

Universidad F.A.S.T.A

Facultad de Ciencias Económicas

**Licenciatura en Administración de
Empresas**

Seminario de Graduación

**Reducción de costos
en las Pymes marplatenses**

Autor: Juan Pablo Vives

Asesoramiento:

◆ **Prof. Manuel Cagliolo**

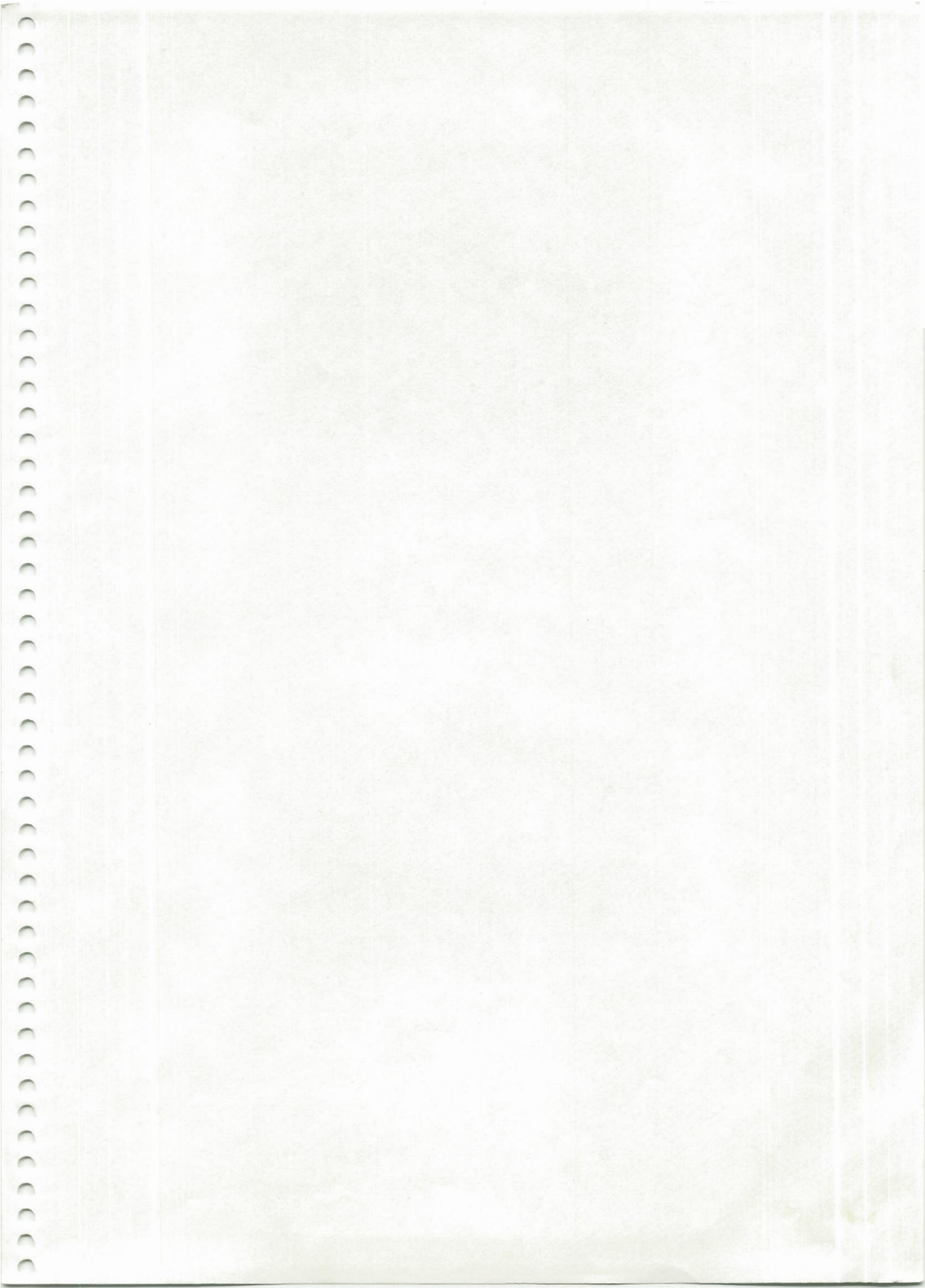
◆ **Dra. Laura Cipriano**

Junio de 2002

CAJA E-15
18340



BIBLIOTECA
CAJA E-15



INDICE

<u>TEMA</u>	<u>PÁG</u>
ABSTRACT	3
Tema, Problema, Objetivo General, Objetivos Específicos	4
Hipótesis	4
Análisis de variables	5
Tipo de Investigación, Universo de estudio	6
Unidades de análisis, Alcance, Tiempo	7
PROLOGO	8
INTRODUCCION	9
MARCO TEORICO	10
La unidad económica, La gestión en la unidad económica	10
Sistema de Información contable, La Contabilidad de Gestión	11
Análisis de Rentabilidad, La Contabilidad de Costos	12
Sistemas Productivos	15
Predeterminación de Costos	16
Gerencia Estratégica de Costos	17
Estrategias de Reducción de Costos	19
RELEVAMIENTO DE TERMINOS TEORICOS	24
DESARROLLO	26
Estructura Económica de Mar del plata	26
Las Pymes Marplatenses en la Actualidad	29
Cultura Empresaria en materia de Costos	31
Programa de Reducción de Costos	32
Tratamiento de los Recursos Humanos	34
Costo de las Comunicaciones	40
Costo de la Energía	46
Costos de la "no-calidad"	51
Costos Financieros	53
Costos Impositivos	56

Costos relativos a las exportaciones	58
Outsourcing(tercerización)	61
CONCLUSIONES	64
BIBLIOGRAFIA	66
ANEXO I: Sitios de Internet Consultados	68
ANEXO II: Relevamiento de Datos	70
Esquema de preguntas utilizadas	71
Modelo de Cuestionarios utilizados	72
Resumen de las Entrevistas	74
AGRADECIMIENTOS	82

ABSTRACT

This piece of work tries to demonstrate that in every organization exist costs, which can be decreased or even eliminated by a careful study of planification, giving best results for them.

This shows, that cost reductions is not a issue to be faced just in crisis situations, but must be analyzed continuously, associating with the enterprise's business plan. This research intends to determinate which costs should be reduce, in order to improve rentability, taking in consideration the companies objectives

El presente trabajo trata de demostrar que en todas las organizaciones existen costos susceptibles de ser eliminados o disminuidos a partir de un cuidadoso estudio de planificación de los mismos, lo que se traducirá en una mejora en los resultados de las mismas.

Se plantea que la reducción de costos no es un tema a encararse solo en situaciones de crisis, sino que debe ser analizado continuamente, junto con el plan de negocios encarado por las empresas.

La presente investigación intenta determinar, a partir de los objetivos de la empresa, cuáles son los costos a reducir para mejorar la rentabilidad de ésta.

Tema:

Reducción de costos en las Pymes marplatenses

Problema:

Determinar los costos susceptibles de ser disminuidos sin afectar los objetivos primarios de la empresa.

Objetivo General:

Detectar costos y/o áreas susceptibles de ser sometidas a reducción para lograr el mejoramiento de los rendimientos de la empresa.

Objetivos Específicos:

- Detectar áreas de eficiencia/ineficiencia
- Clasificar los costos de la empresa por tipo y por importancia
- Identificar tareas principales y secundarias en la empresa
- Determinar la incidencia de los distintos costos en la obtención de resultados
- Estudiar la factibilidad de reducción de los mismos sin ocasionar disminuciones en productividad y/o resultados

Hipótesis:

En todas las organizaciones existen costos susceptibles de ser eliminados o disminuidos mediante un estudio completo de la situación real de los mismos. Esto conlleva a un mejoramiento en la rentabilidad de dichas organizaciones.

Análisis de variables

Variable dependiente: Rentabilidad

Variable independiente: Costos

COSTOS ← RENTABILIDAD

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
COSTOS	Según la función	Costo de producción
		Costo de Comercialización
		Costo de Administración
	Según la variabilidad	Costos Fijos
		Costos Variables
		Costos Semifijos y SemivARIABLES
	Según la naturaleza	Materia Prima
		Mano de Obra
		Carga fabril
	Según la asignación	Costos Directos
		Costos Indirectos
	RENTABILIDAD	Relación con el Patrimonio
Rdo. Ordinario/Patrimonio Promedio		
Rdo. Extraordinario/Pat. Promedio		
Relación con el Activo		Rdo. generado por Activo/Activo
		Rdo. ord. generado por Activo/Activo
		Rdo. extra generado por Activo/Activo
Relación con las ventas		Costo de Ventas/Ventas
		Ganancia Bruta/Ventas
		Gastos generales/Ventas

Tipo de investigación

- ◆ En función de la finalidad: **Investigación Aplicada**
- ◆ Según la profundidad de la investigación: **Investigación descriptiva y explicativa**
- ◆ Según el carácter de las variables: **Investigación Cualitativa**(trabaja con variables cuantitativas también)
- ◆ **Trabajo Macro**
- ◆ Según dimensión temporal: **Investigación Sincrónica**
- ◆ Según las fuentes: **Investigación secundaria**

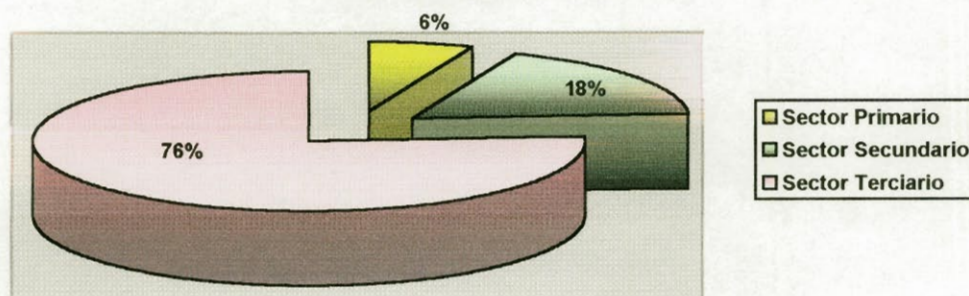
Universo de Estudio: Estados Extracontables e información sobre costos proporcionada por las Pymes marplatenses.

La composición de las mismas fue efectuada sobre la base de información actualizada a fines del año 2001 en forma estimativa, proporcionada por la Municipalidad del partido de Gral. Pueyrredon, a través de la Secretaria de Producción, tomando como fuente al centro de investigaciones económicas de la Universidad Nacional de Mar del Plata(trabajo de investigación desarrollado en el año 1998). No existen datos estadísticos posteriores que modifiquen la estimación efectuada.

Las Pymes pueden ser agrupadas de acuerdo a los tres sectores en que se divide toda la actividad económica de la ciudad, a saber:

1. *Sector Primario:* tiene una participación del 6%, y se encuentran actividades tales como la agricultura, pesca, ganadería y minería.
2. *Sector Secundario:* tiene una participación del 18% y tiene a la industria manufacturera como principal actividad, destacándose las ramas alimenticia y constructora.
3. *Sector Terciario:* tiene una participación del 76% y se encuentran algunos de estos servicios: turismo, hotelería, comercios al por menor y al por mayor, transporte, etc.

Participación por Sectores



A partir de esto se trabaja con una muestra no representativa compuesta por 10 empresas de diferentes rubros: pesquera, distribuidora mayorista, imprenta, financiera, hotelera, distribuidora minorista, comercio de venta de ropa, revendedora de productos, empresa de turismo.

La elección responde a idéntico criterio tomado para la determinación del universo de estudio. Una de las empresas tomadas como muestra pertenece al sector primario, dos al sector secundario, y las restantes al terciario

Unidades de análisis: Pequeñas y medianas empresas marplatenses

Alcance: Ciudad de Mar del Plata

Tiempo: la investigación se divide en tres etapas:

- A.** *Etapa inicial:* estudio inicial del trabajo, concluyendo la misma con la confección del marco teórico y el relevamiento de términos. Esta etapa abarca tres meses: octubre, noviembre y diciembre del año 2001
- B.** *Trabajo de Campo:* confección y elaboración de entrevistas de profundidad. Esta etapa abarca dos meses: febrero y marzo del año 2002.
- C.** *Etapa Final:* desarrollo y conclusiones del trabajo. Esta etapa abarca tres meses: abril, mayo y junio del año 2002.

PROLOGO

A lo largo de estos años de carrera universitaria, el estudio de las empresas ha sido el tema más visto y abarcativo, comprendiendo todos sus aspectos, desde su constitución hasta su extinción, centrándose en el desarrollo de las mismas, donde el factor "costos" juega un papel trascendente.

El presente trabajo de investigación fue encarado con la intención de mostrar la realidad que viven las pequeñas y medianas empresas marplatenses en la actualidad, caracterizada por una fuerte recesión y una lucha incansable de las mismas por subsistir en un mercado altamente competitivo e inmerso en una economía globalizada y cambiante.

Se trata de reflejar que la reducción de costos no sólo debe encararse en situaciones de crisis, sino que debe ir de la mano con el plan de negocios de la empresa, estudiado como una filosofía y no como una medida de urgencia encarada en situaciones extremas.

En estos meses de investigación la realidad ha fluctuado notablemente, la crisis económico-financiera que afrontan las empresas se ha profundizado y el tema de la reducción de costos ha tomado un papel fundamental a la hora de encarar la estrategia del negocio.

Se muestra en primer lugar la estructura de las empresas de Mar del Plata y su incidencia en la economía de la ciudad, que como ciudad turística es de gran importancia en el país. Las Pymes que se encuentran situadas en ella cuentan con diversas fortalezas y debilidades. Una de las principales debilidades es el manejo intuitivo de temas que requieren una profunda planificación.

La propuesta de identificar los costos de mayor incidencia reside en que para pensar en reducción de costos, primero hay que determinar cuáles son los costos de la empresa. Recién a partir de aquí se deberá organizar y prever la mejor manera de encararlos para no afectar negativamente la consecución de los objetivos de la empresa.

Se espera que este trabajo pueda colaborar para evidenciar que, a pesar de vivir en situaciones complicadas, siempre hay algo que las empresas pueden hacer para lograr mejores resultados.

INTRODUCCION

El tema que se pretende abordar es de vital importancia en la actualidad para el crecimiento de las Pymes Marplatenses porque es fundamental el estudio y análisis de los costos y la necesidad de los mismos para el desarrollo de las organizaciones y la obtención de resultados positivos.

Las Pymes marplatenses están más preocupadas por subsistir que por desarrollarse y crecer. Se piensa más en el hoy que en el crecimiento con el transcurso de los años

Hoy en día, las Pymes que reducen costos lo hacen de manera intuitiva y sin un previo estudio de la incidencia de los mismos en la determinación de resultados.

Un adecuado estudio de costos puede posibilitar a una empresa actual salir de su delicada situación económico/financiera y mediante un plan de racionalización de costos, aprovechar al máximo el uso de los recursos y mejorar la rentabilidad a través de una correcta reducción y/o eliminación de costos, sin afectar la actividad principal de la empresa.

Un manejo adecuado de los costos, especialmente de los costos fijos estructurales y de operación, le permitirá a una Pyme alcanzar un punto de equilibrio más bajo que el actual y poder así, aprovechar mejor el margen entre las ventas y los costos variables.

Por otra parte, la elaboración de un plan de racionalización y/o reducción de costos le permitirá a una empresa en marcha reorganizarse y redefinir objetivos, planes y metas.

En un mundo globalizado, caracterizado por cambios continuos y evoluciones progresivas, las Pymes deben estar alertas y predispuestas al cambio, y, deben ajustarse a la realidad, también cambiante. Para esto es preciso pensar en un horizonte futuro.

Cualquier Pyme marplatense que pretenda perdurar en el tiempo y lograr crecimiento debe considerar en forma primordial la composición de sus costos, y sobre todo la importancia de los mismos para la determinación de resultados.

RELEVAMIENTO DE TERMINOS TEORICOS

ABC: activity based costing(costos basados en actividades)

Centro de costos: unidad administrativa que puede o no coincidir con un departamento. Es el centro de acumulación. Se agrupan las partidas de acuerdo a un criterio y luego se asignan.

Comité: equipo de trabajo constituido por un número de personas con conocimientos y habilidades comprometiéndose con un propósito común.

Contabilidad de Gestión: aplicación de la contabilidad y de las técnicas cuantitativas con el propósito de elaborar e interpretar la información.

Costo Contable: expresión cuantitativa de todo esfuerzo, sacrificio o utilización de un factor económico cuyo devengamiento valorizado origina un activo.

Costo estándar: costos predeterminados, calculados en forma científica. El estándar se desarrolla con base en especificaciones de ingeniería, estudios de tiempo y movimientos, etc.

Costo estimado: se basa en estimar el costo del producto en cada uno de sus elementos. No es científico, se basa en la experiencia contable.

Eficacia: es hacer las cosas en forma correcta cumpliendo con el objetivo que se ha fijado.

Eficiencia: es la mejor manera de cumplir con los objetivos fijados, aprovechando al máximo los recursos que se disponen para llevar a cabo tal fin.

Empresa: sistema concreto. Conjunto interrelacionado de elementos que interactúan dentro de un ambiente dado, combinando factores productivos o recursos para obtener productos y/o servicios destinados a satisfacer necesidades de terceros.

Ente: unidad económica. Es una figura independiente o distinta de los individuos que lo integran, teniendo por objeto una actividad económica.

Equilibrio: estado en el cual no se registran ni pérdidas ni ganancias. El punto de equilibrio esta dado por un volumen de ventas tal que, deducidos los costos variables arroje un saldo que alcance exactamente a cubrir las cargas de estructura.

Estados Contables: representan los informes que emiten las empresas, los cuales son elaborados para brindar información sintética sobre una situación económica determinada, en determinado momento y que pretende mostrar la consecuencia de la gestión de la empresa en el período.

Estrategia: arte de dirigir las operaciones empresariales

Factores fijos: son aquellos que generalmente no se consumen con su primer uso, sino que normalmente pueden ser utilizados en más de un proceso productivo. La mayoría de ellos existen desde el momento en que se concreta la empresa, mientras que otros son consecuencia de la decisión de usar estos costos fijos.

Factores variables: son aquellos que varían en su magnitud o cuantía total en relación directa con el volumen de producción alcanzado. Son una función directa de la producción real, o sea del uso real de los factores fijos.

Patrimonio: conjunto de bienes y deudas de un individuo o ente económico determinado.

Pyme: pequeña y mediana empresa. Es un ente económico cuya dimensión se encuentra fijada por una serie de parámetros establecidos: son más bien caracterizaciones de tipo cualitativo, cuantitativo y valorativo que permiten diferenciarlas del resto.

Racionalización: razón entre los ingresos y los costos que los originan. No implica necesariamente reducir, sino que en definitiva es gastar bien.

Recursos: son los medios que la empresa utiliza para incorporar valores.

Rentabilidad: objetivo perseguido por toda empresa. Es el fin último. Consiste en la obtención de resultados positivos a lo largo de la gestión de la empresa.

Sistema de información contable: sistema que proporciona información útil, oportuna y sistemática sobre el acontecer económico y financiero de las unidades económicas para la toma de decisiones diversas.

Unidad de costeo: tiene que ver con lo que queremos costear. Es el costo objetivo. Se convierte en la última unidad de análisis.

DESARROLLO

Estructura Económica de Mar del Plata

A partir de un estudio realizado por la Universidad Nacional de Mar del Plata, encomendado por la Municipalidad de Gral. Pueyrredon, se puede afirmar que la actividad económica de la ciudad se divide en tres grandes grupos:

- 1) Sector Primario: actividades relacionadas con los recursos naturales y extractivos.
- 2) Sector Secundario: actividades de transformación de bienes.
- 3) Sector Terciario: actividades de servicios.

Mediante el PBG (producto bruto regional), se calcula la participación de cada uno de estos sectores en la economía total de la ciudad:

El PBG es un indicador económico de gran utilidad, permitiendo conocer la importancia relativa de los sectores económicos de la ciudad. Estos datos son claves, no solo para definir políticas de acción y desarrollo, sino para planificar actividades y evaluar inversiones.

1) Sector Primario: la pesca y la agricultura representan las actividades que mayor valor agregado aportan, conformando entre ambas el 93% del PBG del sector, y el resto se reparte entre las actividades ganaderas (sobre todo ganado vacuno) y mineras (piedra cuarcita y arena).

Con relación a la agricultura, se puede decir que la ciudad cuenta con terrenos caracterizados por su alto contenido de materia orgánica, siendo aptos para el desarrollo de cultivos como avena, trigo, lino, maíz, girasol, soja y papa. También la actividad hortícola tiene gran importancia, entre lo que cabe mencionar a la cosecha de zanahoria, verduras de hoja, tomate, cebolla, etc.

La pesca representa el 67% del PBG del sector primario y el 4.5% de la actividad económica total, por lo que puede ubicársela dentro de las 6 actividades que más ingresos genera a la comunidad. El puerto de Mar del Plata tiene una participación del 32% a nivel nacional y del 86% a nivel provincial, que permiten evidenciar la

importancia relativa del mismo. Entre las actividades de captura, la merluza ocupa el primer lugar, con aproximadamente un 58% sobre el total, seguido por el pez palo, calamar, corvina, anchoita, pescadilla, etc.

2) Sector Secundario: este sector tiene como principal actividad a la industria manufacturera, que representa el 10% del PBG y el 60% del PBG del sector secundario. Dentro de la industria, la actividad que más se destaca es la alimenticia, en especial la relacionada con la pesca. Le siguen la textil, metal - mecánica y química, respectivamente.

Además, se observa un crecimiento importante en la construcción, a un ritmo acelerado y con una proyección alentadora para los próximos años. Entre los grandes avances alcanzados se pueden mencionar: las instalaciones para el desarrollo de los juegos panamericanos del año 1995, la construcción de los hoteles 5 estrellas y otras obras que a partir del año 1997 fueron desarrolladas (sobre todo) por el sector privado logrando ampliar los mts² de construcción en más de un 100% con relación a años anteriores.

3) Sector terciario: es el sector que más ingresos le aporta a la ciudad. En el mismo se pueden encontrar las siguientes actividades:

- Turismo: Mar del Plata es la ciudad turística por excelencia, lográndose un incremento de esta actividad en los últimos 4 años, en un contexto de globalización y cambio continuo, que transformaron a la misma en un lugar para visitar no solo en temporada alta (como ocurría en años anteriores) sino a lo largo de todo el año, observándose una desestacionalización de la actividad turística.
- Hotelería: hay aproximadamente 600 establecimientos que brindan alojamiento de tipo hotelero (incluyendo hosterías, hospedajes, apart-hoteles, hoteles gremiales y hoteles en general).
- Playa: Mar del Plata posee 44 Km. de playa equipada con distintos servicios. Cuenta con aproximadamente 75 balnearios.

- Transporte: hay alrededor de 50 empresas dedicadas al transporte de pasajeros en ómnibus. Para el traslado por la ciudad hay taxis, remises y micros de línea.
- Medios de Comunicación: hay dos diarios locales, dos estaciones de radio AM y varias frecuencias FM. En el medio televisivo hay dos canales abiertos y servicios de cable privados.
- Sistema Financiero: hay aproximadamente 27 entidades financieras autorizadas por el Banco Central para operar en Mar del Plata.
- Educación: hay alrededor de 230 establecimientos privados y 200 establecimientos públicos(municipales, provinciales y nacionales).
- Salud: hay aproximadamente 26 establecimientos privados y 4 establecimientos públicos.
- Comercios en general: en base a los datos proporcionados por el INDEC en el año 1998 había 10660 locales(incluyendo comercios al por menor y al por mayor)

Fuente: Centro de Investigaciones Económicas- Universidad Nacional de Mar del Plata Base 1998. Datos proporcionados por el INDEC(www.mardelplata.gov.ar)

Tener en claro todos estos datos es de vital importancia a la hora de efectuar un análisis sobre reducción de costos en pequeñas y medianas empresas de la ciudad, ya que de lo contrario, se podrá llegar a conclusiones inciertas o injustificadas, que no reflejarían la realidad de lo que sucede.

Las Pymes Marplatenses en la actualidad

Las pequeñas y medianas empresas de Mar del Plata se encuentran amenazadas por la globalización del contexto económico y social en el que estamos viviendo.

Se nota una disminución crónica del volumen de actividades que dejan al descubierto las estructuras de costos. Se evidencian costos de improductividad "ocultos" como consecuencia del descenso del nivel de utilidades de las empresas. Dada la competitividad en el mercado, han adquirido gran relevancia costos relacionados a la inversión tecnológica, desarrollo de nuevos servicios, inversiones en marketing, mayor necesidad de capacitación de recursos humanos, desarrollo de fuentes de información externa, etc.

Esto, sumado a la crisis económico-financiera y a la recesión que nos afecta, hace que hoy en día se piense en como subsistir más que en como crecer. Pero esta estrategia de supervivencia no puede ser el horizonte final para una empresa que quiere perdurar en el tiempo. El desafío consiste en desarrollar y explotar ventajas competitivas que le permitan cambiar esta situación.

Las Pymes poseen ciertas fortalezas y debilidades que las caracterizan.

Entre las fortalezas se observan:

- Conocimiento del contexto local y de las reglas de juego que lo rigen
- Ventajas en cuanto acceso a recursos
- Rapidez en la toma de decisiones frente a situaciones problemáticas
- Estructuras menos burocráticas

Entre las debilidades se observan:

- Falta de posicionamiento estratégico e inadecuada planificación
- Operación con baja tecnología
- Insuficiente definición y control de procesos
- Management desactualizado

Ante este entorno turbulento que nos rodea, las Pymes se ven inmersas en un conjunto de cambios, tanto impuestos por el entorno como los requeridos por su

propia organización con el fin de ser competitivas. Dicho entorno se caracteriza por:

- ◆ *Competencia creciente*: donde la diferencia entre el mercado local y el internacional se achica día a día.
- ◆ *Nivel de exigencia creciente*: de clientes intermedios y finales tanto de precio como de calidad de producto y servicio.
- ◆ *Cambios tecnológicos permanentes*: tanto en el ámbito de automatización como de gestión de organizaciones.

Ahora bien, se pueden encontrar características y problemas diferentes en las pequeñas empresas comparadas con las medianas empresas. Se hace necesario el análisis por separado para llegar a conclusiones validas:

Pequeña Empresa:

Características: un número reducido de personas constituye la esencia de la misma. Existen dificultades para tomar decisiones racionales, no existen funciones fijas y delimitadas y tampoco existe planeamiento. El empresario ejerce la gestión de control en forma personal, visual y con presencia permanente. Como consecuencia los demás miembros no deciden.

Crisis: se observa una crisis de estructura y de integración. Hay problemas de coordinación, errores que terminan en gastos y pérdidas, falta de eficiencia y creatividad y excesiva carga de trabajo en algunos puestos. No existe delegación ni un sistema de información adecuado. Además, el empresario tiene problemas para seguir monopolizando funciones.

Soluciones: la crisis de estructura puede solucionarse a través de la delegación y departamentalización, mientras que la crisis de integración puede solucionarse a través de una adecuada división de tareas y especialización de funciones.

Mediana empresa:

Características: hay un mayor número de personas, mayor complejidad en materia de coordinación y control y mayores exigencias en comunicación. Se incorporan

personas que puedan asumir funciones de coordinación y control, y paulatinamente funciones de decisión.

Crisis: se observa una crisis de estructura y de coordinación y control que se presenta cuando aumenta la cantidad de personas. Las demandas de coordinación y control no pueden ser satisfechas por el empresario como lo hacia antes. El empresario se halla sobrepasado por la cantidad de decisiones y por lo complejo y heterogéneo que resultan las diversas situaciones que se van presentando, no pudiendo ocuparse de todas.

Soluciones: redefinir áreas de control, definiendo áreas a departamentalizar y ubicando a un responsable por área al que se le exigiría eficiencia en su gestión. Para el exceso de centralización de decisiones y planeamiento se debe aplicar la descentralización. Se deben efectuar ajustes en departamentalización y delegación.

Cultura empresaria en materia de costos

Los nuevos negocios originaron nuevas funciones, pero raramente han dado lugar a la eliminación y/o reducción de tareas o niveles organizativos.

Los replanteos integrales para la reducción de costos generalmente se realizan en momentos críticos y bajo presión, en lugar de efectuarse en situaciones de éxito.

La contabilidad de costos tradicional no ha sido utilizada ampliamente ni es suficiente como herramienta de reducción de costos.

Programa de reducción de costos

El objetivo de la implementación del mismo es lograr mejorar la productividad en el uso de los recursos mediante la racionalización de la estructura de costos de las empresas. Este programa podría ser desarrollado a través de la constitución de un comité formado por integrantes de la empresa, que se reúna en forma periódica a fin de tratar el tema puntual de reducción de costos a través de generación de ideas, presentación de proyectos, estudio de la realidad en la que está inmersa la empresa, aplicación de técnicas de "benchmarking", etc.

La metodología a utilizar puede asimilarse a la utilización del programa AVA(activity value analysis) utilizado por gran número de empresas en EEUU.

Lo primero sería identificar cada actividad, tarea, sistema y proceso. Luego, mejorar la relación costo/beneficio para ampliar el valor de cada actividad a los resultados obtenidos. Y por último el desarrollo de la matriz costo/actividad, tomándola como base para las ideas de ahorro de costos.

Fases del programa:

1. Preparación: definición de objetivos, organización del trabajo, difusión y comunicación.
2. Generación de ideas: sesiones de "brainstorming"(tormenta de ideas), propuestas del personal, análisis de procesos, medición de tiempos, etc.
3. Análisis y determinación de ideas prioritarias: comparación del beneficio potencial con sus costos.
4. Toma de decisiones: presentación de ideas a la Dirección(detallando objetivo, alcances; inversión inicial, descripción, duración y responsable, etc.) para la posterior toma de decisión por la misma(aceptación o rechazo)
5. Desarrollo del plan de implementación: especificación de tareas, asignación de tiempos, confección del presupuesto de implementación y cálculo de ahorros esperados.
6. Implementación, seguimiento y control.

A partir del relevamiento de datos obtenido, pueden observarse algunos costos comunes susceptibles de ser racionalizados o reducidos mediante una adecuada planificación y atendiendo al criterio de necesidad de cada uno de éstos, evaluando además su participación en la estructura total de costos de la empresa y su importancia a la hora de medir resultados, viendo el grado de incidencia de estos y efectuando políticas de reducción adecuadas.

Estos son:

- ◆ Tratamiento de los RRHH(recursos humanos)
- ◆ Costo de las Comunicaciones
- ◆ Costo de la Energía
- ◆ Costos de la " no-calidad"
- ◆ Costos Financieros
- ◆ Costos Impositivos
- ◆ Costos relativos a las exportaciones
- ◆ Outsourcing(tercerización)

Tratamiento de los Recursos Humanos

En la mayoría de las empresas puede observarse que no hay una política de reducción de costos de RRHH definida. El personal es generalmente estable, hecho que se apoya en la realidad social y económica que se vive en la ciudad, en la que no hay gran oferta de empleos mientras que hay muchas personas luchando por conseguir un lugar para trabajar. Entre las formas de pago es factible encontrar: sueldos fijos, variables(en función de las ventas), y por hora trabajada. En cuanto a la capacitación de los mismos, se da en el ámbito interno o ante temas puntuales que vayan surgiendo sobre la marcha, pero no es algo que se tenga como prioritario.

El costo de administración de recursos humanos es de gran incidencia en la mayoría(sino en todas) de las empresas. Este costo incluye el sueldo bruto más las contribuciones y cargas sociales. Estas últimas son aportes que se establecen por ley por el solo hecho de tener personal en relación de dependencia.

Las cargas sociales pueden ser:

- ◆ Directas: alícuota sobre la remuneración.
- ◆ Indirectas: se vincula con la dotación de asalariados.

Directas:

➤ *Aportes patronales*: son un costo para la empresa(no así los aportes de los trabajadores). Son obligaciones del empleador de depositar sumas de dinero en organismos de Previsión Social. Conforman un 33% del sueldo de la siguiente forma:

• Jubilación	10.17%
• Ley 19032(INSSJyP)	0.50%
• Asignaciones Familiares	4.44%
• Obra social	5.00%
• Fondo de desempleo	12.89%

- SAC: sueldo anual complementario. Adicional a la remuneración de cada período que se realiza en dos cuotas.

Indirectas:

- Ausencias pagas
- Primas de seguro de vida
- Indemnizaciones por antigüedad, accidentes, preaviso, despido.
- Asistencia médica y farmacéutica

A fines de analizar la reducción de costos en RRHH, se plantean algunas opciones, a saber:

1. Uso de tickets
2. Sistema de Pasantías con centros educativos
3. E-learning como método de capacitación

- 1) Uso de tickets: los tickets son beneficios sociales no remunerativos que están exentos de aportes y contribuciones a la seguridad social y pueden deducirse del impuesto a las ganancias, permitiendo de este modo la optimización de los costos laborales. La ley permite que las empresas puedan utilizar los mismos en hasta un 20% de la remuneración del empleado. Pueden ser utilizados para "blanquear" el trabajo en negro, encuadrándose de esta manera las empresas dentro de la normativa legal.

Existen diversos tipos de tickets y la reducción de costos que puede lograrse depende del tipo de actividad y del número de empleados fundamentalmente. Así, a mayor número de empleados, mayor será la reducción de costos laborales.

Análisis en Servicios Tickets S.A.

Es la filial argentina de Accor Services, que obtuvo en 1999 la certificación ISO 9002/9004 para sus sistemas de producción de los diversos tickets: Restaurant, Canasta y Combustible. Es decir, en todas las áreas que entran en funcionamiento desde que ingresa el pedido hasta que se entregan los tickets. Los diversos tickets son:

- a) *Ticket Canasta*: el servicio de tickets para la compra de productos de la canasta familiar. Aumenta la motivación y es bien recibido por los empleados, pudiendo utilizarse en hipermercados, supermercados, autoservicios y otros comercios minoristas.
- b) *Ticket Restaurant*: Solución económica y flexible a la problemática del almuerzo del personal de su empresa. No es necesario disponer de instalaciones o comedor interno. Pueden utilizarse en restaurantes, fast food, bares y confiterías afiliados.
- c) *Ticket Combustible*: sistema para el control y administración de los gastos de movilidad que surgen de la utilización de los vehículos que dependen de la empresa. Constituye un ahorro concreto de los recursos económicos de la empresa, evita anticipos de dinero a rendir y el constante reembolso de gastos. Ahorra el tiempo que pierde la empresa en gestiones administrativas con los movimientos de comprobantes y facturas. Pueden utilizarse en las estaciones de servicio multimarca afiliadas.
- d) *Ticket Plus*: el 20 de junio de 2001, el poder ejecutivo emitió el decreto 815/2001 que define un nuevo beneficio social, que permite otorgar hasta \$150 a los empleados que tengan un sueldo bruto mensual de hasta \$1500. El 4 de julio de 2001 el Ministerio de Trabajo, Empleo y Formación de Recursos Humanos emitió la resolución 335/2001 que lo reglamenta. Estos tickets pueden utilizarse para la adquisición de alimentos básicos de canasta familiar, medicamentos, gastos médicos y odontológicos, electrodomésticos, útiles escolares y guardapolvos para los hijos del trabajador, gastos de hotelería y servicios turísticos en la República Argentina.

El pedido de los tickets puede efectuarse por medio de Internet, permitiendo el envío de datos para la confección del pedido en forma clara y precisa. Se pueden consultar pedidos históricos, modificando los datos que varíen para confeccionar los nuevos pedidos (se cuenta con un soft que se le entrega a la empresa de acuerdo con sus necesidades), optimizando también de esta manera el uso de este recurso en particular.

2) Sistemas de pasantías con centros educativos

El principal objetivo perseguido por el Sistema de pasantías es lograr una formación teórico-práctica, capaz de afrontar la realidad empresarial.

Este sistema le permitirá a la empresa:

- ◆ *Captar los más talentosos*, implica tomar contacto con jóvenes de elevado potencial antes de que se encuentren altamente valuados por el mercado, con la consiguiente posibilidad de captación al término de la pasantía.
- ◆ *Sin contaminación previa*, los pasantes son una fuerza laboral no contaminada por la historia. No existen condicionamientos para la ejecución de nuevas tareas y para la aplicación de nuevas tecnologías.
- ◆ *Bajo la nueva legislación, las empresas que contraten pasantes, en el ámbito del convenio de pasantías, y suscriban al sistema de pasantías, solo pagaran una remuneración mensual en concepto de asignación estímulo, y estarán exentas de aportes previsionales.*

En 1992, el Poder Ejecutivo Nacional aprobó y reglamentó mediante el decreto n°340/92 el Sistema de Pasantías. Hay algunos puntos que es necesario aclarar:

- La pasantía no es un empleo, entendiendo esta como la relación jurídica laboral entre el pasante y la empresa.
- Las actividades a desarrollar por el pasante deben ser acordes a su carrera.
- La pasantía se establece por un tiempo determinado (4 años como máximo de entre 2 y 8 horas).

- La edad mínima para ingresar al Sistema es de 16 años cumplidos. Los pasantes deben contar con un certificado médico que acredite que se hallan en condiciones de realizar actividades laborales. Los menores de 18 años deberán contar, además, con autorización por escrito de sus padres o tutores.

Costos para la empresa

Los pasantes recibirán durante el transcurso de la pasantía una retribución por parte de la empresa, en calidad de asignación de estímulo para viáticos y gastos de estudios. Esta asignación no hará al pasante acreedor de aguinaldos, vacaciones pagas, beneficios previsionales así como cualquier otro concepto remuneratorio que la empresa conceda al resto del personal.

Por la pérdida de condición de alumno regular del pasante, la empresa podrá dejar sin efecto el convenio particular de pasantía, en forma unilateral y anticipada.

La empresa incluirá a los pasantes en su póliza de accidentes de trabajo, en conformidad a la legislación vigente, durante el período de duración de la pasantía.

El pasante dispondrá, durante el transcurso, de hasta 10 días por año, sin modificación de la asignación estímulo pactada, para rendir exámenes finales y/o parciales que su carrera le exija.

3) E-learning como método de capacitación

Si bien las empresas consideran imprescindible contar con empleados capacitados, no tienen una política definida en este tema. Debido a los grandes costos que implican, se limitan a capacitar ante temas muy puntuales o recurren a personal interno con experiencia para transmitir sus conocimientos, sin tener en cuenta que muchas veces saber no significa necesariamente saber transmitir.

El E-learning es la capacitación on line a través de medios electrónicos, redes informáticas e Internet. Es en la actualidad la posibilidad más cercana para que los empresarios Pymes puedan mejorar sus habilidades.

Las pequeñas y medianas empresas en la ciudad ven dificultado su desarrollo por falta de recursos financieros. La capacitación empresarial es el camino a seguir para lograr un desempeño de calidad en la administración de negocios. El

E-learning puede ser una opción para hacerla realidad.

Las organizaciones de todo tipo o rubro buscan soluciones que se adecuen a sus movimientos y necesidades. La única opción para tener una actitud pro-activa frente a la cambiante realidad social es estar capacitado para hacerlo.

La capacitación on line ha experimentado en los últimos años un significativo avance, multiplicando las opciones de contenidos y permitiendo un aprendizaje basado en la autonomía, donde quienes se capacitan son los protagonistas de su propio proceso. En esta nueva modalidad de aprendizaje, quien se capacita puede filtrar los contenidos según sus propias metas, y es aquí donde radica uno de los principales beneficios: focalizar los contenidos en función de las necesidades de los usuarios.

Los beneficios de la capacitación on line quedan claros:

- ◆ Pueden realizarse en cualquier lugar y en cualquier momento
- ◆ Favorece un aprendizaje continuo y contextualizado
- ◆ Otorga la posibilidad de profundizar contenidos según interés particular
- ◆ Ofrece feedback constante
- ◆ Permite el enriquecimiento a partir de las experiencias de los demás
- ◆ Permite reducir los costos en viajes, tiempos perdidos al dejar de producir o vender(de quienes se capacitan), costos de contratación del disertante y/o viáticos para el mismo, etc.

El E-learning permite el acceso a todos estos beneficios, con una amplia variedad de servicios de capacitación orientados específicamente a las problemáticas de las Pymes. Esta es una oportunidad ideal para que los empresarios Pyme puedan encontrar respuestas a sus problemas, tanto como contenidos útiles para la planificación de un futuro exitoso y competitivo.

Costo de las comunicaciones

La realidad muestra que para los negocios de las empresas es fundamental y de vital importancia el factor comunicaciones. Es uno de los costos que más atención se le ha dado, sobre todo a partir de la apertura de la competencia en el año 1999, donde a través de asesores de las firmas que ofrecen servicios de comunicaciones se ha logrado reducir sensiblemente este costo. Además se ha difundido el uso de celulares en las firmas y en los últimos tiempos ha comenzado a dársele a Internet un uso más comercial, ya dejando de ser utilizado para visitar sitios de interés únicamente, pasando a emplearse como una herramienta fundamental de comunicación sobre todo con proveedores y a nivel interno, a través del correo electrónico o e-mail. En cuanto al uso de esta herramienta para comunicación con clientes, no ha logrado aún establecerse como medio masivo, pero si se pueden observar avances en forma progresiva.

Además, se han aprovechado las tecnologías disponibles para optimizar estos costos, pero sin lugar a dudas queda mucho aun por hacer.

Con la desregulación, las Pymes tienen nuevas alternativas para lograr una baja en sus gastos de telecomunicaciones, aumentando el margen de negociación entre las empresas proveedoras del servicio y las Pymes para lograr la optimización de los servicios de comunicaciones, ya sea mediante la aplicación de una solución hecha a medida, la disminución de los costos o los servicios de auditoría.

Mientras mayor es la empresa y mayor es el volumen de sus comunicaciones, mayor será la capacidad de negociación de esa compañía, y más provechosos los planes a medida que podrá conseguir.

Objetivo principal: reducir los costos

Las comunicaciones representan, para las Pymes que utilizan el teléfono como herramienta de producción y comercialización, un gran porcentaje dentro de sus balances.

La solución siempre tiene que ser particular, para una compañía determinada y debe atender a su problemática. Las soluciones deben plantearse para casos concretos: a modo de ejemplo cabe comentar que a veces no conviene que la telefonía celular sea del mismo operador, pero eso depende mucho del consumo. Pueden analizarse planes que combinen llamadas fijas con llamadas móviles, pero también depende hacia donde están dirigidas las llamadas. También, según su ubicación, una empresa puede conseguir ventajas adicionales: hablar de un lugar donde la competencia es grande no es lo mismo que hablar de un lugar alejado. En definitiva, se requiere de un estudio profundo de la situación de cada firma en particular, y sobre todo se debe tener en claro cual es el negocio de la empresa a fin de poder determinar cual es la mejor opción, para lograr combinar reducción de costos con eficiencia en las comunicaciones.

A modo de mostrar los resultados obtenidos por las empresas a partir del estudio de las comunicaciones de larga distancia (esto comenzó a efectuarse a partir de la desregulación), se detallan en el *CUADRO 1* la evolución en los diferentes rubros analizados y las reducciones ciertas alcanzadas por las mismas. Como podrá observarse y es de esperarse, a medida que el proceso de desregulación siga su curso, la competencia favorecerá más a las Pymes, aumentando su poder negociador, ya que disminuirán los costos de las comunicaciones y aparecerán servicios inexistentes en la actualidad.

Se considerará la reducción de estos costos a partir de dos análisis:

1. Análisis de Servicios de Auditoría.
2. Análisis en Telecom como empresa proveedora de servicios integrales en comunicaciones.

CUADRO 1

Costo anual de comunicaciones de larga distancia(1999-2001)

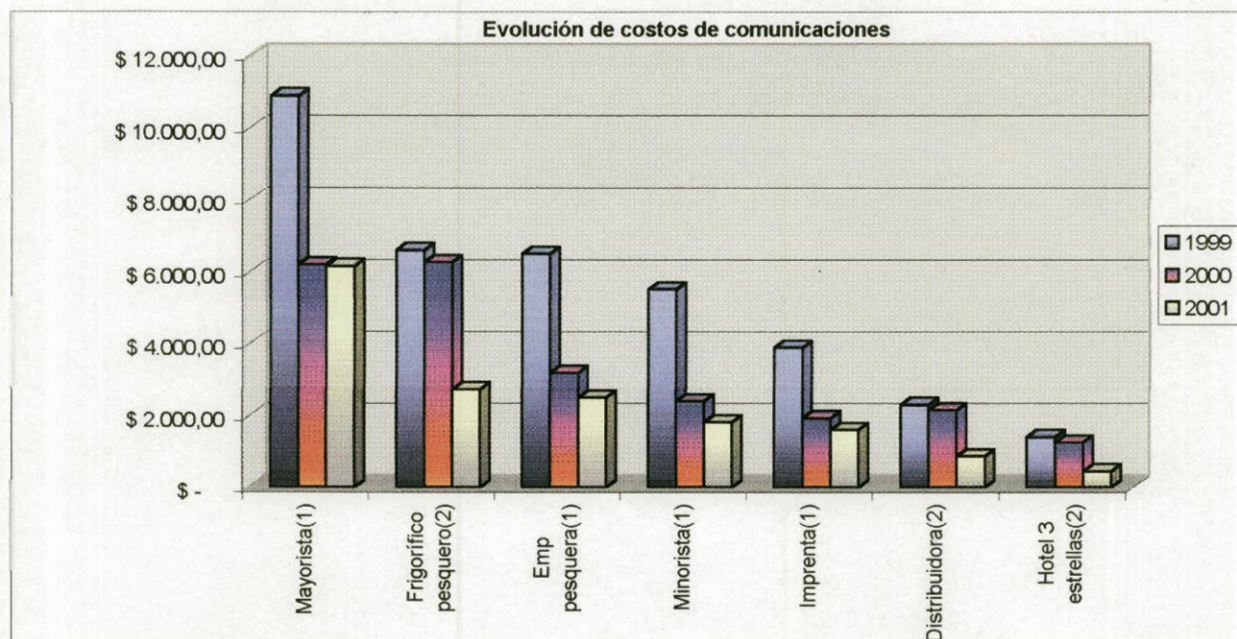
Rubro/Año	1999	2000	Reducción	2001	Reducción
Mayorista(1)	\$ 10.900,00	\$ 6.200,00	43%	\$ 6.160,00	1%
Frigorífico pesquero(2)	\$ 6.600,00	\$ 6.280,00	5%	\$ 2.740,00	56%
Emp pesquera(1)	\$ 6.500,00	\$ 3.200,00	51%	\$ 2.500,00	22%
Minorista(1)	\$ 5.520,00	\$ 2.400,00	57%	\$ 1.820,00	24%
Imprenta(1)	\$ 3.890,00	\$ 1.930,00	50%	\$ 1.600,00	17%
Distribuidora(2)	\$ 2.300,00	\$ 2.150,00	7%	\$ 860,00	60%
Hotel 3 estrellas(2)	\$ 1.400,00	\$ 1.245,00	11%	\$ 450,00	64%

Fuente: elaboración propia

(1) el estudio de los costos de las comunicaciones se efectuó en el año 2000

(2) El estudio de costos se efectuó en el año 2001

Base: información histórica proporcionada por pymes de c/sector



1. Servicios de auditoría: *Análisis de Intercom y Telenexo*

Estas empresas están orientadas a ofrecer servicios de auditoría y control para Pymes. *Intercom* posee un paquete de software para auditar el consumo y poder, a partir de los datos arrojados, asesorar en cuanto a los pasos por seguir para disminuir el gasto. Según el volumen de facturación de la empresa, existe una

forma de control apropiada. Por ejemplo una empresa que consuma \$500 por mes no necesita una auditoría permanente, pero si amerita un análisis para estudiar como se distribuye el consumo y poder plantear una reducción de ahí en más(pudiendo también hacerse controles semestrales o trimestrales).

Por su parte *Telenexo* muestra en su sitio web(www.telenexo.com.ar) una comparación entre operadores de distintos servicios(telefonía local, larga distancia, Internet, celular, transmisión de datos).

2. Análisis en Telecom

Telecom posee, para el segmento Pymes, soluciones integradas que combinan tecnología, recursos e información a fin de proveer los servicios requeridos por las empresas de la mejor manera posible. Básicamente las soluciones pueden estar basadas en:

- ◆ Telefonía fija
- ◆ Telefonía celular
- ◆ Transmisión de datos
- ◆ Internet

a) *Telefonía Fija*: se busca optimizar las comunicaciones al más bajo costo, tratando de crear soluciones orientadas a mejorar la calidad de atención, la comunicación y la imágen de la empresa. Algunos de los servicios incluidos:

Grupo rotativo: se agrupan las líneas de la empresa bajo un mismo número. Se elimina el costo de publicación de varias líneas, solo se debe recordar un único número.

Estudio de tráfico: Análisis estadístico de las llamadas de las distintas líneas de la empresa, permitiendo tener control preciso y exacto de las comunicaciones.

Planes de descuento: permite acceder a diferentes alternativas de precios para todas las llamadas de larga distancia nacional e internacional, a través del plan que se adapte a cada necesidad en particular.

Plan Grupo Pymes: Plan que combina la telefonía móvil con la fija, otorgando un descuento de un 50% para las llamadas a los celulares de la empresa, sin restricciones de horarios.

Centrex: permite utilizar la central de Telecom como si fuera la central propia de la empresa, permitiendo que las comunicaciones entre las diversas sedes de la empresa se realicen como simples llamadas entre internos.

- b) Telefonía celular o móvil: contempla diversas opciones o planes diferenciales. Todos los planes incluyen el beneficio de contar con un clearing de minutos, que es un servicio por el cual la empresa contrata una cantidad determinada de minutos libres entre todas las líneas, conformando así una "bolsa de minutos globales" para el grupo de celulares activados(s i contrata 3 celulares con 150 minutos, se contrata una bolsa de 450 minutos libres en total, independientemente de que línea los consuma). Los planes contemplan en su tiempo de aire larga distancia nacional, roaming y pulsos de red publica. De acuerdo a las necesidades detectadas en el uso de este tipo de medio, deberá escogerse el plan que satisfaga mejor a la empresa y le brinde igual o mejor servicio que otro alternativo y a un costo más bajo.
- c) Transmisión de datos: pensado como la manera de conectar distintos puntos de la empresa sin importar la ubicación geográfica de los mismos, para transmitir información con un costo fijo mensual. De acuerdo al estudio de cada caso en particular se deberá determinar cual es la mejor tecnología para satisfacer los requerimientos de la empresa, y sobre todo tener en claro la relación costo/beneficio que se dé en consecuencia.
- d) Internet: las empresas están empezando a considerar a este medio como fundamental para sus relaciones comerciales internas y externas. El uso del e-mail esta tomando gran protagonismo. Hoy en día es raro encontrar una empresa que no tenga una conexión a Internet. Telecom ofrece en este sentido diferentes alternativas que van, desde una simple conexión a Internet vía dial up(con conexión telefónica), hasta el uso de la banda ancha bajo tecnología

ADSL(optimizando y eliminando costos de conexión telefónica), que permite mejorar la calidad del servicio en forma notable. Mediante un estudio adecuado de cada situación en particular, se podrá establecer cual tecnología es la más adecuada.

Además se contemplan los servicios con dominio propio y el uso del hosting(o espacio en red) como medio de publicitar la empresa y en algunos casos como medio de comercialización de los productos de estas.

Otro tema relacionado con el aprovechamiento de la tecnología de Internet, es considerara algunas cosas que pueden hacerse "on line", que permitirán reducir costos y tiempos improductivos. Ejemplos son leer los diarios por Internet en lugar de comprarlos, pagar servicios ingresando por la Web, hacer compras por Internet aprovechando descuentos existentes, etc.

Costo de la energía

Este costo tiene una gran importancia en la estructura total de costos en las empresas y su comportamiento varía significativamente según de que actividad comercial se trate. Así, tiene una mayor incidencia en aquellas empresas que utilizan maquinarias de última tecnología, equipos frigoríficos, computadoras, etc. Rara vez se efectúan previsiones sobre estos costos, y existen muchas opciones a analizar que pueden resultar en una reducción considerable de los mismos, estudiando distribuciones de cargas, potencia requerida, planes existentes, niveles exigidos por quien provee el servicio, controles periódicos, etc., lo cual podrá ser abordado a partir de estos análisis:

- 1) Análisis en EDEA(Empresa distribuidora de Energía Atlántica)
- 2) Análisis de ASELEC(Asesoría Eléctrica)

1) Análisis de EDEA

El análisis del costo energético debe efectuarse a partir de los dos factores que entran en el análisis:

- ◆ Potencia: se mide en kilowats(KW). Es el factor que más hay que atender, ya que se contrata una potencia determinada. Relacionada con la capacidad
- ◆ Energía: es el uso de potencia por hora. Se mide en kilowats por hora(Kw/h).

$$\text{Energía} = \text{Potencia} \times \text{Hora}$$

Ejemplo para ver la diferencia de conceptos:

Un reflector de 1000 wats(W)= 1Kw de potencia
en una hora consume 1Kw/h de energía

En el CUADRO 2 puede observarse el cuadro tarifario vigente en el trimestre Febrero-Abril. Las modificaciones de precios se efectúan trimestralmente. Como podrá observarse, los costos varían en diferentes momentos, a saber:

Para la potencia:

- ✓ Horario Pico: de 18.00Hs a 23.00Hs
- ✓ Fuera de Pico: de 23.00Hs a 05.00Hs

Para la energía:

- ✓ Horario Pico: de 18.00hs a 23.00hs
- ✓ En Resto: 05.00hs a 18.00hs
- ✓ En Valle: 23.00hs a 05.00hs

Tener en claro esto es fundamental a fin de aprovechar los horarios en los cuales los costos son inferiores. Lo que debe buscarse para lograr la optimización de los costos es lo que se denomina "Modular Demanda", esto es, no demandar potencia en pico.

Por otra parte se debe buscar lograr una buena contratación de potencia, hecho relacionado con que se contrata por una cantidad determinada de Kw, sin importar el uso que se hace de la misma, por lo que, para lograr ser eficiente se debe aprovechar la capacidad contratada en un 100%. Esto se denomina "factor de carga ideal", y puede verse a través de la siguiente fórmula:

$$FC(\text{factor de carga}) = \frac{\text{Energía Registrada(mes)}}{\text{Potencia x horas x días(mes)}}$$

El factor de carga debe ser inferior o igual a 1(uno). El factor de carga ideal es igual a 1(uno). Hay que tratar de lograr alcanzar un factor de simultaneidad bajo, manteniendo pocos equipos encendidos en forma conjunta, o utilizando maquinarias en diferentes momentos, a fin de ajustar la potencia requerida.

A la hora de la contratación de la potencia, hay que saber que el período mínimo de contratación es de 1(un) año, con lo que no puede modificarse la misma durante ese lapso, salvo que la empresa quiera aumentar la potencia.

Además de la consideración del cuadro tarifario para evaluar la necesidad de energía requerida, los empresarios tienen dos posibilidades más a la hora de decidir sobre esto. La primera es la combinación de lo anteriormente considerado con grupos electrógenos propios, pero siempre para ser utilizados en horarios pico, ya que no se justifica por costos en otro momento. Lo que generalmente se usa es el gas natural y en menor medida el gasoil(de costo más elevado).

La otra posibilidad se relaciona con lo que se denomina "peaje", y consiste en la compra de energía al por mayor en el M.E.M.(mercado eléctrico mayorista), pagando a EDEA una suerte de peaje. Las empresas logran reducir en un 6.6% sus costos impositivos(6% al Municipio y 0.6% a la Provincia). Esto no es masivamente utilizado y de hecho en MDP posee un 3% de participación en el mercado eléctrico, apoyado en el hecho de que resulta más útil para grandes empresas.

En el CUADRO 3 pueden observarse las diferencias en costos, según los diferentes agentes actuantes en estos mercados. Los agentes del MEM se denominan:

- ◆ GUPA(gran usuario particular): demandan entre 30 y 50Kw de potencia.
- ◆ GUME(gran usuario menor): se demanda entre 50Kw y 1Mw(megawat)

2) *Análisis de ASELEC:*

Se trata de un estudio consultor que brinda asesoría integral en el rubro eléctrico, buscando los siguientes objetivos:

- ◆ Optimización de costos: se realiza un control sobre la facturación eléctrica, ya que debido a la complejidad y cantidad de variables existentes, se hace muy difícil para las empresas detectar errores de facturación. El beneficio que tiene para las empresas es que reducen sensiblemente los costos, y los honorarios que se deben pagar al auditor son un porcentaje del ahorro

obtenido en cada caso en particular, no debiendo soportar costo alguno en caso de no haber posibilidades de ahorro.

- ◆ Recupero por errores: en algunos casos los errores detectados pueden dar lugar al cobro de indemnizaciones retroactivas. Además se evalúan posibles recuperos por:
 - ✓ Mala calidad del producto y/o servicio
 - ✓ Daños producidos a equipos e instalaciones

También hay que tener en cuenta que, las empresas, como usuarias del servicio hacen mal uso de la energía eléctrica, consumiendo más energía de la que necesitan. Se puede efectuar un programa de ahorro energético, orientado a administrar su uso, en el cual se numeran los puntos donde existe la posibilidad de optimizar consumos, realizándose un detalle de los mismos.

Cuadro 2: Cuadro Tarifario EDEA

<i>Costos/Demanda</i>	<i>Mediana Demanda</i>		<i>Gran Demanda</i>	
	<i>Baja Tensión</i>	<i>Media Tensión</i>	<i>Baja Tensión</i>	<i>Media Tensión</i>
Costo Fijo(\$/mes)	\$ 43,98	\$ 66,64	\$ 43,98	\$ 66,64
Cargo por potencia en pico(\$/Kw. Mes)	\$ 8,94	\$ 7,08	\$ 10,40	\$ 8,18
Cargo por potencia fuera pico(\$/Kw. Mes)	\$ 3,83	\$ 3,03	\$ 4,46	\$ 3,50
Cargo Variable energía pico(\$/Kw. Hora)	\$ 0,024	\$ 0,023	\$ 0,019	\$ 0,018
Cargo variable energía en resto(\$/Kw. Hora)	\$ 0,022	\$ 0,021	\$ 0,017	\$ 0,017
Cargo variable energía en valle(\$/Kw. Hora)	\$ 0,022	\$ 0,021	\$ 0,017	\$ 0,016

Fuente: idem

Mediana Demanda: de 10 Kw a 50 Kw

Gran Demanda: 50 Kw o mas de demanda

Cuadro3: Cuadro Tarifario Peaje(M.E.M)

<i>Costos/Demanda</i>	<i>Mediana Demanda</i>		<i>Gran Demanda</i>	
	<i>Baja Tensión</i>	<i>Media Tensión</i>	<i>Baja Tensión</i>	<i>Media Tensión</i>
Costo Fijo(\$/mes)	\$ 23,11	\$ 45,78	\$ 8,80	\$ 13,33
Cargo por potencia en pico(\$/Kw. Mes)	\$ 6,14	\$ 4,27	\$ 7,00	\$ 4,78
Cargo por potencia fuera pico(\$/Kw. Mes)	\$ 2,63	\$ 1,83	\$ 3,00	\$ 2,05
Cargo Variable energía pico(\$/Kw. Hora)	\$ 0,0058	\$ 0,0054	\$ 0,0008	\$ 0,0004
Cargo variable energía en resto(\$/Kw. Hora)	\$ 0,0057	\$ 0,0053	\$ 0,0007	\$ 0,0003
Cargo variable energía en valle(\$/Kw. Hora)	\$ 0,0057	\$ 0,0053	\$ 0,0007	\$ 0,0003

Fuente: idem

Mediana Demanda: de 30Kw a 50 Kw

Gran Demanda: 50 Kw o mas de demanda

Costos de la "no-calidad"

Los costos de la no calidad son costos no necesarios, donde la determinación de éstos es una etapa inicial. Una vez determinados surge la necesidad de disminuirlos.

La existencia de estos costos innecesarios en una empresa se relaciona en gran medida con fallas de carácter estructural del propio sistema gerencial y es un tema que ha sido ignorado hasta hace muy poco.

La determinación de estos costos es parte del programa de trabajo del costeo por actividades(ABC). La existencia de costos de no calidad lleva a la ejecución de actividades que son identificadas y valoradas en el método de costeo ABC.

La verdadera cuestión es dilucidar cómo reducirlos permanentemente.

Los costos de la no calidad representan los costos que surgen de la mala calidad, especialmente los costos para encontrar y corregir el trabajo defectuoso. Pueden encontrarse dos grandes categorías:

- ✓ Costos de errores internos: defectos que son detectados antes de que el producto/servicio llegue al cliente. Ej.: costo de reinspección, costo de reprocesamiento, costo de tiempo utilizado para analizar causas de fallas, etc.
- ✓ Costos de errores externos: defectos encontrados después de que el producto/servicio llega al cliente. Ej: costos de devoluciones, costos de bonificaciones concedidas al cliente, costos de investigaciones, costo de oportunidad de los clientes perdidos, etc.

Existe una regla empírica que es la "1-10-100". Según esta regla, \$100 de errores se habrían evitado gastando \$10 en inspección o \$1 en prevención.

La identificación de los costos de la no calidad es la base para implementar un programa de mejora y debe servir a los gerentes como elemento de reflexión sobre el verdadero direccionamiento de los esfuerzos para reducir costos. Tiene como principio fundamental concientizar a la administración y mostrar áreas de posible mejora. El sistema debe ser diseñado en forma participativa.

Algunas de las causas que dan lugar a estos costos pueden ser:

- ◆ La no determinación de una meta clara para la organización
- ◆ Cambios frecuentes en objetivos
- ◆ Acciones inmediatas para corregir problemas puntuales
- ◆ Preocupación con resultados de corto plazo.
- ◆ Predominio de metas numéricas, en lugar de discutir el método

Los costos de la no calidad en las Pymes marplatenses tienen un importante impacto en el desempeño de las mismas, llevando a peores resultados. Esto puede relacionarse con el hecho de que las empresas de Mar del Plata, al estar preocupadas por el "día a día", no planifican sus costos y a la hora de tratar una reducción, lo hacen en forma intuitiva y solo ante la presencia de problemas. Por lo tanto es importante que la gerencia sepa determinar y controlar estos costos.

La disminución de los costos de la mala calidad exige cambiar la propia naturaleza del sistema empresa. La adopción de los principios de la calidad total parece ser el camino recomendable para eliminar estos costos. Se trata de una filosofía de administración que busca integración y evolución: integración de los empleados a la empresa, de las partes(sectores o departamentos) al sistema empresa, de elementos externos(tal como proveedores) al sistema empresa, del sistema empresa a los clientes. Evolución de todos los elementos integrados a través del aprendizaje permanente, mejora continua, etc.

Sin embargo, y más ajustado a la realidad de una Pyme, no es preciso esperar por el inicio de un programa de TQM(calidad total) para comenzar a actuar en la disminución de estos costos. Existen otras posibilidades, que pueden ir desde un aumento en las actividades de inspección o control hasta el desarrollo de programas para controlar la variabilidad de los procesos

Costos Financieros

La mayoría de las empresas tiene la necesidad de acudir a los mercados financieros para obtener una forma adecuada de financiar sus operaciones. Hoy por hoy las empresas raramente no tienen una cuenta corriente bancaria abierta y son muy pocas las que no han tenido que acudir a solicitar algún crédito con destino a mejoras o para afrontar actividades propias que la gestión requiera.

En este contexto se hace necesario evaluar la mejor alternativa de financiamiento que le permita a la empresa afrontar de la mejor manera posible las necesidades que se le presenten, optando por la alternativa que más lo beneficie y tratando de evitar incurrir en costos innecesarios.

A tal fin pueden tratarse entre otros, los siguientes puntos:

1. Evaluación de los servicios ofrecidos por las entidades financieras
 2. Atención a las modificaciones, normas y cambios que se produzcan
-
1. Evaluación de los servicios ofrecidos por las entidades financieras: hay diferentes entidades autorizadas a ejercer funciones financieras bajo libre competencia, ofreciendo diferentes alternativas a las empresas, según las necesidades de estas. Algunos de los servicios brindados por las compañías financieras les permiten a las empresas organizarse mejor, hacer frente a situaciones que por si solas no podrían hacerlo, y en algunos casos contribuyen al control y reducción de costos. Pueden mencionarse alguno de los más comunes:
 - ◆ *Adelantos en cuenta corriente*: a partir de la calificación crediticia otorgada a cada empresa, esta podrá girar cheques de su cuenta corriente hasta el límite signado y sin necesidad de cubrir los saldos, permitiéndole además, afrontar desfasajes estacionales de caja, obteniendo los fondos de una manera ágil. Llevar un control de saldos actuales y futuros le permitirán a la empresa planificar el descubierto requerido y no asumir costos adicionales para cubrir excesos.
 - ◆ *Cheques de pago diferido*: es una alternativa para mejorar el plazo de los pagos que deben afrontar las empresas, brindando seguridad a las mismas, ya

que los cheques son debitados de la cuenta de la firma titular el día fijado cuando se libran los mismos, no existiendo ninguna posibilidad de ser depositados antes de esa fecha. Además, el cheque de pago diferido es el único medio que asegura el cobro ante concurso, quiebra o fallecimiento del librador. Tener un registro de los cheques librados le permitirán a la empresa controlar los movimientos de su cuenta y saber cuándo deberá tener fondos suficientes en su cuenta.

- ◆ *Descuento de facturas/ Compra de cheques*: los bancos toman los documentos que las empresas reciben como pago para que puedan acceder de manera anticipada al cobro de las ventas a plazo, permitiendo optimizar el manejo de los fondos desligando a la empresa de la tarea de la cobranza (previo a la calificación crediticia otorgada).
- ◆ *Otorgamiento de créditos*: aunque hoy en día la situación muestra que el tema de créditos ha quedado congelado casi totalmente, los bancos tienen su razón de existir en ellos y es por eso que se incluyen en el análisis. Al evaluar el pedido de un crédito por parte de una empresa, es preciso tener en claro el costo financiero total pagado por el mismo, evaluar diferentes alternativas de plazo, diferentes tasas de interés, el otorgamiento de garantías para disminuir riesgo de incobrabilidad y lograr mejores tasas, la conveniencia de la obtención del mismo o no, etc. Es decir, hay muchos factores a tener en cuenta a la hora de solicitar un crédito que no deben manejarse de manera apresurada, sino que, por el contrario, se debe estudiar a fondo cada alternativa para elegir la opción que más se ajuste a la necesidad de la empresa.
- ◆ *Acreditación de haberes*: hoy en día la mayor parte de las empresas han bancarizado la forma de pago de los haberes para sus empleados, logrando mejorar la operatividad y observándose más seguridad, evitando riesgos e inconvenientes a la hora de pagar salarios. Las empresas obtienen la denominada "Cuenta Sueldo", lo cual les brinda comodidad y seguridad, pero no solo para la empresa, sino también para los empleados.
- ◆ *Transporte de caudales*: el traslado de valores y de caudales implica un esfuerzo operativo y un gran riesgo para las empresas que lo requieren, por lo

que los bancos brindan este servicio para cubrir cada necesidad según el caso, buscando brindar la mayor seguridad.

2. Atención a las modificaciones, normas y cambios que se produzcan:

Periódicamente surgen novedades sobre temas financieros que de ser percibidos a tiempo por las empresas, pueden permitirle a estas lograr una importante reducción de sus costos.

Una de ellas tiene que ver con la autorización otorgada por el Banco Central para el *pago de deudas con bonos*. Los bancos están obligados a aceptar la cancelación de las deudas mediante bonos siempre que las empresas deudoras se encuentren en las categorías 4, 5 y 6 que elabora el Banco Central sobre la base del periodo de mora. Quienes se encuentren en las situaciones 1, 2 y 3 solo podrán cancelar sus deudas con bonos si el Banco acepta tomarlos en pago. Hoy en día los bonos cotizan al 50% de su valor nominal, pero son tomados a su valor técnico. Son 79 los títulos públicos que se pueden utilizar para tal fin (entre ellos el Bocón, Bontes, Global, etc.) De esta forma muchas empresas podrían regularizar sus deudas bancarias pagando el 40% de su deuda real.

Otras novedades están relacionadas con el surgimiento de programas de apoyo para Pymes, que no son muchos, pero los que existen presentan ventajas para las empresas que estas no deben desaprovechar.

Un tema altamente beneficioso para las Pymes en la "Argentina del corralito" es la aparición de *la factura de crédito*

La factura de crédito es un instrumento por el cual las empresas que le vendan a otra a plazo podrán solicitar un crédito bancario con la mencionada factura como garantía de pago, a los plazos y tasas que se otorgarían a la empresa compradora del servicio o producto. A partir del 1ro de junio del año 2002, y según resolución de la AFIP, entra en vigencia esta herramienta clave que les permitirá a las empresas acceder al financiamiento.

Dada la realidad tan cambiante que día a día se observa, se hace necesario estar atento ante cualquier cambio o reglamentación que se aplique en

beneficio de las Pymes, para poder aprovecharlo y no quedar desorientados y desactualizados ante estos temas.

Costos Impositivos

Como pasa desde hace ya un tiempo, las empresas deben afrontar cargas impositivas muy altas. Se deben considerar los distintos impuestos (nacionales y provinciales) y tener que hacer frente a elevadas alícuotas en una realidad que cada vez permite menos el crecimiento y el desarrollo, debiendo resignarse en gran cantidad de casos.

Sin embargo, estando atento a las normas impositivas se pueden atender algunos impuestos y lograr importantes reducciones. Un tema relacionado con esto es el *pago de moratorias*. Las mismas pueden ser abonadas con bonos emitidos por la provincia de Buenos Aires. Al adquirir estos bonos se pueden hacer diferencias de aproximadamente un 20%, ya que cotizan a un valor tal que, al comprarlos con pesos argentinos, se adquiere una cantidad mayor en bonos, y estos se toman en forma equivalente a la moneda nacional como medio cancelatorio de estas imposiciones.

Existen otros impuestos provinciales que también pueden ser cancelados con estos bonos, a saber: Impuesto inmobiliario, Impuesto a los sellos, impuesto al automotor, etc.

También es válido tener en cuenta, que al haberse difundido el uso de patacones y bonos Lecop, las empresas pueden aprovechar su alto grado de aceptación y lograr diferencias ventajosas al adquirirlos en mercados secundarios y luego usarlos para cancelar obligaciones impositivas.

En el ámbito municipal se debe considerar y tratar de sacar provecho de los descuentos en tasas (obligaciones municipales) que la Municipalidad le otorga a las empresas consideradas o calificadas como "Buenos Contribuyentes". Las empresas que mantienen al día las deudas con el Municipio pueden lograr reducciones que en algunos casos llegan al 25% de los valores reales.

Hay además otras alternativas a considerar a la hora de analizar los costos impositivos. La ubicación geográfica de la empresa tiene gran importancia en

materia de beneficios impositivos (por ejemplo las empresas ubicadas dentro del parque industrial). Hay también otros alicientes que se les ofrecen a las empresas que se traducen en descuentos impositivos que las empresas deben manejar en forma clara a fin de evaluar.

Caso de las empresas exportadoras

El impuesto al valor agregado (IVA) no es un factor a considerar por el exportador en la determinación de los costos de exportación, ya que este es recuperable. Por lo tanto aquí hay una gran oportunidad para las empresas que quieran llegar a mercados internacionales y que hoy estén operando localmente. Relacionado con esto está la herramienta brindada por algunos bancos a las empresas exportadoras. Esta herramienta consiste en que el Banco le adelanta a la empresa los fondos que percibirá de la Dirección General Impositiva (DGI) en concepto de reembolso de IVA de sus exportaciones. Por este medio podrá recuperar los fondos inmovilizados por el impuesto y financiarse durante el plazo que la DGI demore en otorgar el reintegro fiscal gestionado.

Otro tema es el denominado "Draw back": Es la devolución de los aranceles de importación, cuando en la fabricación del producto a exportar intervienen materias primas, piezas o partes importadas.

Estar atento a los cambios en las normativas es un factor clave en el análisis de la reducción de estos costos. Estar "despiertos" ante posibilidades de este tipo le permitirán a la Pyme destacarse y diferenciarse de sus competidores. Aprovechando situaciones como las descritas anteriormente, permitirán a la empresa usar los fondos para mejorar otras cuestiones inherentes a las actividades principales que hacen a la razón de existir de la empresa.

Costos relativos a las exportaciones

A partir del fin de la convertibilidad, y con la reaparición del mercado de cambio de flotación libre, se abre una muy buena perspectiva para el negocio de las exportaciones. Las Pymes deben estar preparadas para este desafío. Esta preparación comienza por lo más elemental: dónde están los nuevos mercados, cómo se buscan, y cómo se accede a aquellos. Se debe tener en claro cuáles son los mecanismos de cobranza que existen en el mercado internacional, la adecuación de los costos y cuáles son las herramientas de apoyo que pueden recibir del Estado Nacional y Provincial.

En las empresas marplatenses se observa, sobre todo en las actividades vinculadas a la pesca, una fuerte orientación hacia los mercados internacionales, lo cual se apoya en la posibilidad de colocar los productos a un precio mayor que el recibido en el mercado local, sobre todo a partir de la fluctuación del tipo de cambio.

Aspectos que deben considerarse para exportar

- ◆ *Identificación de Productos Potencialmente Exportables*: se deben evaluar los mercados a los que se destinará el producto, ventajas comparativas del producto, si se exportara exclusivamente o también se venderá en el mercado interno, la calidad requerida por los mercados externos, etc.
- ◆ *Oferta Exportable*: es la descripción completa del producto que se desea exportar. Es difícil determinar la oferta exportable si no se conocen las características de la demanda por productos exportables.
- ◆ *Mercados Potenciales*: el exportador deberá conocer ciertos antecedentes sobre el comercio internacional del producto a exportar: volúmenes transados, países importadores, países productores y exportadores, evolución de precios, canales de distribución, calidades exigidas, etc.
- ◆ *Restricciones en los Mercados de Destino*: el exportador deberá conocer previamente los aranceles de importación para los productos en los posibles

países de destino junto con los requisitos de ingreso o restricciones existentes(exigencias técnicas, licencias previas o certificados especiales, etc.)

- ◆ *Selección de Mercados:* es recomendable tratar con uno o dos mercados en principio, no desestimando mercados pequeños o poco destacados. Si es conveniente no incursionar en aquellos mercados con fuertes restricciones a las importaciones y severos controles de cambio o con problemas en su balanza de pagos.
- ◆ *Calculo de Costos de Exportación:* son todos los gastos en que debe incurrir el exportador hasta dejar el producto a disposición del comprador, dependiendo de las condiciones pactadas. Factores a considerar:
 - ✓ Costo Unitario
 - ✓ Costo del total a exportarse
 - ✓ Fletes internos
 - ✓ Comisiones
 - ✓ Gasto de Despachante de Aduanas
 - ✓ Gastos Bancarios
 - ✓ Otros gastos(envases, embalajes, teléfonos, faxes, gastos portuarios, etc.)

Las empresas marplatenses actuantes en el comercio exterior tienen, además de los costos mencionados en los puntos anteriores, costos que son propios de la actividad. Deben tener en cuenta los medios de transporte utilizados(marítimo, aéreo, terrestre o combinado), los costos de embalaje(según la elección del puerto de destino) y los demás puntos mencionados.

Hoy lo más trascendente es la fijación del tipo de cambio. Los exportadores deben estar muy atentos a la aparición de un índice dólar posible de ser negociado a futuro en mercados bursátiles para darle previsibilidad al tipo de cambio, pudiendo celebrar contratos de futuros y aprovechar las diferencias por cambios en las cotizaciones de la moneda extranjera.

Las empresas exportadoras que liquidan divisa deben tener cuidado en controlar la liquidación de las operaciones, para lo cual es conveniente designar a un agente de cambio que se encargue de cerrar el valor del dólar en la mesa de

cambio del Banco. El costo de la designación del Agente de Cambio se cubre por la diferencia obtenida al liquidar la divisa.

Análisis de la Empresa Gamasi SA

Toda empresa debe necesariamente tener garantizada la cobranza de sus clientes en el exterior. Esta empresa ofrece a las Pymes tres herramientas diferentes para lograrlo:

- 1) *Créditos de Exportación*: el seguro de crédito protege a la empresa del riesgo de no pago de los clientes en cualquier parte del mundo donde ésta venda a crédito. Se emite un acuerdo (previa evaluación y calificación del importador, del volumen de exportación, de la categorización del país importador) mediante el cual se especifican al exportador las condiciones de riesgo asumidas.

El seguro de crédito es una herramienta en uso creciente en todo el mundo por su eficacia y simplicidad. En cambio, existe una tendencia a reducir el uso de la carta de crédito porque implica un costo muy elevado para el importador. La principal ventaja con respecto a la carta de crédito es la posibilidad de trabajar con dos o más clientes importadores al mismo tiempo.

Los únicos costos son la prima y los gastos de clasificación de los clientes dependiendo de los países a exportar, del volumen de exportación y del sector de actividad.

- 2) *Transporte*: en el traslado, desde el depósito inicial hasta el depósito final, el seguro de transporte cubre las mercaderías durante todo el trayecto y pone a disposición del cliente una amplia gama de servicios orientados a garantizar la seguridad de la carga en cada punto del viaje, en forma clara y transparente.
- 3) *Responsabilidad Civil*: en cualquier lugar del mundo el exportador es legalmente responsable por un producto defectuoso ya sea por negligencia o por el solo hecho de que alguien salga lesionado con el uso del producto. La cobertura de responsabilidad civil protege al exportador contra demandas que puedan surgir en el marco judicial cuando cualquiera de estas situaciones ocurra. Una vez tomada la póliza, el cliente queda cubierto contra los gastos legales que implica una demanda, el trabajo de investigación que se requiere

para verificar la causa que originó los gastos y los daños por los cuales el tribunal pudiera considerarlo responsable

Outsourcing(tercerización)

El outsourcing o la tercerización es una herramienta que le permite a las empresas enfocarse en hacer lo que realmente hacen bien. Es el proceso en el cual una firma identifica una porción de su proceso de negocio que podría ser desempeñada mas eficientemente y/o más efectivamente por otra corporación, la cual es contratada para desarrollar esa porción de negocio.

No existe en la actualidad una empresa que sea realmente productiva en todas sus actividades. Las empresas de hoy tienen muchos campos de actividad en los cuales es verdaderamente difícil alcanzar altos desempeños por sí mismas.

Las Pymes marplatenses que operan con otras ciudades o con otros países se caracterizan por tercerizar gran parte de sus actividades, basándose en un criterio comparativo de costos efectuado de acuerdo a la experiencia o a veces por creer que es conveniente.

Esto está relacionado con el hecho de que la Globalización ha tenido un fuerte impacto en la administración de las empresas, haciendo que haya una competencia cada vez más feroz y un desarrollo tecnológico más veloz, y, por supuesto, una internacionalización de empresas que operaban solo localmente. Además, la recesión económica que se esta viviendo, obliga a las empresas a establecer una reducción de costos como política de competitividad y eficiencia. Todo esto permite que la tercerización tome fuerza y se la tome como una herramienta efectiva de reducción de costos.

Esto, si bien es cierto, no lo es de una forma absoluta, ya que en muchos casos se han dado en outsourcing operaciones o procesos que en lugar de mejorar el desempeño organizacional lo han empeorado. Esto se debe a que la decisión de tercerizar no se ha tomado con base en un análisis integral(como debiera hacerse), sino que fue tomado con base en el instinto o en experiencias vividas por otras empresas.

Todas las actividades de una empresa son tercerizables, a excepción de las que componen el "core business", es decir, la norma más importante es no dar en outsourcing ninguna de las funciones o áreas que se consideran como fundamentales en la empresa.

Hay actividades que generalmente cualquier empresa puede dar en outsourcing, como por ejemplo:

- ✓ *Logística*: distribución de productos a clientes(incluyendo expedición, entrega y cobranza).
- ✓ *Actividades de tipo administrativo*: liquidación de sueldos, facturación, pago a proveedores a través de bancos, selección y capacitación de personal a través de consultoras, asuntos legales, etc.
- ✓ *Procesos productivos*: mantenimiento, control de calidad, etc.
- ✓ *Actividades comerciales*: diseño de campañas publicitarias, organización de eventos, investigaciones de mercado, etc.
- ✓ Servicios de comedor, vigilancia y aseo, servicios médicos, etc.

En Mar del Plata, donde las empresas de servicios constituyen un gran número con respecto al total, puede observarse que se dan en tercerización muchas de estas actividades mencionadas. Lo que es más común es la distribución de productos en el caso de las empresas que operan con puntos ubicados fuera de la ciudad. En algunos casos se han logrado importantes reducciones a raíz de estudios comparativos efectuados. Es preciso estudiar minuciosamente cada situación en particular y calcular los costos comparativos, a fin de determinar la conveniencia de llevar a cabo las tareas en la empresa o darlas a terceros. Desde la óptica del factor costo, resultará conveniente el outsourcing si el precio de compra a los proveedores es inferior al costo variable de producción más los costos fijos incrementales o decrementales(si existiesen).Para esto hay que tener en claro también cuáles son las principales ventajas y desventajas.

Las principales ventajas que genera el outsourcing se presentan en la reducción de costos y en el aumento de la calidad como consecuencia de enfocarse en su verdadera competencia. En algunos casos esta disminución de costos resulta

fácilmente cuantificable y evidente. Además, al tercerizar, se transforman muchos costos fijos en variables

Una gran desventaja es la posible pérdida de control y/o confidencialidad de algunos aspectos inherentes a la empresa. La confidencialidad debe ser un punto clave de la tercerización, ya que se le está dando información clave del negocio al tercero. Aunque las tercerizadas no sean actividades centrales del negocio, una apertura hacia terceros puede resultar peligrosa. Lo que debe buscarse con el outsourcing, más que la subcontratación, es establecer alianzas con firmas colaboradoras para que hagan más eficientes las tareas fundamentales de la empresa.

Si bien existe una tendencia actual marcada hacia el outsourcing, las empresas no deben avanzar en este camino sin efectuar un profundo y completo análisis de la situación, lo que les significará una minimización de riesgos y una maximización de oportunidades para alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia que exigen los negocios de estos tiempos.

CONCLUSIONES

Para tener éxito en la economía actual, las organizaciones deben operar eficientemente, administrar sus presupuestos con prudencia, mejorar sus procesos operativos y lograr obtener rendimientos positivos.

Comprometerse para alcanzar la eficiencia operativa y cumplir con las responsabilidades fiscales, está obligando a las compañías a concentrarse en la rentabilidad. Una pregunta que deben formularse las empresas es: ¿cómo realizar ahorros en costos de operación sin sacrificar el desempeño operativo?. Hoy en día la mayoría de las compañías se están yendo hacia un modo intuitivo de reducir los costos que podría denominarse: "buscar y destruir".

Sin embargo, este desorganizado y hasta distorsionado método para cortar costos no logrará resultados permanentes, ni mejoras en la eficiencia, ni reducirá los costos operacionales en el largo plazo.

¿Qué se sugiere?. La realización de una identificación y revisión de las áreas en las que potencialmente se pueden realizar ahorros en los costos, la utilización de métodos probados que ayuden a identificar oportunidades de mejora en la organización, la determinación de las necesidades para exhibir rápidamente las posibilidades de lograr ahorros y focalizar los recursos a su consecución.

¿Cómo hacerlo?. A través de la constitución de un comité reunido en forma periódica para analizar los puntos descritos anteriormente, sin perder la visión de cuál es el negocio.

Esto podrá ayudar a las empresas a:

- ✓ Reducir los costos, eliminando tecnología redundante, estandarizando plataformas y aumentando el desempeño
- ✓ Alcanzar resultados cuantificables, estableciendo metas, monitoreando las mejoras y reconociendo los logros en toda la organización. Comunicando los resultados para mantener el compromiso.
- ✓ Entregar un mejor servicio al cliente, mejorando la eficiencia operativa.
- ✓ Lograr resultados predecibles, identificando oportunidades a través de métodos comprobados, teniendo en la mira las áreas que deben ser mejoradas, y desarrollando planes para administrar el cambio.

- ✓ Mejoras sustentables, poniendo en marcha la transferencia del conocimiento para lograr un mejoramiento de largo plazo.

BIBLIOGRAFIA

- ◆ Artigas, Jorge y Cagliolo, Manuel, **Gestión de Racionalización de Costos**, Revista Costos Y Gestión N° 11, Segunda Edición, Buenos Aires, marzo de 1994.
- ◆ Bacic, Miguel Juan, **Papel de la gestión por la calidad total en el control de los costos de la no-calidad**, Revista Costos y Gestión N°25, Segunda Edición, Buenos Aires, septiembre de 1997.
- ◆ Backer, Jacobsen y Ramírez Padilla, **Contabilidad de Costos**, Mc Graw Hill, Segunda Edición, México, enero de 1996.
- ◆ Blonda, Mariela, **La crisis de estructura en pequeñas, medianas y grandes empresas**, trabajo de investigación, noviembre de 2001.
- ◆ Cagliolo, Manuel, **¿ Se puede aplicar un estándar a una Pyme en Argentina?**, Resumen de clase de la cátedra Costos II, Universidad Fasta, año 1999
- ◆ Cagliolo, Manuel y Lisarrague, Miguel, **Gestión de Reducción de Costos aplicada a las Pymes**, Revista Costos y Gestión N°25, Segunda Edición, Buenos Aires, septiembre de 1997.
- ◆ De Luca, Roberto, **Gerenciando la Rentabilidad**, escrito presentado en la Universidad de Buenos Aires, septiembre de 2001.
- ◆ Falicoff, Sergio y Argento, Rosa, **Estrategias de Reducción de Costos**, Revista Costos y Gestión N°25, Segunda Edición, Buenos Aires, septiembre de 1997.
- ◆ García Cantu, Alejandro, **Productividad y Reducción de Costos**, editorial Trillas, Primera Edición, México DF, agosto de 1995.
- ◆ Giménez, Carlos M, **Tratado de Contabilidad de Costos**, ediciones Macchi, Segunda Edición, Buenos Aires, marzo de 1994.
- ◆ López, Alejandro y Sosa, Marcela, **Gerencia estratégica de Costos**, Post Grado de Costos, Universidad Católica Argentina, febrero del 2000.
- ◆ López Louceiro, Edmundo, **Metodologías de Costeo**, ediciones Macchi, Primera Edición, Buenos Aires, mayo de 1985.

- ◆ Osorio, Oscar M, **La Capacidad de Producción y los Costos**, ediciones Macchi, Primera Edición, Buenos Aires, agosto de 1986.
- ◆ Schvarstein, Leonardo, **Estrategia de Supervivencia para Pymes**, trabajo presentado en la Universidad Nacional de Mar del Plata, enero del 2002
- ◆ Settembrino, Hugo O, **Innovación, Productividad y Globalización**, ediciones CEAE(Centro de Estudios en Administración y Economía), Primera Edición, Buenos Aires, mayo de 1995.
- ◆ Vázquez, Juan Carlos, **Costos**, editorial Aguilar, Segunda Edición corregida, Buenos Aires, febrero de 1994

ANEXO I

SITIOS DE INTERNET CONSULTADOS

Sitios de Internet Consultados

- www.bancorio.com.ar: Pequeñas y medianas empresas, Financiación
- www.bcra.gov.ar: Banco Central, Deudores del Sistema Financiero.
- www.epymes.com.ar: Revista Enfoque Pymes, E-learning, el camino de la capacitación.
- www.epymes.com.ar: Revista Enfoque Pymes, Sobre como optimizar las telecomunicaciones en una Pyme.
- www.epymes.com.ar: Revista Enfoque Pymes, Exportación asegurada
- www.lloydsbank.com.ar: Productos para Empresas, Pymes
- www.mardelplata.gov.ar: Municipalidad de Gral. Pueyrredon, Mar del Plata en cifras.
- www.mardelplata.gov.ar/ofertaproductiva: Secretaria de la Producción, Empresas de Mar del Plata
- www.sepyme.gov.ar: Secretaria de la Pequeña y Mediana Empresa, Financiamiento.
- www.telecom.com.ar: Empresas Y Negocios, Soluciones para Empresas
- www.ucip.org.ar: UCIP, Pago de deudas con Bonos
- www.ucip.org.ar: UCIP, El negocio de las exportaciones
- www.utn.edu.ar: Universidad Tecnológica Nacional, Sistema de Pasantías.
- www.venexport.com: Estudio de Mercado para una Exportación, factores a considerar

ANEXO II

RELEVAMIENTO DE DATOS

Relevamiento de datos

Para el presente trabajo se ha utilizado como método de Relevamiento de datos entrevistas en profundidad con responsables de las Pymes seleccionadas como muestra, obteniendo además algunos datos reales en unidades monetarias sobre determinados costos. Las entrevistas personales intentaron indagar sobre la situación actual de las Pymes en el contexto actual, estructura de costos, y métodos de reducción aplicados. Se preguntó acerca de los costos de mayor significación y de mayor peso en la estructura de la empresa. Además, se preguntó sobre la existencia o no de políticas de reducción y de métodos aplicados para reducir costos.

Las entrevistas fueron efectuadas a través de un método del tipo embudo, comenzando con preguntas abiertas y finalizando con preguntas cerradas.

A partir de los datos obtenidos se encontraron costos que pueden ser tratados y reducidos, basándose en una planificación de los mismos y un posterior control para la evaluación de resultados

Esquema de preguntas utilizadas

Se comenzaron las entrevistas con preguntas abiertas y básicas, para "romper el hielo", y hacer más amena las mismas.

- ✓ *¿Cuál es el rubro de su empresa y qué actividades se desarrollan en la misma?*
- ✓ *¿Cuáles son los costos de mayor significación en la estructura de la empresa?*
- ✓ *¿Se hace una planificación de los mismos?, ¿De qué forma se efectúa?*
- ✓ *¿Han logrado reducir alguno de estos costos?, ¿Cómo?*
- ✓ *Sobre estos costos, ¿hay alguna política de reducción seguida por la empresa?*
- ✓ *¿Se hacen estudios de reducción de costos?, ¿Con qué frecuencia?*
- ✓ *En caso afirmativo, ¿se compara contra resultados o contra lo planificado?*
- ✓ *¿Cree que una planificación adecuada de los mismos ayudaría a mejorar sus resultados?, ¿Porqué?*

Modelo de Cuestionario utilizado

- 1) RUBRO:
- 2) ACTIVIDADES DESARROLLADAS: _____

- 3) COSTOS DE MAYOR SIGNIFICACION: _____

- 4) ¿SE HACE UNA PLANIFICACION DE LOS MISMOS?
 SI
 NO
- 5) EN CASO AFIRMATIVO, ¿QUIÉN SE ENCARGA?
 A TRAVES DE UN COMITÉ QUE LOS TRATE
 REUNIONES DE SOCIOS A TAL EFECTO
 QUIEN SEA DESIGNADO
 OTRA(determinar).....
- 6) ¿DE QUE FORMA SE HACE?
 MEDIANTE ESTIMACION
 COMPARATIVO, TOMANDO COSTOS HISTORICOS
 EN FUNCION DE LOS INGRESOS PREVISTOS
 OTRA(determinar).....
- 7) ¿HAN LOGRADO REDUCIR ALGUNO DE ESTOS COSTOS?
 SI
 NO

8) ¿CUÁLES? _____

9) ¿CÓMO?

ASESORIA EXTERNA

ESTUDIO INTERNO

AMBOS

10) ¿HAY ALGUNA POLITICA DE REDUCCION? COMENTE. _____

11) ¿SE ESTUDIA LA REDUCCION DE COSTOS?

SI

NO

12) EN CASO AFIRMATIVO, ¿CON QUE FRECUENCIA?

EN FORMA PERMANENTE

MENSUAL

ANUAL

OTRA. ESPECIFIQUE: _____

13) ¿CONTRA QUE SE MIDE?

RESULTADO

PLANIFICADO

14) ¿CREE QUE UNA PLANIFICACION Y ESTUDIO ADECUADO AYUDARA A MEJORAR LOS RESULTADOS DE SU EMPRESA?, ¿POR QUÉ?

Resumen de las Entrevistas

1. **Empresa:** Piantoni Hnos.

Nombre Comercial y actividad: Piantoni(distribuidora mayorista)

Resumen de la entrevista: La empresa es distribuidora mayorista de cigarrillos y golosinas. No hay una planificación de reducción de costos, sino que se adoptan medidas a partir de los análisis de consumos de meses anteriores

Uno de los costos de mayor significación es el tema de sueldos. No hay una política de reducción de sueldos ni de forma alguna de racionalización. No usan tickets, sino que se abonan en efectivo en su totalidad. Los sueldos son más variables que fijos, ya que el 80% son vendedores mientras que el 20% restante es personal administrativo(sueldo fijo). No hay mucha rotación de empleados ya que no tienen muchas alternativas de empleo que consideren mejores. Se capacita solo ante temas puntuales que surjan sobre la marcha.

Se opera vendiendo en MDP, Gesell, Balcarce, Miramar y Pinamar.

Otro costo importante es el de mantenimiento de la flota de vehículos. Se ha cambiado por completo hace un poco mas de un año. Se han disminuido los costos en este tema.

Se ha logrado reducir el costo de las comunicaciones con asesoramiento sobre planes para las llamadas de larga distancia(con la apertura de la competencia), y además se estableció un acceso dedicado a Internet, para evitar incremento en costo de comunicaciones. Se usa mucho el mail para las comunicaciones con los proveedores. Además poseen un sitio web como medio de publicidad.

2. **Empresa:** Luis Simionato SA

Nombre comercial y actividad: Graficarte(imprensa)

Resumen de la entrevista: gran incidencia de los costos energéticos, los cuales a través de los planes estudiados con EDEA se han podido reducir casi en un 50% con respecto al año anterior, pero ha sido analizado luego de los consumos efectuados. No hay planificación. Se controla el mayor uso de la misma en horas no pico. Se corrige al observar consumos anteriores.

Se lograron reducir costos de comunicaciones en larga distancia e Internet, también en celulares. Esto si se controla, con ayuda de asesores de las empresas de comunicaciones. Internet usado para comunicación con DGI. No esta difundido su uso para con clientes y/o proveedores.

Hicieron renovación en maquinarias, se compraron dos de alta tecnología. En estas hay un control firme acerca de las horas durante las cuales permanecen encendidas. Solo se prenden cuando se usan, pero no se planifica tampoco con anterioridad.

El sueldo es abonado por hora, han tenido que decir a los empleados en mas de una ocasión que se vayan a sus casas trabajando menos horas al mes. No renuevan personal hace casi 3 años. No pagan con tickets y es un costo altamente incidente.

3. **Empresa:** Droguería Azcuenaga SRL

Nombre Comercial y actividad: Droguería Azcuenaga(vta de material para hospitales y clínicas)

Resumen de la entrevista: El principal costo es el de las comunicaciones de la empresa. Se han logrado reducir con la apertura de la competencia. Muy importantes ya que trabajan con toda la costa atlántica y con La Pampa. Se utiliza Internet para comunicación con proveedores y algo para con clientes(en aumento).

En cuanto a sueldos, hay cuatro vendedores y una secretaria. No hay mucha rotación de personal. Se paga el sueldo fijo + comisiones s/ventas. No se utilizan tickets ni se analiza el uso de los mismos.

Costo importante en transporte. Acá en MDP lo hacen personalmente, para el resto de los lugares hay comisionistas. Incide mucho la nafta(sobre todo con los aumentos) para la distribución de mercadería en MDP se logro reducir mucho ya que antes hacían la distribución en forma personal en todas las zonas, hasta que decidieron tercerizar esta actividad

No hay una planificación de lo que va a hacerse ni de los costos en que se va a incurrir, pero hay conciencia de la necesidad de cambiar este aspecto.

Otro costo importante es el de alquiler de deposito en MDP, ubicado frente a las oficinas comerciales. Podría pagarse un precio menor (por la actividad) pero no se ha tratado aun el tema.

4. **Empresa:** Carlos Salas y Claudio Salas SH

Nombre comercial y actividad: Child's (vta ropa para bebes)

Resumen de la entrevista: se hace una planificación mensual de los costos pero sobre la base de los resultados obtenidos anteriormente.

Hay una gran incidencia del costo de alquiler.

La electricidad es incidente. Se hicieron cambios de artefactos para lograr menores consumos, se estudiaron las distribuciones de cargas y los niveles mínimos exigidos por EDEA según plan aceptado.

Costo financiero y administrativo bancario: se hacen controles dentro de lo que se puede manejar. Se pagan tasas por sobregiro y tasa por préstamo utilizado para reforma del local.

En cuanto a las comunicaciones de la empresa se usan celulares para comunicación dentro de la empresa, se estudian planes para reducir. También se hace estudio del costo de las llamadas de larga distancia. Se utiliza el correo electrónico para comunicación con proveedores y se usa Internet para pago de servicios.

Se está atento a descuentos otorgados por optar el débito automático de determinados servicios

Para el transporte de la mercadería se usa una camioneta gasolera y se hace unificación de entregas. Para Balcarce se terceriza, pagando un flete cada vez que sale un pedido.

Se controla contra resultados no contra lo planificado.

5. **Empresa:** Distribuidora Atlántico SRL

Nombre comercial y actividad: Tupperware (vta mayorista y minorista)

Resumen de la entrevista: hay una gran magnitud en costos de comunicaciones, sobre todo en larga distancia, ya que se opera en conjunto con Bahía Blanca. También aprovechan planes de celulares. Han reducido

bastante en este tema. En el tema de Internet usan masivamente el correo electrónico para comunicación permanente con el único proveedor de la firma. Los sueldos no representan en este caso un costo incidente, ya que la parte administrativa la llevan los socios que cuentan con una secretaria, y para la venta cuentan con revendedores, quienes compran las mercaderías para luego venderlas.

Para la entrega de mercaderías se manejan con distribuidores que tiene depósitos . En MDP también se terceriza, implicando un ahorro importante en comparación con años anteriores en los que la empresa lo hacia en forma personal. En Bahía Blanca pagan por el lugar en que se almacena la mercadería.

En el ámbito de planificación, se hace proyecciones de vtas pero no de costos. Si se hacen controles de costos en forma mensual y cuando es posible se prevén algunos costos a incurrir, para luego comparar lo real con lo previsto. Otro costo muy significativo es el de la carga impositiva sobre los productos, lo que se traduce en reducciones de vtas.

6. **Empresa:** Hotel Lincoln

Nombre Comercial y actividad: Hotel Lincoln(hotelería)

Resumen de la entrevista: hay una gran incidencia de los costos en sueldos y cargas sociales. Se trabaja con personal permanente todo el año y en temporada de verano se incorporan 3 o 4 personas más. No se usan tickets, no hay mucha rotación.

Un alto costo en invierno es el del gas, no se hace mucho para controlarlo, se mantiene el hotel calefaccionado, no se prende cuando llegan clientes al mismo.

También tiene incidencia el costo de la energía, en igual proporción en verano e invierno.

Otro costo significativo es el del cable para la televisión. Al hotel se le cobra por boca, y se ha arreglado una tarifa para invierno y para verano. No se considera la demanda de clientela. El costo aproximado mensual es de \$500.

En cuanto a las comunicaciones se ha logrado bajar casi un 50% con la apertura de competencia y el estudio de planes para Pymes efectuado. No se logra aprovechar este servicio para que los clientes lo usen, tampoco se hace mucho para lograrlo. En Internet solo tienen cuentas de correo pero no se le da mucho uso.

No hay planificación de costos, se controlan los mismos pero de manera casera por así decirlo. Los controles son a posteriori y así se intenta reducir costos, bajándolos lo más posible.

7. **Empresa:** Bolsa de Comercio de Mar del Plata

Actividad: bursátil, de intermediación(financiera)

Resumen de la entrevista: uno de los costos más importantes es el de las comunicaciones. Se ha planificado en este caso que debido a que la bolsa debe mantenerse comunicada on line con el mercado de capitales, a través del aprovechamiento de tecnología llamada frame relay se tiene una conectividad de datos que permite optimizar costos. Además se hizo estudio de los lugares hacia donde se habla larga distancia(DDN Y DDI) con planes a medida y para mejorar la calidad de las comunicaciones se contrato una línea digital que se conecta a una central que además permite interconectar celulares para todo lo que sea llamadas a teléfonos celulares para evita el pago del uso de la red publica.

En cuanto a los salarios, se estableció el uso de ticket proms para reducir cargas sociales y también se recurrió a pasantías con universidad Caece de MDP para cubrir vacantes y licencias con dotación fija de personal, con lo que se logra además, dar una oportunidad a los alumnos a tener su primer experiencia laboral. No hay rotación de personal. Para el desarrollo de las funciones se requieren conocimientos específicos que hace que se cuente con personal especializado o altamente capacitado. Capacitación interna para temas bursátiles y externa para lo relacionado con sistemas(se da en BA). En cuanto a políticas de personal, se le da una bonificación por asistencia. Es un premio de un 10% del sueldo que se pierde por cualquier inasistencia sin un justo motivo.

Otro costo importante es el de la energía, se hizo un estudio que permitió determinar el no-aprovechamiento de toda la capacidad contratada. Se redujo bastante en este tema.

En cuanto al aspecto impositivo se opta por un cumplimiento estricto en el pago de tasas municipales, lo que se traduce en un descuento por buen contribuyente.

El costo de seguros técnicos tiene también gran importancia. Este fue contratado para proteger computadoras por cualquier tipo de problema, ya sea por corte de energía, roturas, uso norma, etc.

También inciden los costos de seguros de caudales: seguros contra robos. Se selecciono por precio a la prestadora.

En líneas generales se hace una continua planificación de todo lo relativo a la actividad. Hay un seguimiento permanente. Se constituyo un comité que se reúne una vez por semana para tratar temas de reducción.

En materia de publicidad existe un contacto directo con los medios, obteniendo mayores bonificaciones por optar por un costo fijo mensual y aprovechando los descuentos por aviso(diario, tv), etc.).

8. **Empresas:** Crestas SA

9. 14de julio SA

Nombre comercial y actividad: Grupo Polo Sur(pesquera)

Resumen de la entrevista: no tienen por política hacer una planificación de los costos en los cuales van a incurrir. Se efectúan ajustes a medida que se van ocurriendo o presentando.

Hay dos actividades claramente diferenciadas: la primera es relativa a la pesca en si, en la que la inversión inicial en barcos y el costo de la mano de obra(pescadores y personal de planta) adquieren la mayor significación.

La segunda actividad se desarrolla en el frigorífico, en la que es fundamental el control sobre el proceso de tratamiento de la materia prima. Aquí si se trabaja con un estudio de tiempos y movimientos, midiendo resultados contra estándares aceptables.

Hay también una fuerte incidencia de la mano de obra. Para ambas actividades se ha considerado el uso de luncheon tickets, a fin de disminuir el costo de las cargas sociales, pero no sobre el total del personal, sino sobre algunos, especialmente a los tripulantes.

Un costo de alta incidencia es el de las comunicaciones de la empresa. Se ha logrado reducir a partir del estudio echo por un asesor de una compañía de telecomunicaciones. Tiene un alto volumen de llamadas a EEUU.

Otro costo importante es el de la energía eléctrica, sobre todo en el frigorífico. Se han acordado planes con EDEA y se han hecho controles de resultados, habiendo logrado una reducción cercana al 30%.

En cuanto al tema de comercio exterior están pendientes de los cambios que se producen, le prestan mucha atención a la variación del dólar día a día y se manejan con un agente de cambio. Se eliminaron los usos de cartas de crédito. No hay un análisis extensivo de todas las actividades que se realizan para agregar valor, no se controla contra lo planeado sino una vez obtenido un resultado no muy satisfactorio.

10. **Empresa:** Eduardo Pezzatti Viajes y Turismo

Nombre comercial y actividad: Eduardo Pezzatti Viajes y Turismo(empresa comercializadora de servicios turísticos)

Resumen de la entrevista: los costos más significativos de la empresa están dados en lo que tiene que ver con las comunicaciones y con los sueldos.

En el tema de sueldos se ha hecho reducción de personal el año pasado debido a la situación económica que se observaba, quedando hoy el personal reducido al máximo. No emplean tickets para el personal pero si han utilizado el sistema de pasantías en algunas ocasiones(para cubrir personal de licencia). En cuanto a las comunicaciones tienen un alto volumen de trafico internacional, que han logrado reducir con el uso masivo de internet, logrando bajas de hasta un 50% aproximadamente. También se redujo con los celulares y con la apertura de la competencia se estudiaron las distintas opciones para las llamadas de larga distancia.

Es una actividad altamente gravada en materia impositiva. No han hecho un estudio de esto, quizás debido a que operan mucho con agentes de retención(sobre todo empresas pesqueras) y el monto final a pagar no es muy importante.

Es imprescindible el uso de los sistemas y de programas específicos de la actividad. Mediante convenios con las líneas aéreas que proveen hardware y software, y de acuerdo al volumen de producción de la firma se accede a beneficios que les reducen los costos. Algunos son: software gratuito, equipos sin costo, mantenimiento de los mismos, etc. Se manejan con escalas de valores.

En junio del año pasado se hizo un gran análisis de reducción de costos, debido a la situación problemática que se veía. Se hacen controles mensuales pero contra resultados y no contra lo planificado

Tenían un alto costo publicitario que mediante este estudio lo han logrado reducir sensiblemente. Este estudio fue llevado a cabo a través de reuniones entre los socios de la firma, con exposición de ideas, sugerencias y proyección de resultados.

AGRADECIMIENTOS

-A Dios, por iluminarme en todos los pasos de mi vida y por la fortaleza espiritual que me ha otorgado para crecer como persona y como profesional.

-A Agustín Piantoni, María Cristina Simionato, Eduardo Comisso, Claudio Salas, Carlos Salas, Alberto Rodríguez, Leopoldo Van Avermaete, Elina Aran, Jorge Vives, Andrea Heredia y al Ingeniero Herman Calcoen, por su colaboración para hacer posible la confección de este trabajo

-A mi tutor, Manuel Cagliolo, por su predisposición y por la ayuda para el desarrollo de este trabajo.

-A mis padres, por la formación recibida, por su amor y paciencia, por los consejos recibidos y por estar siempre a mi lado.

-A mi futura esposa Florencia, por estar a mi lado en todo momento, compartiendo mis logros y fracasos, transitando junto a mi este tramo tan importante.

-A mi abuela Perla, mi bisabuela Rosario, mis tías y a mi familia, por su continuo apoyo a lo largo de mi carrera

-A mis hermanos y a mis amigos de toda la vida, por estar siempre a mi lado.

-A Gustavo Maglieri, por darme la posibilidad de crecer profesionalmente