones	Pisos de mármol Trajes de lana y camisas oxford Horarios bancarios Largas esperas para la atención en cajas	Impaciencia en las colas de los cajeros automáticos Emoción al cerrar un préstamo para su primer auto o vivienda

	Necesidades	Deseos	Estereotipos	Emociones
Aseguradora	Póliza de un seguro de vida	Paz mental	Nunca recuperas tu dinero La sensación del vecino que está allí cuando necesitas ayuda Se tarda una eternidad en recibir el pago de un reclamo	Incertidumbre sobre la cobertura cuando una emergencia ocurre Alivio de los beneficiarios cuando verifican la cobertura

La vinculación de la búsqueda de los diferenciales dinámicos y competitivos con las necesidades, deseos, estereotipos concebidos y emociones generadas en los actores apuntados a un negocio son trascendentes.

“Un diferencial es aquel elemento que me permite destacar por sobre mis competidores a través de una oferta original. Dicha oferta debe representar para nuestros clientes una solución a los obstáculos que pueden alejarlo de nuestra propuesta” (Sbdar, 2016).

En la búsqueda de los diferenciales, nos centramos en el ¿qué? y obviamente en el ¿para quién?

A la propuesta realizada por diversos autores sobre ¿qué o cuál es el diferencial? es necesario adicionar el comportamiento de los diferentes actores que acusarán el impacto de nuestra propuesta y en la medida que conozcamos su probable comportamiento podrán funcionar como disparadores expansivos para el negocio. Los clientes, los recursos humanos, los proveedores y los inversores o socios, acompañados de buenos procesos y estructuras adecuadas, forman el conjunto de expansores de nuestra propuesta de negocio.

Detectados estos diferenciales, el overmanagement se focaliza en ellos, de manera permanente, realizando un monitoreo constante de su performance y de las posibles modificaciones en el comportamiento de los actores relacionados al negocio. Manteniendo a los directores en estado de alerta y atención ante los posibles cambios que surjan y que nos lleven al replanteo o al redescubrimiento de nuevos diferenciales.

El poder de un negocio radica en su día a día y en la permanente construcción de diferenciales. Si bien nada es para siempre, los diferenciales ayudan a la perdurabilidad de los negocios. A esta reflexión, deberíamos agregar el rol que juegan nuestros competidores en el desarrollo y renovación constante de nuestro modelo de negocio.

VII. CONCLUSIONES

- La aplicabilidad del overmanagement sin la previa existencia de un modelo de negocios o plan de negocios que nos ayude a encontrar los diferenciales y la visión global, sería inviable, y se acercaría a su pariente: el overthinking.

- Entendemos que el overmanagement focalizado debería centrarse en la gestión de los diferenciales, tanto desde el punto de vista de los ingresos que permiten obtener como de los costos que genera la consecución de dichos diferenciales. La Teoría General del Costo brinda a esta práctica de gestión el marco conceptual adecuado para el análisis y gestión de los costos.
- El overmanagement focalizado debería identificar cuáles son las funciones de la oferta que constituyen diferenciales y, a través del Análisis Funcional, evaluar la creación de valor de cada diferencial. Muchas funciones pueden crear valor pero no ser verdaderos diferenciales.
- Se hace necesario comprender y prever las realidades emergentes de manera de hacer dinámicos los procesos de reformulación de los diferenciales y su impacto en las percepciones de los actores vinculados con el negocio. El overmanagement focalizado debería realizar ejercicios prospectivos para mitigar la incertidumbre de la realidad emergente frente a la propuesta de diferenciales. Puede construir un futuro deseable a través de la anticipación y la acción.
- La definición, coherencia y clara formulación del propósito común de un negocio se constituye en uno de los pilares fundamentales para la detección de los diferenciales dinámicos y competitivos.
- Cada propuesta de negocios satisface necesidades, genera deseos, dispara estereotipos y provoca emociones en los actores alcanzados. Es necesario conocer, estudiar y proyectar estos comportamientos, ya que nos ayudará en la detección de los diferenciales dinámicos competitivos. Su conocimiento provoca un efecto potenciador de dichos diferenciales y favorece a la expansión de los negocios.
- Una vez identificados estos diferenciales, se hará necesario incluirlos en nuestra propuesta de valor, y practicar sobre los mismos el overmanagement. La sobregestión focalizada en estos diferenciales.
- Este proceso generará un estado de alerta y de atención sobre el ciclo de vida de estos diferenciales. Todo modelo de negocio debe prever esta contingencia y estar preparado para volver a pensar estos elementos críticos.
- Sobre el alcance de su aplicabilidad, este tipo de técnicas son aplicables en el startup de un negocio, en empresas ya desarrolladas y en organizaciones que necesiten una reformulación sobre su modelo de negocio. Es más una forma de pensar y desarrollar el negocio. Propone una forma de gestionar sobre la base del desarrollo de un modelo o un plan de negocio.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

- Canale, S. (2019). Material de clases de la materia “Gestión Presupuestaria” dictada en el marco de la Especialización en Costos para la Gestión Empresarial en la UNCuyo.
- Cartier, E. (2017). Apuntes para una teoría del costo. Ed. Thomson Reuters - La Ley. Buenos Aires. Argentina
- Chan Kim, W y Mauborgne, R. (2016). La estrategia del océano azul. Ed. Profit. Madrid. España.
- Kaplan, R. y Norton D. (2008). The execution premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Ed. Deusto. Págs. 19 a 55.

- Kawasaki, G. (2016). El arte de empezar 2.0. Ed. Deusto. Madrid. España.
- Kinni, T. (2011). Be our guest. Perfecting the art of customer service. Disney Institute. New York. USA.
- Kokemuller, N. (2013). A comprehensive guide to digital marketing strategy. Ed. University of Iowa. USA.
- Longenecker, Moore (2007). Administración de pequeñas empresas. Enfoque emprendedor. 13ª Edición. Editorial Thomson. México. D.F.
- Marchione, J. (2013). Las métricas claves del “LEAN CANVAS”. Trabajo presentado en el XXXVI Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos. Santa Rosa. La Pampa. Argentina.
- Megías, J. (2019). ¿Qué significa modelo de negocio?
<https://www.emprendedores.es/estrategia/que-significa-modelo-de-negocio/>
- Mejía Cañas, C. (2012). Documento Planning 1202.
http://www.planning.com.co/bd/mercadeo_eficaz/Febrero2012.pdf
- Menger, C. (1871). Principios de economía. Unión Editorial. Madrid . España. Edición 1997.
- Osterwalder, A y Pugneur, Y .(2009). Business Model Generation. Ed. Crowdfunder.
- Podmoguilnye, M (2017). Los costos y la gestión de la incertidumbre. Trabajo presentado en el XL Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos. Mendoza. Argentina.
- Porras, J. (2011). Built to last. Succesful habits of visionary companies. Ed. Harpercollins. New York. USA
- Sbdar, Manuel (2016). Cómo perdurar con tu PYME en Argentina. Ed. Gránica. Págs.10 a 39.



POR NADIA SCATA (*)

(*) Contadora Pública - Graduada de la FCE-UNLZ
Estudiante de la Especialización en costos para la gestión empresarial - FCE-UNLZ

El costo total del propietario, más conocido en los campos de aplicación profesionales como TCO (Total cost ownership), es una técnica de cálculo y de gestión de costos que propone la determinación global del costo de un bien durable a lo largo de toda su vida útil operativa en una organización. Para poder cumplir con este propósito, la herramienta propone la parametrización y el cálculo de ciertas variables que deben ser tenidas en cuenta para poder proyectar, al momento de la adquisición de estos bienes, el costo total del propietario.

Aquellas organizaciones en las cuales sus bienes durables representan un porcentaje significativo en sus estructuras de costos, pueden encontrar en esta herramienta, una técnica de gestión de costos relevante, a nivel decisorio, vinculada a los activos fijos afectados al negocio.

Podríamos anticipar una conclusión de este trabajo y es que el TCO se vincula y complementa con una técnica de gestión muy conocida en la especialidad, la administración del ciclo de vida (LCM – Life Cycle Management)

Es objetivo del presente trabajo mostrar los aspectos doctrinarios y técnicos vinculados con esta herramienta, determinar las metodologías propuestas por los desarrolladores, mostrar casos de aplicación y finalmente encontrar las derivaciones en desarrollos de otras técnicas y software asociados con el TCO.

I. INTRODUCCIÓN AL TCO Y OBJETIVO DEL TRABAJO

“El TCO se reconoce como la metodología estándar de la industria para el análisis financiero de las TI y otros costos empresariales. Frente a los controles financieros más estrictos y la creciente influencia de las TI, el análisis del TCO es más importante que nunca. Ha sido adoptado por proveedores de TI, usuarios y analistas de las industrias líderes” (Kirwin, 2005).

En el año 1987, cuando Hill Kirwin realizó la primera presentación del TCO, no imaginó los alcances que podría tener esta propuesta. Creada y diseñada para la gestión de las tecnologías de información, tuvo inmediatas derivaciones al campo del análisis de los costos de los bienes durables, y sobre la misma se han construido propuestas de desarrollos de software, tanto a nivel específico, como integrados a los SIG (Sistemas integrados de Gestión).

El costo total del propietario, más conocido en los campos de aplicación profesionales como TCO (*Total cost ownership*), es una técnica de cálculo y de gestión de costos que propone la determinación global del costo de un bien durable a lo largo de toda su vida útil operativa en una organización. Para poder cumplir con este propósito, la herramienta propone el cálculo de ciertas variables que deben ser tenidas en cuenta para poder proyectar, al momento de la adquisición de estos bienes, el costo total del propietario. “Es la visión holística de los costos a través de los límites de la empresa a lo largo del tiempo” (Kirwin, 2005).

Así mismo, se constituye en una técnica dinámica, la cual permite, una vez realizadas las inversiones, ir siguiendo la evolución del TCO, a los efectos de poder realizar las valoraciones en la eficacia pertinentes a las decisiones cursadas. No es un indicador fácil de controlar, pero su seguimiento propone una estrategia competitiva superadora a la hora de gestionar los negocios.

Aquellas organizaciones en las cuales sus bienes durables representan un porcentaje significativo en sus estructuras de costos, pueden encontrar en esta herramienta una técnica relevante para la gestión de los activos fijos afectados al negocio.

Podríamos anticipar una conclusión de este estudio y es que el TCO se vincula y complementa con una técnica muy conocida en la especialidad, la administración del ciclo de vida (LCM – *Life Cycle Management*).

Es objetivo del presente trabajo mostrar los aspectos doctrinarios y técnicos vinculados con esta herramienta, determinar las metodologías propuestas por los desarrolladores de esta técnica, mostrar casos de aplicación y finalmente identificar las derivaciones en desarrollos de tecnologías asociadas con el TCO.

II. MARCO TEÓRICO Y ANTECEDENTES

Los primeros antecedentes del TCO nos remontan al año 1986, época de una creciente descentralización informática. La consecuencia inmediata fueron la aparición de altos costos a nivel de la implementación de TI en las organizaciones. Al mismo tiempo se generaron errores de interpretación de estos costos, no teniendo en cuenta aquellos vinculados con la capacitación de los recursos humanos o el tiempo de inactividad de los sistemas.

Por otra parte, las primeras investigaciones de Hill Kirwin desde Gartner Inc., plantearon la falta de responsabilidad en la determinación de los costos de las TI, y marcaron la necesidad de entender su ciclo de vida.

Esta técnica se extendió y se comenzó a practicar en vinculación con todos los bienes durables de las organizaciones; como equipos productivos, vehículos, hardware de base, y todo lo vinculado a software y desarrollos de automatizaciones.

Podríamos preguntarnos ¿cuál es el aporte del TCO sobre las técnicas de costeo que se desarrollan en las organizaciones vinculadas con los bienes durables?

Si tomáramos como ejemplo, una empresa de servicios de transporte terrestre de cargas, que posee una significativa flota de camiones, y tomando como antecedentes trabajos presentados sobre el análisis de los costos de estos vehículos, podríamos entender que el análisis de los costos se enfocaría en ciertas perspectivas básicas, a saber:

- Determinar el costo por km recorrido.
- Precisar los recursos de costos que provocarían posibles asimetrías en los mismos.
- Identificar variables previsionales o tributarias que puedan impactar en los costos de uso de estos vehículos. (Podmoguilnye, 2005)

En los sistemas de costos de este tipo de empresas se evalúan los costos directos del transportista con respecto a:

- Los costos correspondientes a los usuarios en general del servicio de transporte
- Los costos externos
- Los costos sociales en su totalidad

A su vez, los costos se diferenciarían en fijos y variables, precisando una función del costo total teniendo en cuenta variables tales como:

$$\text{COSTO TOTAL} = \text{CFIJO} + (\text{CFV} * \text{NC}) + (\text{CPK} * \text{KM}) + (\text{CCAR} * \text{tn}) + (\text{CVJ} * \text{NV})$$

Donde:

CFIJO	= costos asociados a la planta física y a la administración
CFV	= costos sensibles a la cantidad de vehículos de la flota
NC	= número de vehículos
CPK	= costos sensibles a los km recorridos
KM	= km recorridos
CCAR	= costos asociados a los volúmenes de carga
tn	= carga medida en toneladas
CVJ	= costos sensibles a la cantidad de viajes
NV	= número de viajes

El enfoque TCO, en cambio, se posiciona en un momento vinculado con el bien durable; en la mayoría de los casos en el de la evaluación de la inversión del mismo, teniendo en cuenta las variables que nos permitirían calcular el costo total colectivo y asociarlo con la adquisición y el funcionamiento operativo de estos recursos, proyectándolo, con esta finalidad, a los distintos momentos de la vida útil del bien.

En los primeros trabajos sobre TCO, se plantearon las siguientes variables parametrizables a tener en cuenta para lograr su cálculo:

- El costo de adquisición (A) : el vinculado con la incorporación del bien al patrimonio de la empresa.
- El costo de funcionamiento (F) : los vinculados con la instalación de un equipo, la prueba, la capacitación de los recursos humanos y el costo de energía para operarlo. A mayor complicación técnica, se incrementarán los costos de funcionamiento.
- El costo de mantenimiento (M) : incluye el costo de reparaciones regulares, como ser, limpieza, inspección, lubricación y otros ajustes que aseguren el buen funcionamiento del equipo.
- El costo de la inactividad (I) : implica el análisis de costos laborales de recursos humanos cuyo trabajo se retrasa por la inactividad, los costos de los supervisores que abordan la resolución del problema, y la pérdida de producción y de ventas estimada por dicha inactividad.
- El costo de oportunidad (O) : por la elección de un equipo sobre otro, sus diferentes potencialidades e impactos medioambientales, si eventualmente existieran.
- El valor residual (R) : es decir el valor restante calculado en función del ciclo de vida del equipo.

Así, el TCO sería el resultante de : $A + F + M + I + O - R$



Cuadro 1 : Propuesta de cálculo original del TCO (elaboración propia)

III. CONSIDERACIÓN DE VARIABLES PARA EL CÁLCULO DEL TCO EVOLUCIONADO

¿Qué elementos se pueden considerar esenciales para crear una modelización de información del tipo TCO? Independientemente del uso que se le va a dar a los datos que surjan de la aplicación de esta técnica, existen algunos aspectos clave que se podrían considerar esenciales a la hora de su desarrollo:

- Identificar claramente la actividad para la que se requiere un TCO. Esto puede cambiar el horizonte temporal del desarrollo de la técnica. En un análisis TCO referida a una TI, se realizan análisis anuales. En un TCO relacionado con un bien durable, por ejemplo: un vehículo para transporte de carga terrestre, la técnica brinda información útil para el desarrollo de la inversión inicial y luego se monitorean las variables trazadas año a año, hasta su reemplazo y puesta fuera de operación.
- Desarrollar una lista de variables de costos que permita aplicar la técnica TCO. También será importante lo desarrollado en el punto anterior ya que los elementos de costos a relevar serán diferentes según el tipo de bien y el uso que le demos a la información que se pretende obtener.
- Asegurarse que todas las variables de costo brinden una visión holística que fije los límites empresariales a ser contemplados. Es decir, tener una visión más amplia y abarcativa de los costos.
- Será necesario revisar continuamente las variables de costos para asegurar una vista actualizada del TCO. Al mismo tiempo asegurarse que los elementos de costo críticos se hayan incluido y no existan superposiciones entre ellos.

Teniendo en cuenta esta información de base podríamos plantear el caso del TCO aplicado a las operaciones de flota de una empresa de servicio de transporte de cargas terrestre. Como ya hemos precisado el TCO es una técnica de gestión de costos que ha sido diseñada para ayudar a la identificación y determinación de los costos directos e indirectos, así como los beneficios relacionados con un bien durable o sistema. Entonces deberían ser considerados variables tales como:

- Depreciación
- Seguro
- Patente y tasas
- Financiación
- Impuestos
- Mantenimiento
- Combustible

Estas variables podrían considerarse de fácil acceso por parte de los analistas. Sin embargo, a la hora de poner en práctica estas técnicas las empresas se encuentran con dificultades a la hora de lograr precisión en los datos, con información dispersa en diversas áreas y con adolescencia de métodos para el procesamiento y consolidación de la misma.

Ahora bien, en la actualidad, y como ya hemos señalado, estas variables pueden ser consideradas como tradicionales a la hora de analizar los costos totales de propiedad de un vehículo. Hoy, existen en rigor, otras variables relevantes vinculadas y de necesaria consideración. En muy pocas empresas hemos detectado el costo por la inmovilización del vehículo, como ser: tiempos desaprovechados relacionados a un proceso extenso de mantenimiento, o de un siniestro de daños parciales, o el impacto de las conductas de los conductores en términos del análisis TCO.

Asimismo se han desarrollado programas de seguridad basados en información relevada a través de software y dispositivos instalados en los vehículos, que colocan en el centro de la escena la problemática de la seguridad. A través de estas TI se han logrado mejorar las conductas asociadas a la utilización de los vehículos. Se monitorea la conducción segura, evitando daños potenciales sobre los vehículos y las personas.

Se logra la corrección de hábitos inseguros y la incorporación adecuada del conocimiento sobre los elementos de seguridad.

A los efectos de clarificar este punto de nuestro trabajo, presentamos un caso de aplicación de TCO, realizado para la compra de una unidad en una empresa de transporte de carga terrestre. En la tabla de datos siguiente se presentan las variables parametrizadas de costos consideradas en función de la metodología propuesta por el TCO. Cabe señalar que esta lista no es taxativa y puede tener cambios en función de las consideraciones funcionales que realice cada usuario.

Parámetros de costos		
Precio de adquisición	4200000	\$
Tasa de financiación	25,00%	s/capital
Valor residual	30,00%	Según LCM
Años de vida útil	10	años
Km anuales	200000	km
Seguridad tercerizada	62340	\$mes/veh
Consumo de combustible	7,6	litros/100
Precio del combustible	48	\$
% consumo de lubricante	3,00%	
Costo del lubricante	1042	\$ por litro
Costo del juego de neumáticos	350000	\$
Duración de los neumáticos	120000	km
Mantenimiento y reparación	32000	\$/15000 km
Costo del conductor	1040000	\$/año
Patentes	147000	\$/año
Seguros	130000	\$/año
Peajes	450	\$ Promedio
Distancia entre peajes	270	km (estadístico)
Costo de inactividad	17.410,82	\$/día
Días inactividad estimados	15	días/año
PCS (Telematics)	45000	\$mes/año
Verificación vehicular	1.996	\$/año
Urea - AdBlue	12,00%	%/cons comb
Costo de úrea	134	\$/litro

Cuadro 2 : Parametrización de datos para la obtención del TCO (elaboración propia)

En el cuadro 2 se pueden observar datos relacionados con la adquisición y financiamiento del bien, otros vinculados con su funcionamiento, la relación con el ciclo de vida previsto de la unidad, recursos humanos aplicados a la operación, datos referidos a la inactividad prevista, y mejoras que se podrían incorporar, como los PCS, referidos a programas de conducción segura y la incorporación de úrea al combustible para la reducción de la emisión de gases contaminantes que provoca el uso del gasoil en este tipo de unidades.

Los *software* vinculados con TCO permiten ir modificando estas variables en función de su combinación y arrojan informes de los diferentes costos totales de propiedad para diferentes escenarios propuestos. En este ejemplo, la incorporación del PCS provoca un descenso marcado en los días de inactividad de la unidad por fallas en la conducción y en el tratamiento del vehículo. Si descartáramos su utilización, no tendríamos el costo del PCS pero se dispararía el costo de inactividad. La facilidad de parametrización nos permitiría construir diferentes escenarios en la etapa previa a la inversión.

Con los datos planteados en la el cuadro 2 se obtienen como resultado los siguientes informes de costos totales del propietario, separándolos en informes de costos fijos y variables.

Valores absolutos			\$ por km	\$ por mes
Costos fijos		%	Costos fijos	
APP del vehículo	\$ 2.940.000,00	4,63%	\$ 1,47	\$ 24.500,00
Financiación	\$ 4.002.086,55	6,30%	\$ 2,00	\$ 33.350,72
Seguro	\$ 1.300.000,00	2,05%	\$ 0,65	\$ 10.833,33
Patentes y VTV	\$ 1.489.960,00	2,34%	\$ 0,74	\$ 12.416,33
Inactividad	\$ 2.611.622,55	4,11%	\$ 1,31	\$ 21.763,52
Seguridad	\$ 7.480.800,00	11,77%	\$ 3,74	\$ 62.340,00
Conductor	\$ 10.400.000,00	16,37%	\$ 5,20	\$ 86.666,67
PCS	\$ 5.400.000,00	8,50%	\$ 2,70	\$ 45.000,00
Total costos fijos	\$ 35.624.469,10	56,06%	\$ 17,81	\$ 296.870,58

Cuadro 3 : Costos fijos calculados en TCO (elaboración propia)

Los datos fueron tomados al 31 de agosto de 2020, y la mayoría de los *software* disponibles en el mercado, para la práctica de esta técnica, nos presentan herramientas de visualización que nos permiten apreciar la información focalizada, a través de gráficos de distinto tipo y en forma analítica. La parametrización de estas herramientas de exposición de datos las puede realizar el usuario de acuerdo a sus necesidades de uso informativo.

Por otra parte, la información puede mostrarse, como se observa en el cuadro 3, en valores globales, participaciones porcentuales, determinar el costo por km o por unidades de tiempo (mes, año). En todos los casos, estos *software* pueden convertir, cada ítem de costos parametrizado, en un indicador; estableciendo pautas de seguimiento a posteriori de la incorporación del bien durable a la empresa, y pautando ratios de cumplimiento, de manera de establecer la dinámica y la evolución del TCO con el transcurso del tiempo y las modalidades de uso del bien.

Costos variables			Costos variables	
Lubricante	\$ 4.751.520,00	7,48%	\$ 2,38	\$ 39.596,00
Mantenimiento	\$ 4.266.666,67	6,71%	\$ 2,13	\$ 35.555,56
Peajes	\$ 3.333.333,33	5,25%	\$ 1,67	\$ 27.777,78
Úrea	\$ 2.444.160,00	3,85%	\$ 1,22	\$ 20.368,00
Neumáticos	\$ 5.833.333,33	9,18%	\$ 2,92	\$ 48.611,11
Combustible	\$ 7.296.000,00	11,48%	\$ 3,65	\$ 60.800,00
Total costos variables	\$ 27.925.013,33	43,94%	\$ 13,96	\$ 232.708,44
Total TCO	\$ 63.549.482,43	100,00%	\$ 31,77	\$ 529.579,02

Cuadro 5 : Costos variables y totales del TCO (elaboración propia)

En el cuadro 5, podemos observar el cálculo de los costos variables, y el TCO calculado en valores globales, por km y mensual.

IV. LA NECESARIA VINCULACIÓN DEL TCO CON EL LCM

A la hora de hablar del TCO se hace necesario reflexionar de manera obligatoria sobre el LCM, ya que son herramientas de gestión que se complementan. “Entendiendo que el TCO nos permite medir los costos en el tiempo y el LCM nos permite organizar y controlar la operación también en el tiempo” (Saffirio, 2012).

Si observamos el cuadro 1, desde el concepto original del TCO, encontraremos esta complementariedad casi obligatoria. Al evaluar la variable “F”, el costo de funcionamiento, se contempla el ciclo de vida; ya que todas estas variables se mueven en función de la vida útil estimada del bien durable bajo análisis. Lo mismo sucede con la hipótesis del valor residual y la variable M referida al mantenimiento en el tiempo.

El LCM hace referencia a la gestión del ciclo de vida de un bien durable, de un software, y de una TI. Todos estos recursos referenciados tienen un ciclo de vida que se inicia con su concepción, se desarrolla en la operación, tiene su tiempo de mejor rendimiento y finalmente termina siendo reemplazado por otro o puesto fuera de actividad.

Las experiencias profesionales con sistemas de información y TI, evidencian un promedio de vida de los sistemas de siete años con un desvío de dos años. Esto muestra la posibilidad que los problemas de funcionalidad y fallas en los mismos se esperen a partir del quinto año y hasta el noveno año de implementado.

Es destacable que no todos los bienes durables tienen la misma forma de interpretación y entendimiento de su ciclo de vida. Un vehículo utilizado para el transporte de cargas terrestre inicia su ciclo con el estudio previo de la inversión y la adquisición. Se estima su vida útil operativa en diez años con un plan de mantenimiento y de seguimiento de todas las variables que provocan su desgaste. Cierra el ciclo con su reemplazo o su puesta fuera de servicio.

En cambio, si hacemos el análisis LCM en un sistema de información, las etapas de su ciclo de vida serían muy distintas. Dependiendo de la naturaleza y lo complejo del SI, su ciclo de vida se podría analizar en etapas tales como:

- **Anteproyecto:** en el cual se identifican y validan las oportunidades de mejorar la empresa o solucionar problemas de ineficiencia en el negocio; entendiendo las restricciones de la solución precisa y recomendando la búsqueda de alternativas y metodologías que satisfagan su necesidad.
- **Especificación del concepto:** esta fase del ciclo determinará si existe una solución factible desde la visión financiera y desde los beneficios en función de las estrategias de negocios. Se verifica la existencia de la tecnología adecuada para sostener el desarrollo del sistema en cuestión.
- **Análisis y diseño:** fase en la que el sistema queda planeado desde su arquitectura y diseño lógico.
- **Desarrollo e implementación:** diseño, integración, parametrización, carga de datos y verificación de la estructura lógica del sistema.
- **La puesta en operación:** instalación del sistema, capacitación de los usuarios y verificación sobre los soportes para que estén en condiciones de funcionar.
- **La operación:** es la fase más extensa del ciclo de vida, tiene que ver con la operatoria funcional del sistema, revisiones, análisis, actualizaciones.
- **Reemplazo o “fuera de servicio” del sistema.**

Las empresas que cuentan con SAP, lo utilizan para el análisis del LCM a través del SAP Solution Manager ®. Este módulo divide el ciclo de vida de los sistemas integrados en dos etapas: la implementación y la operación. Para la implementación provee metodologías que ayudan a ordenar las actividades propias de un proyecto. Para la operación asiste con tres mecanismos: las órdenes de cambio, que sirven para controlar el mantenimiento de los sistemas; el tablón o mesa de ayudas para controlar el soporte a los usuarios; y el monitoreo, para medir los niveles acordados SLA (Service level agreement). Esta herramienta nos permite medir, en todos los casos, los tiempos que nos lleva cada actividad específica, y al tener una medición de estos tiempos se hace una estimación del costo y se logra tener una medida para construir el TCO.

En cada etapa del ciclo de vida de los activos, se deben realizar diferentes evaluaciones a fin de conocer el costo del bien a lo largo de su vida útil, lo cual incluye, la determinación de todos los costos asignables al activo desde la etapa de anteproyecto y adquisición, hasta los costos de operación, mantenimiento y disposición final.

Comprender estos conceptos es de vital importancia para los gerentes y directores responsables de la gestión de activos en las empresas.

V. ESTRATEGIAS DESARROLLADAS A RAÍZ DE LA APLICACIÓN DEL TCO

Si bien el TCO fue gestado como una herramienta para la evaluación de compra e inversiones en bienes durables; poco a poco esta técnica se ha convertido en una herramienta definitiva para la evaluación y gestión del costo global de flotas, concesionarios y fabricantes de equipos originales. El objetivo es poner a disposición de sus potenciales clientes el TCO de su compra, teniendo en cuenta las variables mencionadas en el punto IV.

Sin embargo, con el auge de los servicios de viajes y el uso de vehículos compartidos, se prevé que el mercado, comience a focalizarse en el uso de los servicios que brindan estos bienes, en lugar de estudiar la viabilidad de la posesión del mismo. Por tanto el TCO ya no aplicaría. Aunque como un derivado del mismo se comienza a pensar en el TCM (Total Cost of Mobility). Migrando del modelo del propietario al de la movilidad.

“Pasar del TCO a TCM será una realidad y nuestro objetivo es ser los primeros, o al menos uno de los primeros en ponerlo a disposición de nuestros clientes” (Schmitz, 2017).

A medida que el modelo tradicional de propiedad de automóviles mute hacia un abanico diverso de servicios de movilidad, las empresas automotrices comenzarán a pensar estrategias de reconversión a empresas de movilidad. Se espera que a medida que disminuya la propiedad de vehículos privados, estas empresas reconfigurarán sus segmentos de mercado hacia los proveedores de viajes compartidos, y probablemente incursionen en el mercado de los servicios de movilidad conectados a través de plataformas y aplicaciones.

De estudios de mercado realizados en los EE.UU., se estima que el 70% del mercado de viajes compartidos se encuentra sin explotar. Al mismo tiempo se esperan comportamientos en los actores que provocarán una reducción del poder de atracción de las marcas. Esto implicará una reconversión de las empresas automotrices hacia un nuevo modelo de negocios, con una propuesta de valor multimarca focalizado.

Así es que Volkswagen lanzará su marca MOIA, dirigida a los proveedores de servicios de viajes compartidos cautivos; es decir aquellos que tienen como estrategia asociarse con una empresa y operar con ella.

A esto podría agregarse la adquisición por parte de la compañía de estacionamientos del tipo PayByPhone y la empresa LogPAY que se especializa en la gestión de combustibles y peajes. El objetivo es incrementar su capacidad en servicios de movilidad más amplios, ya que apunta a convertirse en una empresa de movilidad que atienda todas las necesidades de viajes en vehículos para sus clientes.

Podríamos aseverar, que el punto de partida de esta estrategia fue la herramienta TCO, moviéndose a su derivada el TCM, como consecuencia de la reconfiguración de parte de sus objetivos estratégicos.

VI. CONCLUSIONES

Del relevamiento bibliográfico y de casos vinculados con la aplicación del TCO (Total cost ownership) se arriba a las siguientes conclusiones:

- El TCO que nació en el año 1987 como un simple método de calcular los costos globales de los bienes durables en estado de operación y teniendo en cuenta su ciclo de vida, fue evolucionando a lo largo de los años para convertirse en un evaluador de inversiones en equipamiento y herramientas TI de alto alcance en las organizaciones.
- Es una técnica de gestión de costos que ayuda tanto a los consumidores como a los ejecutivos de empresas en la evaluación de los costos directos e indirectos relacionados con la compra de cualquier activo de capital, tales como equipamientos y vehículos productivos, software, hardware y sistemas. Su valorización ofrece una aproximación de los costos relacionados con la adquisición, el uso y la manutención de los mismos.
- Es utilizado como metodología soporte de decisiones de compra y de planificación, para un abanico cada vez mayor de activos que generan costos significativos de operación, funcionamiento y manutención relacionado con la gestión del ciclo de vida de los mismos. Por tanto el TCO y el LCM son herramientas de gestión perfectamente compatibles y complementarias.

- Con el correr de los años, esta técnica ha evolucionado. Direccionándose hacia la industria del hardware, software y herramientas vinculadas con las TI. Pasó de analizar la lista de variables relevantes en la adquisición, uso y funcionamiento de los bienes durables, a realizar estudios vinculados con la no operatividad, y las posibilidades de aplicaciones de mejoras técnicas simulando la proyección de los costos y beneficios que ocasionaría en el recálculo del TCO.
- Con el correr de los años dejó de ser una herramienta aplicable a las operaciones de compra de bienes durables, y comenzó a utilizarse como un asistente en la venta de las empresas que los ofrecen. Es así que concesionarias de vehículos y desarrolladores de software, les ofrecen a sus potenciales compradores aplicaciones web para que puedan calcular el TCO de sus potenciales compras; ofreciendo accesorios que provocarían beneficios en este indicador.

VII. BIBLIOGRAFÍA

- Kirwin, H. & Mieritz, L. (2005). Defining Gartner Total Cost of Ownership. Gartner research G00131837. Pág. 3.
- Podmoguilnye, M. (2004). Aplicación del benchmarking focalizado a las empresas de transporte automotor de cargas que prestan sus servicios en el MERCOSUR. I Congreso de Costos Mercosur. Tandil. Argentina.
- Saffirio, M. (2012). Costo total de propiedad (TCO) y administración del ciclo de vida (LCM). <https://msaffirio.wordpress.com/2006/04/08/costo-total-de-propiedad-tco-y-administracion-del-ciclo-de-vida-lcm/>
- Schmitz J. (2017). Conferencia realizada en Fleet Europe, como Jefe de flota internacional de Volkswagen Financial Services. Munich, Alemania.

RICEL   

REVISTA DE INVESTIGACIONES
CIENCIAS ECONÓMICAS LOMAS