

UNA REFLEXIÓN SOBRE EL GERENCIAMIENTO ESTRATÉGICO DE COSTOS, LOS COSTOS DE TRANSACCIÓN Y LA CRISIS ACTUAL

ANA MARÍA GOLPE

Universidad de la República Oriental del Uruguay (Uruguay).

anagolpe@adinet.com.uy

Declaro que este artículo fue seleccionado para su presentación y fue expuesto, en el 2do Congreso Transatlántico: “Contabilidad, Auditoría, Control y Gestión de Costos”, sobre el tema: “La evolución y la adaptación de la contabilidad, de la auditoría, del control y de la gestión de costos ante la globalización y las nuevas regulaciones de la economía mundializada”. Dicho evento fue organizado conjuntamente entre el ISEOR, el Instituto Internacional de Costos (IIC) y la American Accounting Association (AAA) Management Accounting –Section, en la Universidad Jean Moulin Lyon 3, del 14 al 16 de junio de 2010.

RESUMEN

El presente trabajo trata de reflexionar entre los conceptos de los Costos de Transacción descubiertos por Ronald Coase, que lo hizo merecedor del Premio Nobel en el año 1991, su vinculación con la Gerencia Estratégica de Costos y la posibilidad de ayuda a las empresas en épocas particulares, como es la crisis mundial que nos está afectando.

Los costos de Transacción identificados por Coase fueron: los Costos de Búsqueda, Costos de Información, Costos de Negociación, Costos de Decisión, Costos de Control y Costos de Ejecución.

Existen, ya desde hace un tiempo, nuevas leyes operantes en el mercado: La ley de Moore, la ley de Metcalfe, la ley de las Empresas Decrecientes, la ley de Ruptura.

La gerencia estratégica de costos (G.E.C.) ha sido definida como el análisis de costos amplio, en el cual los temas estratégicos aparecen en forma explícita; los datos de costos se utilizan para desarrollar estrategias a efectos de alcanzar ventajas competitivas sostenibles en la empresa, lo que junto a otras técnicas, conforman un importante bagaje de herramientas que posibilitan la ayuda en el gerenciamiento, como son: el benchmarking, el análisis de M. Porter y la mejora continua, entre otras.

La situación de crisis por la que está aún pasando el mundo no ha sido superada, pero sin lugar a dudas constituye un punto muy importante de aprendizaje, tanto para las empresas que logren sortear estas dificultades, como aquellas que no lo hagan.

Todo lo mencionado anteriormente se ha unido en esta reflexión, con el objetivo de plantear una reflexión que pueda ayudar en situaciones de crisis, considerando también un costo no menor como es el Costo de Agencia.

PALABRAS CLAVE: Gerencia Estratégica de Costos, Costos de Transacción.

SUMMARY

This paper is to reflect between the concepts of the transaction costs by Ronald Coase, who did deserves Nobel Prize in 1991, their relationship with the strategic management of costs and the possibility of aid to firms in particular, times such as the global crisis that is affecting us. Transaction costs identified by Coase were: the search costs, information costs, cost negotiation, decision costs, Control costs and implementation costs. There are already a time laws operating in the market: Moore's law, Metcalfe law, the law of the Decreasing companies, law breaking. The strategic management of costs (G.E.C.) has been defined as the comprehensive costs analysis in which strategic themes appear explicitly; cost data used to develop strategies to achieve sustainable competitive advantages in the company, which together to other techniques, make up an important background of tools enabling the aid management, such as: benchmarking, M. Porter analysis and continuous improvement among others. The crisis that is still happening the world has not been exceeded, but undoubtedly constitutes a very important point of learning, both for companies that can overcome these difficulties, such as those that do not. All mentioned above has joined in this reflection, with the aim of raising a reflection that can help in crisis situations, whereas no less cost is the cost of Agency.

KEYWORDS: strategic management of costs, transaction costs.

1. LA GERENCIA ESTRATEGICA DE COSTOS (G. E. C.)

La G. E. C. es el análisis de costos amplio, en el cual los temas estratégicos aparecen en forma explícita; los datos de costos se utilizan para desarrollar estrategias a efectos de alcanzar ventajas competitivas sostenibles en la empresa.

La G. E. C. surge de la conjunción de tres análisis básicos:

1. El de la Cadena de Valor de la Empresa,
2. El del Posicionamiento Estratégico de la Empresa y
3. El de Causales de Costos para la Empresa.

1.- La Cadena de Valor de la empresa. Es imprescindible tener claro este concepto, definido ya por Michael Porter, porque la Gerencia Estratégica de Costos necesita apoyarse en un enfoque global externo, que es justamente lo que aporta este análisis al examinar el conjunto de interrelaciones de las actividades creadoras de valor. Se debe incluir para dicho análisis a las organizaciones que intervienen antes y después del proceso interno de la operativa de la empresa. Esto implica una visión más amplia respecto del concepto de costos, ya que el mismo comienza con los proveedores y finaliza con los compradores.

La cadena de valor separa a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales. Las actividades de valor pueden dividirse en dos grandes tipos:

- Actividades Primarias y
- Actividades de Apoyo.

Actividades Primarias: Son muchas y variadas, dependiendo del sector en que se encuentre la empresa y la estrategia:

- Logística Interna.
- Operaciones.
- Logística Externa.

- Mercadotecnia y Ventas.
- De Servicio.

Actividades de Apoyo:

- Abastecimiento.
- Desarrollo de Tecnología.
- Administración de Recursos Humanos.
- Infraestructura de la Empresa.

Dentro de cada categoría de actividades, primarias o de apoyo, existen tres tipos de actividades que actúan de diversa manera en la ventaja competitiva:

- Directas.
- Indirectas.
- De Seguro de Calidad.

A continuación se expone la gráfica clásica del profesor M. Porter, donde se ven tanto las actividades primarias como las de apoyo. En la gráfica seleccionada se encuentra incluida la tecnología de la información.

**Cuadro 1.- LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN SE INFILTRA EN LA CADENA DE
PRODUCCIÓN DE VALOR**

Actividades auxiliares	Infraestructura de la empresa	Modelos de planificación				}
	Gestión de los recursos humanos	Programación automática de la mano de obra				
	Desarrollo de tecnologías	Diseño asistido por ordenador	Investigación electrónica de mercados			
	Compras	Compra «en línea» de piezas				
	Automatización de almacenes	Producción flexible	Tratamiento automático de pedidos	Telemarketing Terminales externos para vendedores	Servicio a distancia Programación por ordenador de las rutas de servicio	
	Logística interna	Producción	Logística externa	Márketing y ventas	Servicio posventa	Margen
	Actividades primarias					

Fuente: Michael Porter: Ser competitivo, Ed Deusto, página 88.

2.- Posicionamiento Estratégico de la Empresa. Este punto posee gran importancia dentro del análisis de la Gerencia Estratégica de Costos, ya que el enfoque del mismo es diferente según la estrategia hacia la cual la empresa esté enfocada. Considerando la clasificación dada por Michael Porter al respecto, la empresa puede seguir una estrategia de Líder en Costos, de Diferenciación o de Segmentación.

El posicionamiento estratégico surge de tres fuentes, que no se excluyen entre sí, y a menudo se superponen:

- Diversidad.
- Necesidad.
- Accesibilidad.

Podemos ahora preguntarnos: ¿cuál es la estrategia? La estrategia es la creación de una posición única y de valor, implicando un conjunto de diferentes actividades. No existe una posición ideal única, por eso el posicionamiento estratégico consiste en escoger las actividades que difieren de las de los competidores.

Las estrategias genéricas siguen siendo útiles para realizar las posiciones estratégicas en un nivel más sencillo y más amplio, pero las bases en las que se puede apoyar el posicionamiento –variedad, necesidad y acceso– llevan al entendimiento de estas estrategias genéricas a un nivel de especificidad (Porter, (1999:61)).

El hecho de elegir una posición estratégica única no es suficiente para dar garantía de que se posee una ventaja competitiva sostenible, ya que si es una posición de valor atraerá las imitaciones. Una posición estratégica no es sostenible, a menos que existan renunciaciones a otras posiciones. ¿Qué implica una renunciación? Más de una cosa implica menos de otra. Las renunciaciones ocurren cuando las actividades son incompatibles. Un ejemplo nos aclarará el tema. Si una empresa agrega a sus productos todos los atributos, esto hará que suban sus costos de producción y no podrá competir si no reduce ese dinero que tiene que gastar de más bajando otros costos de otros sectores, o del mismo sector. Las renunciaciones se hacen por tres razones:

- Inconsistencia en la imagen o reputación.
- Problemas que provienen de las mismas actividades: falta de flexibilidad de la maquinaria, del personal, de los sistemas, etc.
- Limitaciones entre el control y la coordinación.

Las renunciaciones son esenciales para la estrategia y permiten la competencia. Ellas crean la necesidad de optar y eligen el límite al que las compañías pueden llegar al hacer sus ofertas. Ellas previenen el asentamiento o reposicionamiento. ¿Cuál es la estrategia? Vemos ahora que las renunciaciones agregan un elemento nuevo: la estrategia consiste en competir renunciando a algunas cosas para alcanzar el objetivo. La esencia de la estrategia es decidir qué no va a hacer; sin renunciaciones no habría ninguna necesidad de optar, y ninguna necesidad de tener una estrategia. Cualquier idea podría ser rápidamente copiada y el funcionamiento dependería totalmente de la eficacia operacional.

El encaje favorece tanto la ventaja competitiva como su sostenimiento en el tiempo.

Las opciones de posicionamiento determinan no sólo las actividades que la compañía deberá realizar, sino cómo éstas se interrelacionarán. Si comparamos la estrategia con la eficacia operacional, vemos que ésta se basa en las actividades o funciones individuales y que la estrategia se ocupa de combinarlas. Un sistema entero de actividades, no una colección de partes, resulta más difícil de copiar y por lo tanto hace que la ventaja sea más sostenible. La ventaja se obtiene porque las actividades combinan y se refuerzan todas entre sí. Así se cierra la puerta de las imitaciones por parte de los competidores, creando una cadena que es tan fuerte como lo son sus eslabones.

Tipos de encaje

La importancia de la concordancia entre las políticas de la empresa y la estrategia constituye una de las ideas más antiguas. Su significación radica en los efectos que unas actividades tienen sobre otras. Por otra parte, la concordancia ayuda a realzar la unidad de la estrategia.

Existen tres tipos de encaje, que no son mutuamente excluyentes:

- De compatibilidad.
- De potencialidad.
- De optimización del esfuerzo.

La coordinación y el intercambio de la información, a través de las diferentes actividades, para eliminar las redundancias y reducir los esfuerzos y los costos a los mínimos, son tipos básicos para la optimización de los esfuerzos y puede conducir a la diferenciación.

La ventaja competitiva nace de todo el sistema de actividades.

El encaje de las actividades con la estrategia es fundamental para fomentar el sostenimiento de la ventaja competitiva. Ejemplificaremos a través de la teoría de las probabilidades. La probabilidad de que un competidor copie una actividad es menor de uno, pero la probabilidad de que copie todas las actividades es muy inferior, ya que es la multiplicación de tantas actividades como múltiplos menores de uno. Eso es lo que hace que su posición sea sostenible y cuantas más sean las actividades mayores serán las probabilidades de que esa ventaja sea sostenible. Esto también crea presiones e incentivos para que se mejore la eficacia operativa, tratando de limitar las imitaciones.

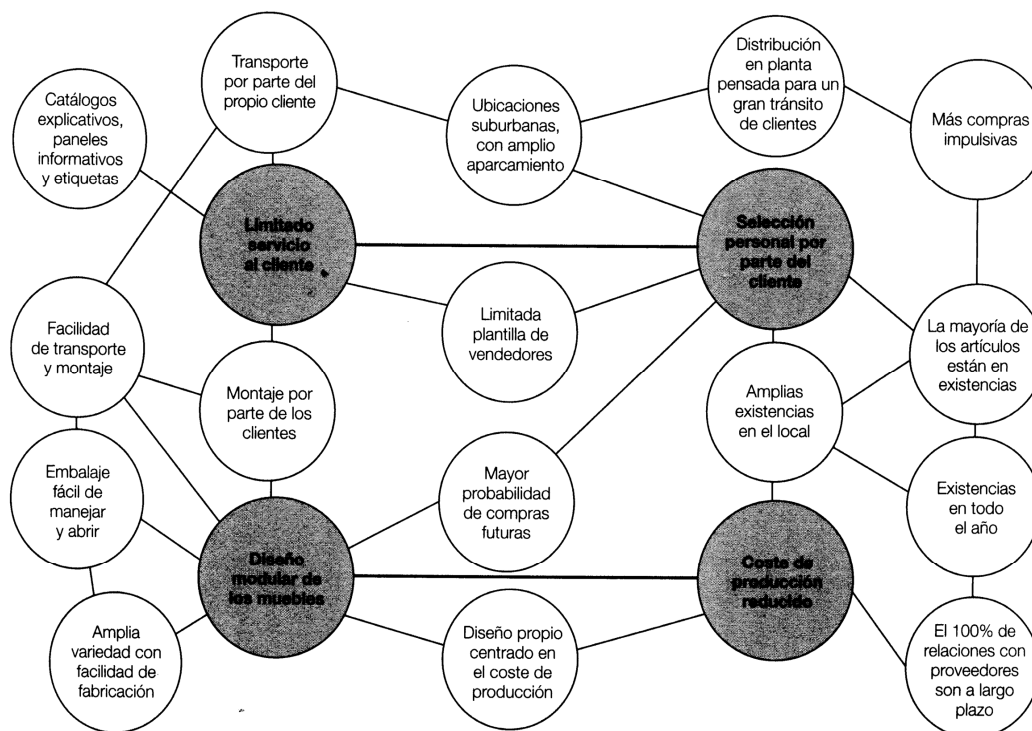
La organización debe adaptarse a la estrategia y esto hará que las complementariedades se alcancen de forma más fácil y contribuyan a la sostenibilidad.

Uno de los elementos a considerar es el horizonte de la posición estratégica, el que debería ser de una década o más, y no limitarse a un ciclo de planificación. Los reposicionamientos son costosos y muchas actividades nunca coordinan con las estrategias cambiantes.

Nos volvemos a preguntar: ¿cuál es la estrategia? La estrategia consiste en crear un encaje idóneo entre las actividades de la empresa, haciendo que ésta tenga éxito por las interrelaciones entre ellas, dando lugar así a una estrategia distintiva y sostenible.

Existe un instrumento de apoyo que es el mapa del Sistema de Actividades de una empresa. En el mismo se muestra cómo la posición estratégica de la compañía está contenida en un conjunto de actividades. Este mapa es propio de cada compañía.

Cuadro 2.- REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS SISTEMAS DE ACTIVIDADES.



Fuente: M. Porter, Ser Competitivo, Ed. Deusto, página 56.

3.- Causales de Costos para la Empresa.

Riley expone una lista un poco más elaborada, donde clasifica las causales de costos en dos grandes grupos:

- Estructurales y
- De Ejecución.

Causales Estructurales: Escala, Extensión, Experiencia, Tecnología, Complejidad, etc.

Causales de Ejecución: Compromiso del grupo de trabajo, gerencia de calidad total, utilización de la capacidad, eficiencia de la distribución en la planta, configuración del producto, aprovechamiento de los lazos con proveedores y clientes, etc.

2. LOS COSTOS DE TRANSACCIÓN.

Estos conceptos fueron tomados del trabajo de Golpe, A. M.: "La G.E.C. y los Costos de Transacción". Trabajo presentado en el VIII Congreso del Instituto Internacional de Costos. Punta del Este. 2003.

Ronald Coase se instaló, entre 1931 y 1932, en Estados Unidos para estudiar la estructura de las industrias y descubrió por qué las empresas tenían diversas formas de organizarse. Viajó por Estados Unidos durante la Gran Depresión y se formuló las siguientes preguntas: ¿Por qué se forman las empresas? ¿Por qué tienen un tamaño determinado y no más grande o más pequeño? ¿Cómo los empresarios decidieron qué funciones mantener dentro la empresa y cuáles dejárselas al mercado abierto? Desarrolló su proyecto estudiando empresas e industrias de primer nivel y, aunque no llegó a responder todas las preguntas que se formuló, elaboró el concepto de costo de transacción. Esta investigación fue la base para su artículo "The Nature of the Firm", publicado en 1937 y citado en 1991 por la Royal Swedish Academy of Sciences al otorgarle el Premio Alfred Nobel en Ciencias Económicas, donde los costos de transacción fueron mencionados por primera vez.

Ronald Coase define seis tipos de costos de transacción (Downes):

Cuadro 3.- LOS DIFERENTES TIPOS DE COSTOS DE TRANSACCIÓN.

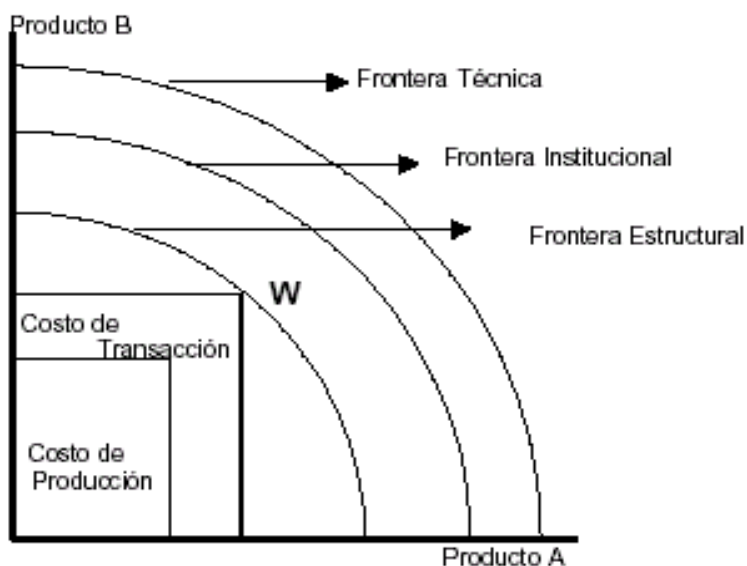
Costos de búsqueda	Los compradores y vendedores se buscan unos a otros en mercados abiertos de tamaño creciente y desorganizado.
Costos de Informac.	Los compradores deben aprender sobre los productos y servicios que se le ofrecen, el costo, los márgenes de ganancia, y la calidad; los vendedores deben aprender sobre la legitimidad, condiciones financieras, y necesidad del comprador.
Costos de negocia.	Los compradores y vendedores acuerdan las condiciones de una venta: llamadas telefónicas, cartas, faxes, e-mail, intercambios de datos técnicos, folletos y los costos legales de negociaciones del contrato.
Costos de decisión	Los compradores evalúan las condiciones del vendedor comparándolas con las de otros vendedores potenciales, y las políticas de su organización para la aprobación de adquisiciones.
Costos de control	Los compradores y vendedores se aseguran que las condiciones de venta no sean ambiguas y que se intercambien los bienes y servicios pactados.
Costos de ejecución	Se indemniza a los compradores y vendedores si se prueba que han sido insatisfechas las condiciones.

Una consecuencia de la Ley de Coase es la Ley de Disminución del Tamaño de las Empresas: a medida que disminuyen los costos de transacción disminuye el tamaño de las empresas. Ronald Coase concluye que las empresas se crean porque el costo adicional de cada venta es menor a los costos de transacción del mercado abierto.

Las empresas tienden a realizar internamente sólo aquellas actividades que no pueden realizarse a un más bajo costo en el mercado o que no pueden obtenerse en otra empresa. Coase señala que una empresa crecerá hasta el punto donde "el costo de realizar una transacción extra dentro de la empresa es igual a los costos de llevar a cabo la misma transacción por medio de un intercambio en el mercado abierto". Como es fácil suponer, un componente fundamental del costo de realizar una función dentro de una empresa lo constituyen las comunicaciones y la coordinación. A medida que aumenta el tamaño de la empresa se incrementa la burocracia. En opinión de Wallis y Northen los costos de transacción surgen como consecuencia de la división del trabajo y la especialización de las tareas.

Es necesario distinguir entre los costos de transacción y los costos de producción. Tal como lo expresa su nombre, los costos de transacción son los que se generan para que sea posible el intercambio de bienes o servicios, pero no incluyen la producción de bienes o generación de servicios.

Cuadro 4.- COSTOS DE TRANSACCIÓN Y COSTOS DE PRODUCCIÓN.



Fuente: XVII Jornadas Anuales de Economía – Banco Central del Uruguay. Los costos de transacción en la economía uruguaya (1986-2000) - Antonio Elías. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración -Universidad de la República

El uso extendido de Internet ha favorecido la reducción de los costos de transacción para los consumidores y en alguna medida para las empresas (e-mail, buscadores, mensajería, sitios Web, e-

marketplace, e-procurement, etc.). Por ejemplo: el costo de transacción de una operación bancaria en una sucursal se estima que cuesta U\$S 1,07, por teléfono cuesta U\$S 0,68, en un cajero automático U\$S 0,27 y en el sitio web U\$S 0,10.

3. COSTOS DE AGENCIA.

El dueño le da un voto de confianza al gerente (agency), pero existen circunstancias en las cuales ambos piensan diferente, es ahí cuando surge un problema de agencia, el cual se arregla pero con un costo, denominado justamente costo de agencia.

Se identifican claramente tres clases de costos de agencia, aunque existen muchos:

1. El más pequeño de todos: Costos de Monitoreo (costos de controlar)
2. El más frecuente de todos: Incentivos a los Gerentes y
3. El más grande de todos: Cuando no se hace lo adecuado.

El objetivo de las empresas es maximizar su rentabilidad considerando los costos de agencia.

Estos costos están incluidos en toda negociación, en todo contrato, y es así que tenemos costos de agencia con los proveedores, con los sindicatos, con los bancos, etc.

4. LA CRISIS ACTUAL.

Este apartado fue tomado del libro de Diego Iturburu: El colapso de Wall Street (2009), donde expone que este es uno de los momentos más complicados de la historia económica, donde resulta muy delicado decir cuando terminará esta crisis y cuales serán las secuelas. Muchos expertos consideran que hay que tomar medidas rápidamente, para que la situación no empeore.

Varias fueron las señales que se dieron de que la situación iba camino a esta crisis, como: la quiebra del hedge fund LTCM; la formación de un sistema financiero paralelo; el creciente déficit fiscal del gobierno americano; la quiebra de Enron; la abundancia de liquidez; la expansión imprudente y excesiva del crédito; el mayor endeudamiento permitido por la SEC; la crisis de los Savings&Loans; la burbuja inmobiliaria, entre otros.

Y no menos fueron los “visionarios” que alertaron sobre el tema:

- 1.- Nouriel Roubini: Profesor de Economía, de la Universidad de Nueva York y director de la consultora Roubin Global Economics. Ha desempeñado diversas funciones en el departamento del Tesoro de los Estados Unidos. Ganó notoriedad por sus acertadas predicciones sobre la crisis financiera actual, que lo llevó a ser reconocido por el apelativo de Dr. Doom (Doctor catástrofe). 2006
- 2.- Nassim Taleb. Ensayista, investigador y financiero estadounidense. Es miembro del instituto de Ciencias Matemáticas de la Universidad de Nueva York. 2007.
- 3.- Robert Shiller. Profesor de Economía de la Universidad de Yale. 2003.
- 4.- Kenneth Rogoff. Profesor de Economía de la Universidad de Harvard. 2000.

Todas estas señales de alerta no fueron consideradas y no se trató de solucionar los problemas de fondo que había, sólo se tomaron medidas de corto plazo, que lo que hicieron fue diferir el problema hacia el futuro.

“Las fallas han sido de todo tipo: de incentivos, de modelos de gestión, de evaluación y manejo de riesgos, de falta de regulación, de desconocimiento de innovaciones financieras, de conflicto de intereses, de liderazgo. Las responsabilidades son compartidas: autoridades y reguladores, legisladores y gobiernos, instituciones financieras, empresas auditoras y agencias calificadoras. Todos han contribuido al colapso del sistema. Se tuvo una visión miope de la situación y se subestimaron los problemas” (Iturburu, (2009:242).

La confianza se perdió en el mundo financiero, así se perdió el control, ganó la incertidumbre y el miedo en los mercados, donde la racionalidad y la credibilidad en el sistema dejaron de existir.

Sí se ha puesto en claro que las bolsas de valores, los sistemas financieros y las economías del mundo están interconectadas y que las distancias geográficas no evitan que la crisis se expanda.

Algunos autores opinan que una nueva crisis se avecina y que nuevamente lo que desconocemos es el cuándo ni el cómo, pero del análisis es de dónde vamos a poder sacar herramientas para poder afrontarla. Mohamed El-Erian señala que “la economía global se encuentra en medio de un choque tectónico, desencadenando temblores financieros. Hay una colisión en los mercados, donde los mercados del pasado colisionan con los del mañana. De esa colisión va a emerger un nuevo sistema financiero”.

Los expertos consideran que varias son las razones de la crisis financiera –Contexto benigno: aumento del precio de los activos inmobiliarios, aumento del ahorro externo (economías emergentes), bajas tasas de interés; Causas sistemáticas: inadecuada valoración del riesgo, notable expansión del crédito, falta de regulación y supervisión apropiada; Nuevas causas: nuevos productos estructurados de crédito, inadecuado modelo de negocio, sistema de incentivos inadecuados, donde los canales de transmisión fueron de los mercados monetarios a los mercados de bonos, luego a los mercados bursátiles, del sector financiero a la economía real, todo en cadena y todo junto.

Pero esto no se ha dado de un momento para otro, sino en diferentes etapas, lo cual nos permite analizar la situación y poder ir tomando medidas, ya que los hechos no ocurren instantáneamente:

- 1.- Estallido de la crisis subprime: febrero 2007 – julio 2007
- 2.- Contagio (julio 2007 a marzo 2008): extensión de la crisis al mercado de crédito (julio 2007), al mercado de dinero (agosto 2007), al sistema financiero (setiembre 2007 a diciembre 2007), los temores en la economía y los mercados (enero 2008 a marzo 2008).
- 3.- Distensión – marzo 2008 a mayo 2008.
- 4.- Recrudescimiento – junio 2008 a setiembre 2008
- 5.- Colapso financiero: setiembre 2008 al presente

5. ALGUNAS HERRAMIENTAS UTILES PARA LA GESTIÓN.

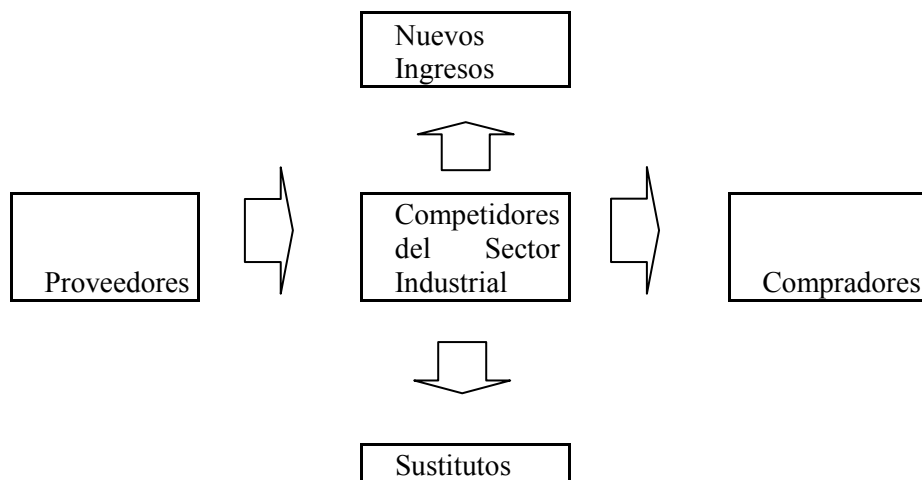
Benchmarking

Se puede definir el benchmarking como un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales (Spendolini, 1994).

Análisis del Sector Industrial – Michael Porter

En su libro de Ventaja Competitiva - Creación y sostenimiento de un desempeño superior, Michael Porter hace un análisis de los elementos de la estructura del sector industrial al cual pertenece una empresa, lo que les permite obtener un buen diagnóstico de la situación en la cual la empresa se encuentra:

Cuadro 5.- ELEMENTOS EN LA ESTRUCTURA DEL SECTOR INDUSTRIAL



Fuente: M. Porter. Ventaja Competitiva. Página 24.

Aquí quedan varios puntos para analizar.

- Nuevos Ingresos.
- Determinantes de la rivalidad.
- Determinantes del poder del proveedor.
- Determinantes para el poder del comprador.

Reingeniería

Diagnosticado el cambio que la empresa necesita, se debería considerar la organización desde el punto de vista estructural, tecnológico y humano.

La reingeniería trabaja sobre los dos primeros y el desarrollo organizacional sobre el tercero. Para lograr el esfuerzo inicial de reingeniería, ésta debe estar alineada con las estrategias de la organizacional.

Manganelli-Klein, en su libro Como hacer reingeniería (1995) definen a la reingeniería como el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan, para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización.

6. REFLEXION FINAL.

Expuestos los temas por separado, ¿existe conexión entre ellos?, ¿y cuál es la utilidad de ello?, ¿en época de crisis qué sucede?

Las compañías, creadas para vivir en la estabilidad, se enfrentan no sólo a cambios sino a situaciones de crisis mundiales, lo cual las obliga a redefinir su misión, su visión y la teoría del negocio.

Numerosas fueron las señales de que el mundo se encaminaba hacia una crisis, y no pocos los “visionarios” sobre el tema. Por lo que podemos deducir que si se hubieran realizado los estudios del entorno y tomado estas alertas de otra manera, tal vez se hubieran logrado consecuencias menos graves.

El monitoreo del entorno es básico para todas las instituciones, y debe realizarse con periodicidad, entendiendo por entorno no sólo el inmediato, sino también la situación mundial, ya que, como se ha mencionado, con la globalización no hay posibilidad de que no se dé el contagio de una región hacia otras. La no consideración de este punto torna totalmente inválido cualquier otro análisis, porque lo que está en riesgo en la propia vida de las compañías.

Debe analizarse la empresa (para ver sus fortalezas y debilidades, su estructura, su tecnología y sus recursos humanos) y su entorno (para ver las amenazas y oportunidades), partiendo de la realidad de la organización. Previamente se compara la actuación de la organización en áreas claves de su actividad, con los resultados obtenidos por las mejores organizaciones del mundo en el mismo ámbito (benchmarking). Esto constituye la base para realizar el planeamiento estratégico. Como resultado del análisis de la organización (planeamiento estratégico) y el benchmarking surgen los procesos que deben cambiarse, aquellos en los que existe ventaja competitiva (análisis de M. Porter).

Para llevar adelante el cambio diagnosticado se debería considerar a la organización desde el punto de vista estructural, tecnológico y humano.

La reingeniería trabaja sobre los dos primeros y el desarrollo organizacional sobre el tercero. Para lograr el esfuerzo inicial de reingeniería, ésta debe estar alineada con las estrategias de la organización.

Para llevar adelante el cambio radical que propone la reingeniería se cuenta con herramientas que proponen cambios incrementales como por ejemplo: calidad total, automatización, reorganización y rectificación de tamaño (downsizing, resizing, rightsizing). Asimismo se debe contar con un fuerte sustento de informática, como también realizar un análisis de la cadena de valor para conocer las

ventajas competitivas de la organización y aplicar el outsourcing en aquellas actividades que no añaden valor sino costos.

Con el otorgamiento del Premio Nobel al Sr. Ronald Coase, los costos de transacción han tomado cierta preponderancia, y los tiempos cambiantes que vivimos hacen que sean elementos obligados a considerar, ya que como ha dicho el autor estos costos son los que determinan la creación de las empresas. Las mismas se crean cuando el costo adicional de cada venta es menor a los costos de transacción del mercado abierto.

Complementando todo esto están las nuevas leyes operantes en el mercado: La Ley de Moore, la Ley de Metcalfe, la Ley de las Empresas Decrecientes, la Ley de Ruptura.

Tenemos así la Ley de Moore: en el futuro previsible cada dieciocho meses la densidad de los chips -y por lo tanto de su capacidad- se duplicaría y los costos se mantendrían constantes, lo que implica que sin aumentar el precio tendremos equipos cada vez más potentes (que están en todas las áreas: producción, administración, marketing, etc.). A su vez, la Ley de Metcalfe nos dice que el valor de la red es igual al cuadrado del número de usuarios.

Una vez que un estándar alcanza masa crítica su valor se multiplica exponencialmente. Así, considerando ambas leyes, el mercado crece con eficiencia mientras las empresas todavía demoran meses o años en instalar los nuevos adelantos.

Esta brecha es la Ley de las Empresas Decrecientes, que indica que a medida que el mercado se vuelve más eficiente, el tamaño y complejidad organizacional de las empresas industriales modernas se torna antieconómico, ya que la existencia de una empresa –tal como lo señalara Ronald Coase en 1937- sólo se justifica en la medida en que reduzca los costos de transacción con eficacia.

Las empresas no desaparecerán pero se reducirán a su mínima expresión, “entramadas” en redes de relaciones con sus nuevos socios: los clientes, proveedores, reguladores, accionistas, empleados y aún competidores.

La Ley de la Ruptura (disrupción) señala que mientras los sistemas sociales mejoran en forma incremental, la tecnología lo hace de manera exponencial, creándose así una brecha que posibilita los cambios discontinuos y revolucionarios. Las páginas web están quebrando la estructura de las industrias de los servicios financieros y de las telecomunicaciones, por citar algunos ejemplos.

La Gerencia Estratégica de Costos, como un análisis de costos amplio, no puede dejar de considerar e incluir en su análisis los Costos de Transacción, ya que éstos no sólo determinan la creación de las

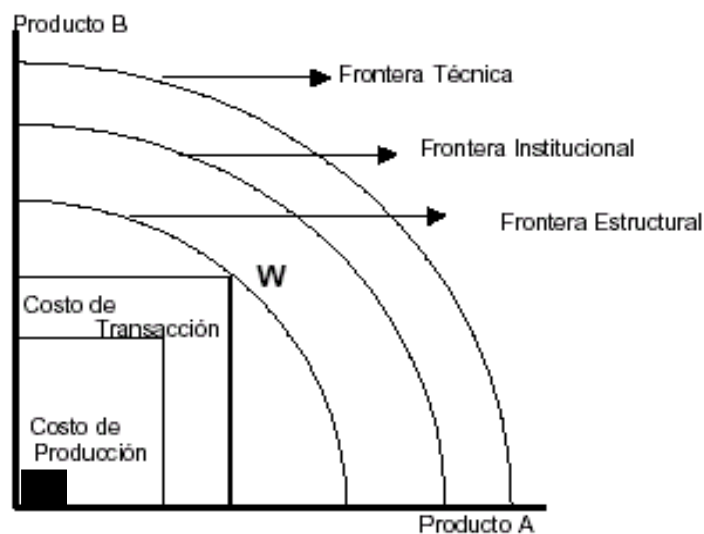
empresas sino que si no se los monitorea determinarán la no permanencia en el mercado, o el incurrimiento en pérdidas. La utilización del sistema ABC puede contribuir a dicho análisis.

Respecto del posicionamiento estratégico se llega a la conclusión de que las empresas deben crear un encaje idóneo entre las diferentes actividades, cuyas interrelaciones lleven al éxito, dando lugar así a una estrategia distintiva y sostenible.

Y por último, y no por ello menos importante, dentro de las causales de costos se identifican dos grupos y cualquiera de los dos incluye los costos de transacción.

Podemos concluir entonces que la utilidad de la identificación de los costos de transacción es permitir, nada más y nada menos, que la empresa mantenga su razón de existir. A continuación se expone la interpretación gráfica de los Costos de Transacción y los Costos de Producción:

Cuadro 6.- LOS COSTOS DE TRANSACCIÓN Y LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN.



Fuente: XVII Jornadas Anuales de Economía – Banco Central del Uruguay. Los costos de transacción en la economía uruguaya (1986-2000) - Antonio Elías. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración -Universidad de la República

A la gráfica original le hemos agregado un recuadro: ■ ¿Qué implica el mismo? Los costos de transacción que se encuentran en el costo de producción.

Al hablar de los costos de producción, en algunos ítems incluimos también algunos conceptos que se pueden separar y que forman parte de los costos de transacción. Por ejemplo, cuando hablamos de costo de producción parece claro que se incluirán los importes correspondientes a la adquisición de la materia prima necesaria para la elaboración de los bienes a comercializar. Es normal que se considere

no sólo el precio que se le paga al proveedor, sino también todos los importes que hacen que dicha materia prima pueda ser utilizada, lo que a veces se denomina el costo al pie de la máquina, o sea todos los costos en que la empresa debe incurrir para poder utilizarla. Esto incluye varios costos de transacción, ya que para adquirir la materia prima se incurrirá en costos de búsqueda, de información, de negociación, de decisión, de control y de ejecución. Lo mismo puede afirmarse del resto de los componentes de los costos de producción.

Todos estos análisis son encarados por la gerencia de las empresas, y de la visión de sus gerentes es de la cual dependerá la situación de ellas. Y si en épocas de estabilidad la elección de las cabezas que dirigen las instituciones es importante, cuánto más importante lo es en época de crisis. Los costos de agencia involucrados en época de crisis es el mayor de todos para las empresas: el costo de no hacer lo adecuado.

7. BIBLIOGRAFIA

Libros:

- Iturburu, Diego. El colapso de Wall Street. Artemisa Editores. 2009
- John Shank: Gerencia Estratégica de Costos, Ed. Norma.
- Larry Downes y Chunka Mui: Estrategias Digitales para dominar el mercado. Editorial Granica.
- Manganelli - Klein. Como hacer reingeniería. Editorial Norma. 1ra. Edición. 1995.
- Michael E. Porter: Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones. Editorial Deusto, 1999.
- Spendolini Michael J.: Benchmarking. Primera edición, 1994. Grupo Editorial Norma.
- Wallis, John J., y Douglass C. North (1986), "Measuring the Transaction Sector in the American Economy", Stanley L. Engerman y Robert E. Gallman (comps.), Long-term Factors in American Economic Growth, Chicago, University of Chicago Press, pp. 95- 148.

Artículos:

- Falco, M.C.; García. M. R.; Golpe, A. M.: Reingeniería. Trabajo realizado para la cátedra de Cambio Organizacional. Facultad de Ciencias Económicas del Uruguay. Diciembre 1995.

- Golpe, Ana María. La G.E.C. y los Costos de Transacción. Trabajo presentado en el VIII Congreso del Instituto Internacional de Costos. Punta del Este. 2003.
- Los costos de transacción en la economía uruguaya (1986-2000). Antonio Elías. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración Universidad de la República - XVII Jornadas Anuales de Economía – Banco Central del Uruguay
- North, Douglass, “Desempeño económico en el transcurso de los años”, conferencia dictada al recibir el Premio Nobel de Ciencias Económicas, Estocolmo, Suecia, 9 de diciembre de 1993.
- Ronald Coase Conferencia dictada al recibir el Premio Nobel de Ciencias Económicas, Estocolmo, Suecia.

<http://www.nobel.se/economics/laureates/1991/coase-autobio.html>. Noviembre 2002.