

**XXVII CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES
UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

**LOS COSTOS DEL GERENCIAMIENTO
EN LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES**

Autores
José Luis Pruzzo
Juan S. Tommasi

Buenos Aires, noviembre de 2004

Indice

Resumen.....	2
Introducción.....	3
Desarrollo del caso.....	3
Conclusiones.....	9
Bibliografía.....	11

Resumen

LOS COSTOS DEL GERENCIAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES

El presente trabajo que a continuación se expone, tiene como objetivo resaltar la importancia del gerenciamiento en las distintas organizaciones.

En el mismo se ha enfocado la problemática de aquellas organizaciones multinacionales que exigen a las empresas que le brinden servicios, se transformen y asuman los riesgos inherentes a la conversión, provocando ésto una resistencia a los cambios sugeridos.

En efecto, estos cambios como es imaginable causan en los individuos una resistencia que debe ser superada a través de la gestión gerencial inteligente.

Se pretende mostrar los beneficios que estos cambios conllevan a las organizaciones y por ende a sus individuos, quienes una vez que han aceptado dichos cambios, les resulta retrógrado volver a las prácticas anteriores.

1. Introducción

El avance de la globalización, que constituye un proceso de especialización y diversificación de actividades no significa vender más en los distintos mercados, sino aprovechar todas las ventajas del entorno del bien o servicio que se desea prestar para lograr que los consumidores queden satisfechos.

Partiendo de esta premisa, el siguiente caso que a continuación se tratará de exponer, hace referencia a las exigencias que determinadas organizaciones, de gran magnitud, en este caso multinacional, aplican sobre las distintas empresas que le prestan el servicio para conseguir la satisfacción del cliente.

El caso a desarrollar hace referencia al transporte de mercancías peligrosas, en donde la empresa dadora de cargas (multinacional) les exigió a transportistas unipersonales (autotransportistas) o sociedades pequeñas, cambios para poder desarrollar dicha actividad.

El primer gran problema a resolver fueron las siguientes preguntas hechas por los transportistas: ¿Cuánto no cuesta la transformación?, ¿Es necesario esto?, ¿Hace más de veinte años que estoy en la empresa y nunca pidieron algo así?, ¿Los tractores (camiones) no son relativamente nuevos?, ¿Justo en éste momento que el país está en crisis, que es la peor crisis de la historia de la Nación?, etc., etc., etc.

Posiblemente, las causas más evidentes de la actitud de resistencia al cambio sean:

1. El temor al resultado adverso de otra acción.
2. La comodidad.
3. La falta de incentivos.
4. La afectación de intereses.
5. La falta de creatividad o iniciativa.

La personalidad y otros aspectos también tienen su incidencia en la generación o falta de impulso para acometer un cambio. Así, si una persona tiene poca iniciativa, la probabilidad de que promueva un cambio será baja y, si le es impuesto, se sentirá presionada.

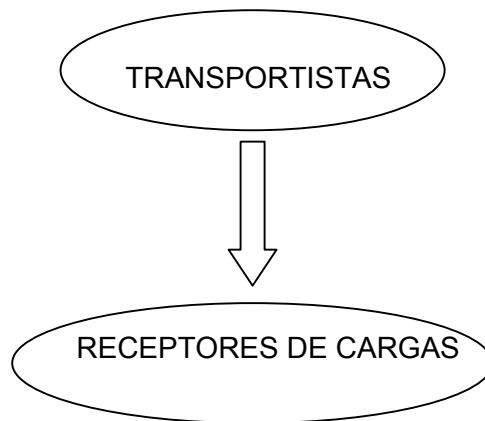
La primera respuesta con la que se encontraron los transportistas a los interrogantes mencionados anteriormente fue:

“...la Empresa a nivel mundial se encuentra abocada a reducir sus costos, a mejorar su imagen y a aumentar los controles para asegurar la calidad de nuestros productos al cliente, por eso es que se pide como primera medida la reorganización de vuestras empresas, de no hacerlo nos veremos en la obligación de contratar a nuevas empresas que se adecuen a nuestras exigencias...”

ante semejante respuesta, a los transportistas nos les quedó otra opción que ponerse a trabajar.

2. Desarrollo del caso

Antes de dar comienzo a los cambios propuestos por la empresa dadora de carga, los transportistas, sólo se preocupaban por realizar los viajes de acuerdo a lo establecido por la empresa y tenían identificados quienes eran sus clientes.



Como podemos apreciar, antes de los cambios que siguieron, los únicos clientes, eran los receptores de la carga.

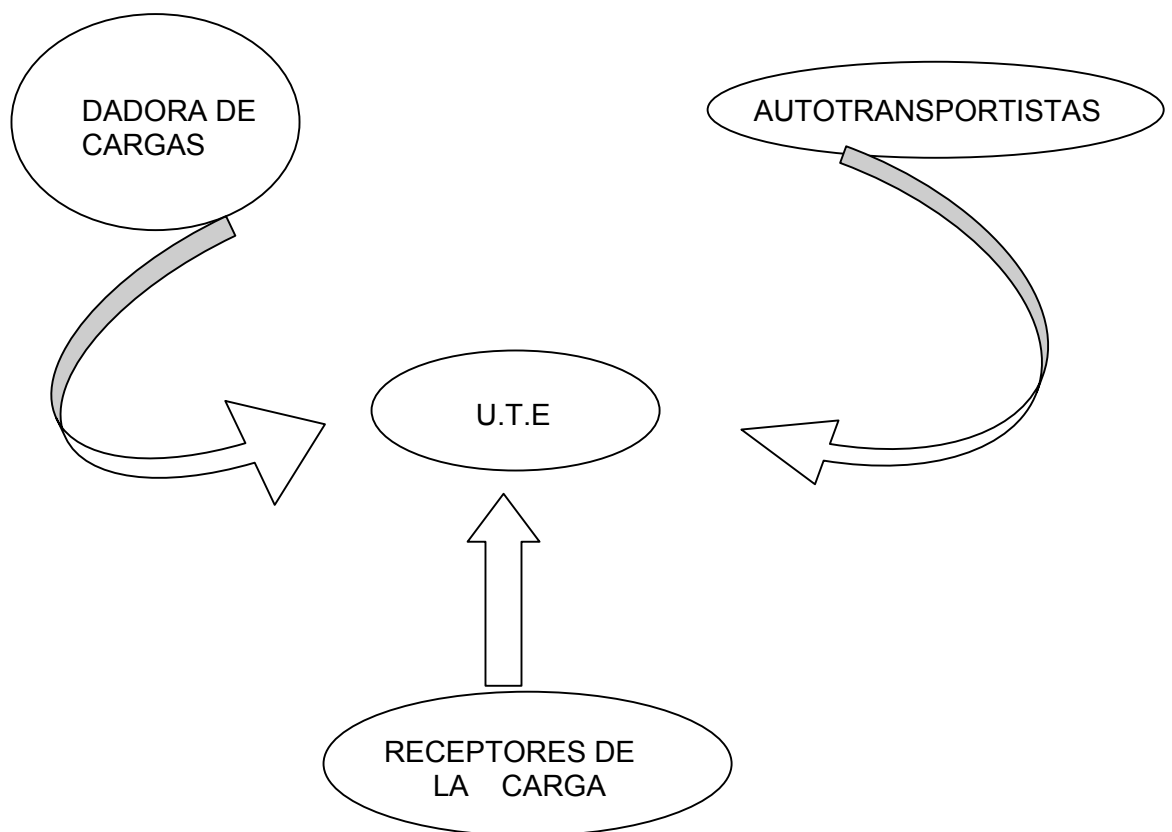
La figura jurídica que reconoció como válida la empresa multinacional fue la de una UTE (Unión Transitoria de Empresas), en donde se agruparon los transportistas, conformando y creando una nueva organización empresaria.

Pensando en el proceso de cambio exigido, la nueva empresa, UTE, prestadora del servicio de transporte orientó sus actividades hacia el concepto de "calidad", no sólo pensando en la satisfacción del cliente, sino también en lograr mayores ingresos que le permitieran obtener un mejor rendimiento sobre la inversión.

Cada una de las empresas (autotransportistas) que conformaron la UTE debieron comprender y asumir, la importancia del concepto de calidad, ya que para esto han tenido que reconocer:

- Lo importante que es la satisfacción del cliente.
- El costo de llevar a cabo las distintas tareas, ya que de prestar mal el servicio, se perjudica a toda la organización.
- Cada uno de los integrantes de la UTE debe asumir el compromiso de mejora continua.
- Lograr la diferenciación con nuestros competidores.
- Obtener mayores ingresos para reducir los costos de la organización.

Cuando se comenzó a hablar de satisfacción del cliente, hubo que definir quién es el cliente.



Como se puede apreciar, para la UTE el cliente no sólo es la empresa dadora de cargas, sino también es el que recibe el producto en las condiciones en las que lo adquirió. También tenemos que contemplar los clientes internos, en este caso cada una de las empresas que conforman la UTE las cuales deben quedar satisfechas

Para poder cumplir con los requisitos impuestos por nuestra dadora de cargas, fue necesario definir la estrategia empresaria a seguir. Si de estrategias hablamos, podemos responder a dos preguntas que realizara Peter Drucker: ¿Qué es nuestro negocio? y ¿Qué debería ser?

A los fines de dar una respuesta a estas preguntas, fue necesario determinar las metas, objetivos y cursos de acción a seguir por parte de la empresa. Para poder adoptarlas fue necesario plasmar en un manual que las contemplara:

- **La Misión Objetivo de la empresa,**
- **Política de Higiene y Seguridad del Medio Ambiente en el transporte de mercancías peligrosas,**
- **Reglamento para transportistas,**
- **Manual del Chofer,**
- **Políticas de alcohol y drogas,**
- **Requisitos de incorporación de nuevos choferes**

Evidentemente, hasta ahora el transportista no recibió nada a cambio, si a valores de ingresos se refiere, por el contrario, fueron más los gastos de organización e implementación del sistema de gerenciamiento, que los ingresos obtenidos.

Para poder diseñar la/s distinta/s estrategia/s a seguir, fue necesario y fundamental fijar los objetivos apropiados para desarrollar el negocio. Si no se identifica bien el objetivo de la empresa lo más probable es que se apliquen estrategia/s no adecuadas para la consecución del fin. Dentro del marco de diferenciación buscado por la UTE, se pretendió alcanzar aquellas estrategias que agreguen valor al cliente y de esta manera satisfagan sus necesidades.

Desde el punto de vista del gerenciamiento, es fundamental colocar a la organización en los primeros lugares, dado que, las distintas empresas que conforman la UTE tienen necesidad de resultados, ya que se está realizando un “gasto” del cual no se obtienen retornos de manera inmediata.

Para dar respuestas a esta necesidad, a los pocos días de comenzada la vida de la UTE, se practicó la primera auditoría por parte de la empresa dadora de cargas donde se evaluaron distintos puntos, a manera de referencia se pueden indicar los siguientes:

- a) Perfil de la empresa
- b) Experiencia en el manejo de productos a transportar
- c) Política de seguridad y comunicación
- d) Procedimiento e instrucciones vigentes
- e) Política de higiene y seguridad
- f) Política de selección de personal
- g) Normas de adquisición de vehículos y mantenimiento

Como no podía ser de otra manera y dado que los transportistas desde el primer momento se comprometieron con las tareas a desarrollar, ya que se tomaron muy seriamente nuestras sugerencias en lo relacionado con el hecho de cómo gastar y no cuánto gastar, para ser más eficientes, optimizar el uso de los recursos y ser eficaces para lograr los objetivos perseguidos, la auditoría resultó de favorable.

Podemos decir que una organización que aprende, es aquella que tiene una competencia nueva, que la capacita, aprendiendo mancomunadamente de las experiencias pasadas y presentes. Una organización que aprende es pensarla como aquella que facilita el aprendizaje de todos sus integrantes y que continuamente se va transformando. Este enfoque permite pensar a las organizaciones como abiertas al contexto y brindar herramientas de mejora para el desarrollo de la empresa.

Según Peter Senge en su libro *La Quinta Disciplina* afirma:

“Ya no basta con tener una persona que aprenda para la organización. Ya no es posible otear el panorama y ordenar a los demás que sigan las órdenes del gran estratega. Las organizaciones que crean relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización”. El mismo autor, definió a estas

organizaciones como organizaciones inteligentes.

La Organización inteligente es aquella donde:

- La gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea.
- Donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento.
- Donde la aspiración colectiva queda en libertad.
- Donde la gente continuamente, aprende a aprender en su conjunto.

Para seguir con el concepto de organización inteligente, se hizo necesario comenzar a demostrar las ventajas de la nueva forma adoptada por la organización. Tuvimos que mostrar algunos indicadores de gestión donde se precisara no sólo la eficacia con la que se estaba actuando sino también lo relativo a la eficiencia.

A manera de ejemplo podemos citar algunos indicadores:

Eficacia

- Calidad del servicio prestado
- Satisfacción de los clientes

Eficiencia

- Plazo de entrega de los productos transportados
- Evolución de los gastos generales
- Valor agregado por cada miembro integrante de la UTE
- Valor agregado por cada empleado
- Relación ingresos producidos / recursos consumidos

Más allá de estos indicadores, lo que a cuestión de costos se refiere, se pudo apreciar claramente la reducción de los mismos de manera significativa en rubros tales como :

- Seguros: dado que se bajo la póliza alrededor de un 25% con la que venían abonando cada empresa de manera individual ya que la potencia de trabajo en equipo provoca estos beneficios que son compartidos por todos los actores de la organización.
- Elementos de seguridad: como ser balizas (conos fluo), matafuegos, calcomanías identificatorias, la reducción de los costos alcanzaron hasta un 20% aproximadamente.
- Cubiertas: se obtuvieron rebajas en el precio hasta un 15% aproximadamente y se extendieron los plazos de pagos ya que a los proveedores se les aseguró una cierta cantidad de cubiertas a comprar.

También con el gerenciamiento, fue factible eliminar aquellos costos ocultos, del cual el transportista los identificó desde el momento en que se dio comienzo al desarrollo de la actividad gerencial, como ejemplos se puede citar: las pérdidas de tiempo ocasionados por los transportistas por no entregar la documentación en tiempo y forma, lo que provocaba que no pudieran desarrollar su actividad hasta tanto no cumplimentaran todos los requisitos exigidos por la empresa dadora de cargas

En cuanto a los ingresos, los mismos se han vistos incrementados no sólo en una mejora en el valor del flete ya que se han ido aumentando de manera gradual, sino también por la cantidad de viajes efectuados por la UTE.

El aumento en los ingresos, más allá del incremento en el valor de los fletes, estuvo dado en la estrategia que desarrolló la empresa en contratar choferes flotantes que cumplan con sus tareas de manera permanente. La razón en contratar éste tipo de choferes estuvo dada en que los mismos tienen un tiempo límite de manejo semanal, esto provocaba que muchas veces no se pudieran cumplir con los viajes establecidos, perdiendo indefectiblemente ingresos; con los choferes flotantes pertenecientes a la UTE, se pudo optimizar el tiempo de manejo y evitar que los tractores (camiones) estuvieran parados.

Adoptada esta decisión estratégica, se reprogramaron los tiempos de manejo y descanso de los distintos choferes, optimizando la cantidad y calidad de los viajes, permitiendo esto también que la empresa dadora de cargas recompensara a los distintos choferes premiándolos con un valor adicional a las remuneraciones obtenidas por el normal desarrollo de sus tareas

También aquí se pudo apreciar el valor del gerenciamiento, ya que al concientizar a las distintas empresas que conforman la UTE, de la importancia de prestar el servicio con profesionalismo y calidad, provocó que los choferes vieran premiado su esfuerzo, pero la organización también se vio beneficiada con mayores ingresos, dando lugar esto a una mejor absorción de los costos estructurales propios del gerenciamiento.

Después de transitar el camino del cambio, y poniendo en marcha el sistema de planeamiento, ya sea determinando las políticas a seguir, las actividades a desarrollar y el tipo de infraestructura deseada, se dio respuesta a tres interrogantes: qué, cuánto, cómo. Para poder alcanzar los distintos objetivos fijados fue necesario contar con la experiencia pasada de cada uno de los integrantes de la UTE, aplicarlas al cambio para poder alcanzar un resultado optimo en el futuro.



3. Conclusiones

No quedan dudas, que la resistencia al cambio por parte de los transportistas, fue grande, pero ante las exigencias requeridas por la empresa dadora de cargas, no les quedó otro camino que aceptar la propuesta, ya que de lo contrario hubieran quedado fuera de mercado.

Transcurrido un período de adaptación, después de la incorporación de los cambios introducidos, se percibió una sensible mejora en los actores que intervienen en la organización, desvaneciéndose la resistencia del cambio que originalmente, indispusiera o atemorizara a los individuos.

Superada la resistencia, los afectados se acostumbran tanto al nuevo procedimiento y valoran sus ventajas, que consideran una regresión inaceptable volver al viejo procedimiento. Cuando se llega a este estadio, se obtiene la evidencia del triunfo del cambio.

Más allá de la resistencia, los transportistas han entendido que el servicio de transporte de cargas peligrosas, debe ser prestada con la mayor profesionalidad posible, incluyendo éste concepto el de calidad total y mejora continua.

Siguiendo el camino de la calidad y mejora continua en el servicio, y al apreciar las diferencias que han conseguido con respecto a otros transportistas, no sólo en la imagen empresarial, sino también en los ingresos, ya que la empresa dadora de cargas los empezó a premiar, no sólo con incrementos graduales en los fletes, sino que les comenzó a otorgar cargas que antes no realizaban, esto se debió a que la empresa cuenta con un alto grado de confiabilidad en la prestación del servicio.

La empresa dadora de cargas también se vio beneficiada, no sólo por la reducción de costos ya que pasó de atender a diversos transportistas de manera individual, a tratar con una sola empresa, provocando de esta manera una mejor distribución de las tareas que realizan sus dependientes. Pero también la empresa logró mejorar los niveles de reclamos, que antes eran elevados y que con la transformación impuesta a los transportistas, les permitió ejercer un mayor y mejor control de las operaciones.

De nuestra parte, creemos que el gerenciamiento en la empresa fue beneficioso, mas allá del costo de las tareas realizadas, los mismos se ven amortiguados por los mayores logros alcanzados por la organización, que si bien aprecian el esfuerzo realizado, también saben que están recorriendo un camino que en el presente es difícil, pero que en un futuro no muy lejano mejorarán las condiciones actuales.

También hay que tener presente, que éste tipo de emprendimientos, obligan a los actores a estar en un permanente cambio, que siempre tendrán que buscar mejorar, y en ese camino, el próximo paso a seguir, será buscar una norma ISO en la prestación del servicio.

Una premisa de trabajo que debemos considerar es el tratamiento de la información en forma integral, desarrollando sistemas que brinden información para los distintos fines, haciendo que la misma sea ágil, que llegue en el momento justo, que nos permita hacer proyecciones y en el momento poder compararlos con los hechos reales. Este tipo de información, nos va a permitir llevar adelante los distintos procesos de control, aplicando las diversas técnicas, estableciendo distintos niveles para lograr los objetivos fijados por la empresa.

Dentro del conjunto de funciones que realiza la empresa, para poder cumplir con sus objetivos, es la cadena de valor. No siempre el valor para el cliente, se corresponde con los costos en los que incurre la empresa, pero pensando en la ventaja competitiva, se le está ofreciendo al cliente un servicio al mismo precio que la competencia, pero con mayor calidad, ya que el producto que reciben, no ha sufrido alteraciones y de ésta manera ellos también se ven beneficiados porque sus clientes se sienten satisfechos con el producto que han recibido. Por eso es importante para la UTE contar con información referida al grado de satisfacción del cliente que recibe el producto.

Otro aspecto a tener en cuenta por parte de la UTE, son los costos ambientales, ya que la empresa tiene un compromiso con la sociedad, que es el de no poner en riesgo a las generaciones futuras, tratando de preservar el medio ambiente.

Los costos relativos al medio ambiente pueden estar influenciados por las leyes ambientales que rigen operaciones específicas. Se considera, que los costos asociados con el cumplimiento de los reglamentos, están dentro de la organización.

Para concluir creemos que el gerenciamiento realizado con profesionalismo y responsabilidad, va a provocar un mejoramiento en las organizaciones que redundarán en mayores ingresos y menores costos para la sociedad en su conjunto.

BIBLIOGRAFIA

- I L. Gayle Rayburn: Contabilidad y Administración de Costos 6ta. Edición Año 1999. Editorial Irwin McGraw-Hill
- II Charles T. Horngren, George Foster, Srikaut M. Dater: Contabilidad de Costos un Enfoque Gerencial. 8ta. Edición Año 1996. Editorial Prentice Hall.
- III Carlos M. Giménez y otros: Gestión y Costos Ediciones Macchi Año 2001.
- IV Peter M. Senge: La Quinta Disciplina. 1era. Edición Mexicana. Ediciones Granica. Año 1998
- V Juan C Molina: Resistencia al cambio. Profesional & Empresaria D & G. Sptiembre 2004 Errepar