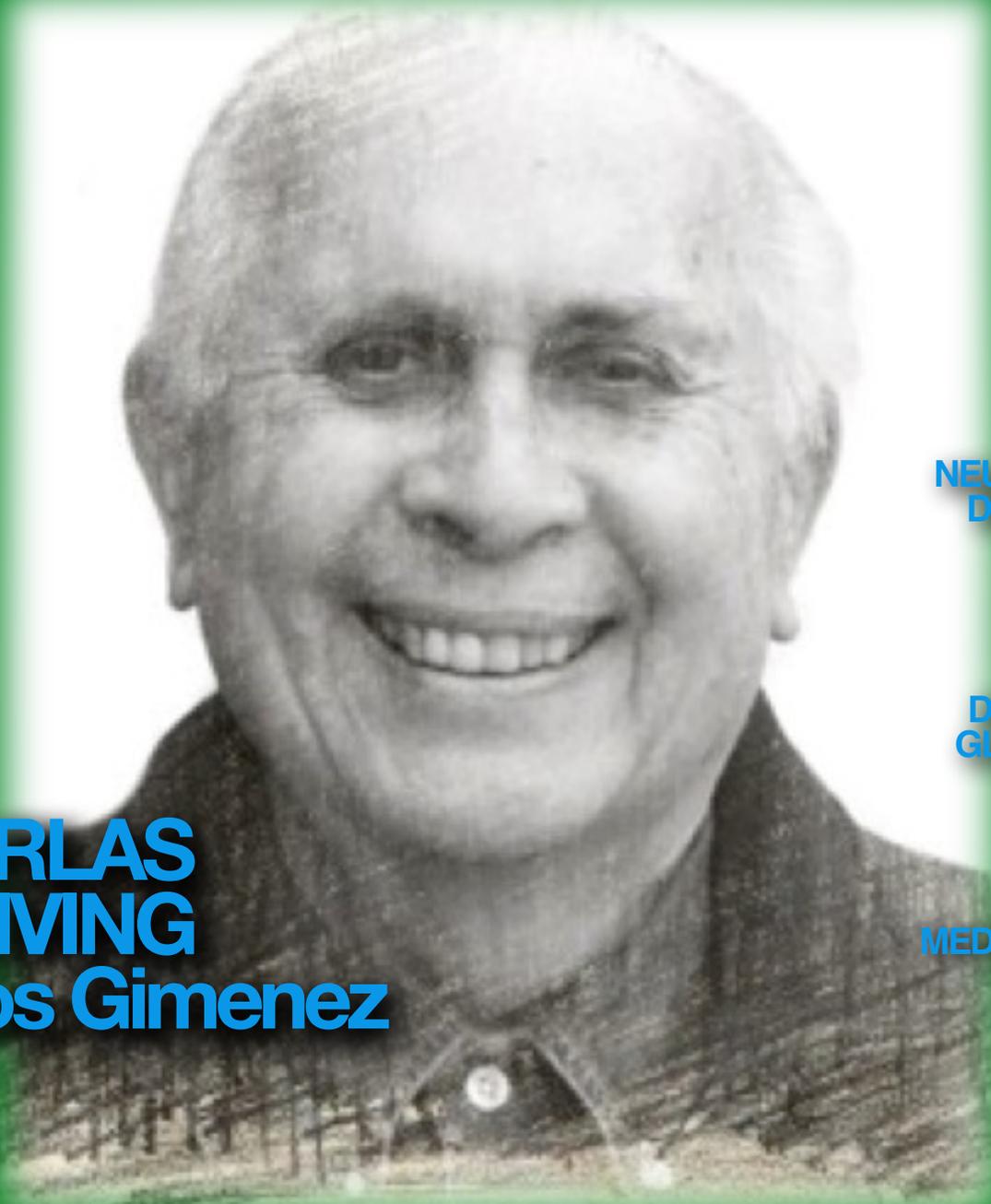


AltaGerencia

Competencias Empresariales, Directrices y Personales

Septiembre 2014



**CHARLAS
DE LIVING**
Carlos Gimenez

JORGE
AIMARETTI
LOGISTICA
INVERSA

MARTIN
TETAZ
NEUROANATOMIA
DE LA DECISION

OSCAR
MENA
REDONDO
DESARROLLO Y
GLOBALIZACION

SANTIAGO
ELIA
INNOVACION Y
MEDIOS DIGITALES



Contenido

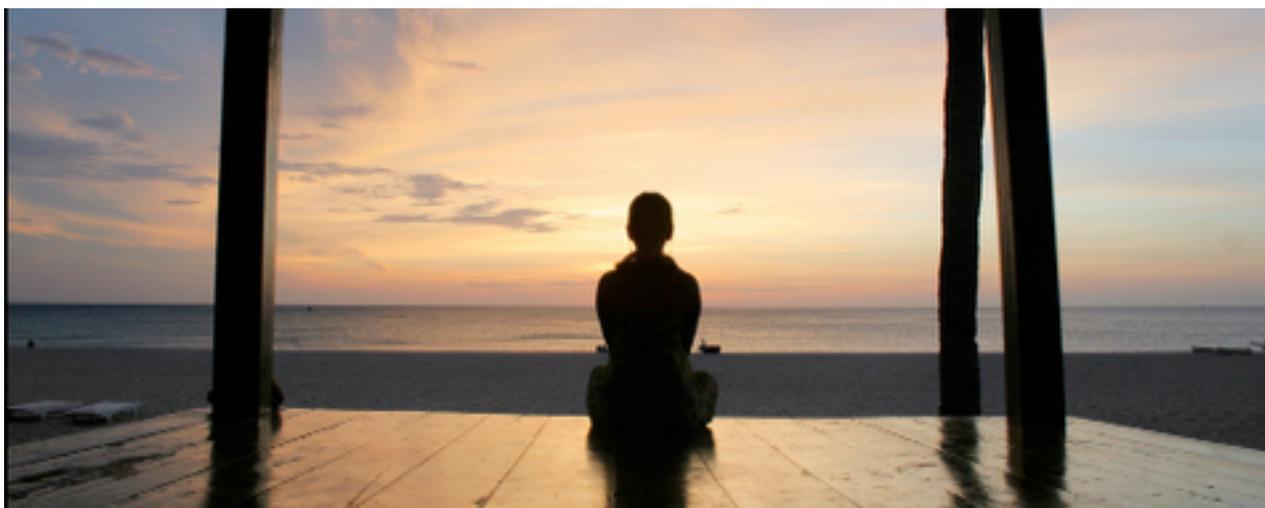
 <p>8</p> <p>Charlas de Living con el Maestro:</p> <p>Carlos M. Gimenez</p>	<p>33</p> <p>XX Cumbre de Alta Gerencia</p> <p>“Neurociencias Aplicadas para mejorar La Administración”</p>
<p>19</p>  <p>Logística</p> <p>Logística Inversa. Hacia una logística socialmente responsable</p>	<p>Visión y Misión de Alta Gerencia 3</p> <p>Editorial 5</p> <p>Innovación y Medios Digitales 17 Cómo los Medios Digitales están cambiando el mundo, la comunicación y el marketing.</p> <p>Economía 30 Neuroanatomía de la decisión</p> <p>Globalización 43 Tiene América Latina la condiciones y los recursos, para alcanzar un alto nivel de desarrollo económico en un mercado globalizado</p> <p>Coaching 51 Mensajes subliminales Una perspectiva experimental en Neuromarketing</p>

Nuestra Visión y Misión

Visión global
Misión regional
Pasión local

Visión

Ser en el 2020 una Red de Conocimiento de las Ciencias Económicas reconocida por su contribución a la formación de personas y organizaciones socialmente éticas y responsables.



© ePi.Long

Misión

Alta Gerencia Internacional es una Red Social de Conocimiento integrada por personas y organizaciones, que se comprometen a:

Priorizar la calidad del capital de trabajo como valor de sabiduría incluida en los productos y servicios sociales y recordar que la riqueza social es producto del trabajo de las personas y que la generación de trabajo hace a la dignidad humana.

Difundir los conocimientos científicos de los temas que contribuyan a una mejor calidad de vida de las personas en sus diferentes roles sociales y laborales y a mejorar la sustentabilidad y sostenibilidad de las organizaciones y el ambiente.

Desarrollar y aplicar estos conocimientos en forma sistémica y continua para:

- Conocer más y mejor al ser humano y sus interrelaciones sociales
- Gestionar organizaciones éticamente
- Promover proyectos sustentables y sostenibles
- Formar un mejor ser social.

Realizar actividades de actualización, capacitación y perfeccionamiento, certificadas, que garanticen la calidad de competencias específicas de personas y/organizaciones que vinculen voluntariamente la Red de Conocimiento de Alta Gerencia Internacional.

Pasión y Valores

Para lograr nuestros deseos y propósitos, contamos con los talentos y valores personales que conforman nuestro capital humano y social, que con su participación voluntaria, facilita la utilización de tecnología de comunicación digital que nos integra en forma diaria durante los 365 días del año desde y hacia cualquier lugar del mundo global.

“La riqueza social es el resultado del trabajo y generar trabajo requiere recrear la visión de la dignidad humana”

Gratitud a todas las personas que contribuyen con su participación voluntaria mantener vivo el sueño de quiénes nos precedieron.



Oscar Malfitano Cayuela

.

Editorial

Desde 1992 a la fecha Alta Gerencia, ha publicado en papel 61 Revistas, que contienen más de 500 artículos, de los principales especialistas internacionales, los cuáles usted puede consultar y solicitar en:

www.altagerencia.com.ar

En este primer número digital, previo a la nominación de personalidades latinoamericanas que participan voluntariamente en el referato de los materiales publicados, deseamos rendir honor a quiénes nos precedieron, nos formaron y nos acompañan aunque físicamente ya no están con nosotros.



José Francisco Pena



Vicente Perel



Pedro Pavesi



Ricardo Solana



Favio Rotstein



Santiago Barcos



Jorge Alfredo Hermida



Carlos M. M. Elia



Mario Mena

Personalidades que nos acompañan en la selección de materiales a publicar en Alta Gerencia:

Lic. Oscar Malfitano Cayuela
Dirección General

FCE de la Universidad de Buenos Aires y de Univ. de Morón
Argentina

Dr. Jorge Aimaretti

FCE Universidad Nacional de Rosario y
FCE Universidad del Salvador
Argentina

Lic. Ramiro Arteaga Raquena

Universidad Mayor San Simón
Bolivia

Dra. Silvia Bidondo

FCE Universidad de Morón
Argentina

Lic. Santiago Coello Carrión

Saber XXI
Ecuador

Lic. Santiago Duarte Alfonso

Universidad Leonardo Da Vinci
Paraguay

Lic. Santiago Elia

FCE Universidad de Buenos Aires
Argentina

Lic. Pedro Gustavo Flores

Escuela de Administración y Negocios
USAN
Perú

Dr. Carlos María Giménez

Prof. Emérito de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires
Argentina

Lic. Amelio González Pavetti

Universidad Nacional de Asunción
Paraguay

Lic. Juan Carlos Herrera García

Universidad Nacional Autónoma de
Mexico

Maximiliano Malfitano Cayuela

Universidad de Morón
Periodista Redactor
Argentina

Lic. Jacobo Malowany

FCE Uruguay
Uruguay

Dr. Oscar Mena Redondo

Universidad Nacional de Costa Rica
Costa Rica

Lic. Sofía Edith Romano

Universidad Siglo 21
Argentina

Buenas Noticias Alta Gerencia!

Nominación de Doctor Honoris Causa para Oscar Malfitano Cayuela

Año feliz, luego de recibir el Premio Vocación Académica en Ciencias Económicas la Universidad Andrés Bello de El Salvador comunica: Doctorado Honoris Causa para Oscar Malfitano Cayuela

Este reconocimiento autorizado por el Consejo Directivo es la más alta condecoración que otorga la Institución al desempeño en actividades de índole social, académico y de beneficio comunitario. Se otorga a las personas que han demostrado con sus acciones, ser poseedores de un gran compromiso social y un franco desempeño en actividades dirigidas a la comunidad, en total comunión con los principios y valores vinculados al modelo educativo de la Universidad Andrés Bello.

La causa de este homenaje es reconocer los meritos a la trayectoria y sobre todo el preponderante papel que usted juega en la construcción del espíritu social y académico de las Instituciones de Nivel Superior y al mismo tiempo otorgar un reconocimiento a la ética, esfuerzo y creatividad que ha manifestado para desarrollar con éxito las diferentes posiciones que ha tenido en organizaciones públicas y privadas, ya sean nacionales o extranjeras y además por la excelente colaboración que ha prestado a la Universidad Andrés Bello.

Mis palabras de agradecimiento:

En la vida hay momentos difíciles donde el espejo solamente refleja tus sentimientos y guarda en silencio tus pensamientos, también hay otros momentos en los que resulta difícil expresar felicidad, ayer con un grupo muy reducido compartí esta dicha de plenitud profesional que hoy comparto con quienes me conocen porque el Consejo Directivo de la Universidad Andrés Bello de la República de El Salvador me otorgará el Doctorado Honoris Causa Edición 2013, en acto a realizarse el 23 de noviembre a las 18.30 en la Sede Central de la Universidad Andrés Bello..

Gratitud eterna a quienes hoy no están físicamente para compartir con felicidad este hecho trascendental, personal y profesional; gratitud a todos los que compartieron y comparten mi labor docente, gratitud a todas las Instituciones Educativas Públicas y Privadas que me siempre me permitieron expresar libremente los conocimientos de la Administración en toda Latinoamérica; gratitud a la Universidad Andrés Bello por la nominación realizada, gratitud y amor eterno a mi familia.

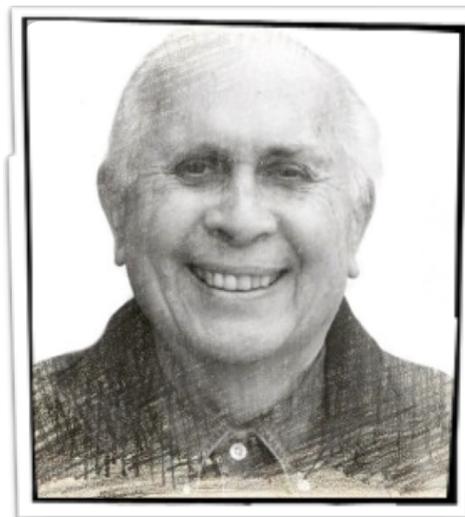


Charlas de Living con el Maestro:

Dr. Carlos Manuel Giménez

Prof. Emérito de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Conversación mantenida por Alta Gerencia representada por Oscar Malfitano Cayuela y Santiago Elía, con quién ayer fuera su profesor y hoy es su gran guía y amigo de la vida y la profesión.



Podemos decir que estamos reinaugurando las Charlas de Living con los grandes “Maestros de las Ciencias Económicas”, por ello, nos reunimos hoy con alguien que ha hecho más que un mérito suficiente para estar con nosotros, es **Carlos Manuel Giménez**, quién además de ser una excelentísima persona y Miembro Fundador de Alta Gerencia, es Profesor Emérito de la Cátedra de Costos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Cómo un grupo de amigos que se conocen desde hace muchos años, participaron de esta “Charla de Living” nuestros Directores Santiago Elía (SE) y Oscar Malfitano Cayuela (OMC)

El nivel de profundidad, emoción y profesionalismo es lo que espontáneamente surja, no tenemos un libreto armado y nos debíamos esta charla, que te parece Carlos si va-

mos a los bifes de la vida y la profesión.

OMC: Podrías Carlos, decirnos: ¿dónde estudiaste?

CG: Estudié en el Colegio Carlos Pellegrini y tengo la satisfacción de haber egresado con la Medalla de Plata, mientras esto sucede Santiago sonríe porque él también estudió en ese Colegio, con una diferencia de 40 años, por eso, OMC bromea y les pregunta a ambos, ¿Estudiaron en el mismo colegio y no se vieron allí?

SE: Carlos el colegio en ese momento, ¿era mixto?

CG: Era de varones solamente y con un control muy riguroso con el comportamiento, las faltas, las llegadas tarde, no fumar en los baños y otras cosas; el tema de no fumar en los baños me costó en tercer año, por una razia que hubo en el

baño, tuve diez amonestaciones, en ese momento era el mejor alumno del turno tarde del colegio y no había fumado y jamás lo hice en la vida..., esa marca la llevo en lo más profundo de mi alma; pero esa institución verdaderamente nos formó como hombres de bien; yo tuve profesores de enorme valía, que con el tiempo se perdieron, teníamos dos idiomas en simultáneo, trabajos prácticos independientes, o sea, una formación intensa e integral.

SE: ¿Había vuelta olímpica?

No, no había, fue la última camada de egresados con quinto año, es decir, que hubo un interregno de un año sin egresados.

OMC: Podríamos titular esta nota como “Conozca al 10, de los costos marginales”; así que Carlitos fue rebelde, mirá vos...

CG: Observen esta historia, el Rector se llamaba Jorge Ronderos, una bellísima persona, yo me fui a quejar a él y me dijo: “no puedo hacer nada, estaban fumando en el baño y listo”, pasaron muchos años y cuando yo era Decano de la UADE, le entregué a él en nuestro Consejo Profesional la medalla de los 50 años de Contador, podría en ese momento haberme vengado, pero nada de eso, estaba todo bien.

OMC: Tú infancia dónde transcurre.

CG: Nací en la ciudad de Corrientes pero me crié en un pequeño pueblito llamado “San Luis del Palmar” de allí surgieron casi todos los gobernadores correntinos, como lo fue entre otros Romero Feris.

OMC: Correntino, “chamamecero” vino a ser el hombre, no lo sabíamos; cómo y por qué viniste a Buenos Aires.

CG: Mamá era maestra, trabajaba en la Provincia de Corrientes, ganaba algo a sí como 50 pesos de ese entonces y cobraba cada seis meses, era difícil así mantener una familia. Fue entonces que se presentó en un concurso de las Escuelas Lainez en la Provincia de Buenos Aires y lo ganó, mejorando indudablemente su sueldo y nos trae a mi hermana y a mí a estudiar en Buenos Aires, Eran colegios de doble escolaridad, mañana y tarde sin almuerzo, así pasé toda la primaria, de colegio en colegio, dado que mamá era maestra y la cambiaban continuamente de lugar. Debo haber ido a más de 10 colegios durante la primaria.

OMC: ¿Eras el hijo acomodado de la maestra?

CG: Una vez ingresé a la Vice Dirección y le dije: “Permiso mamá”; me contestó, “es la última vez alumno, que me dice mamá”... (risas y comentarios de fondo...) Fue una infancia educativa difícil, sin estabilidad, porque mudábamos de colegio, recién en el Carlos Pellegrini, pude asentarme y cursar la carrera sin problemas y con continuidad.

“Hijo de docente, profesor, maestro de los costos, persona, excelente, referente y amigo”

OMC: ¿Qué mensaje le darías a quienes estudiaron y estudian en el Carlos Pellegrini?

CG: Con mi gente nos reunimos todos los años, vamos a cumplir 60 años de graduados, lo que siempre decimos los que vamos quedando: “El Pellegrini, nos formó con una idea de centralidad, qué entendemos por esto, algo simple, no se puede perder el tiempo en estupideces, era todo muy exigente, con profesores muy exigentes, menciona una lista de profesores en los que destaca al ex Decano de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA y cofundador de Alta Gerencia, Dr. José Francisco Pena, no había tiempo para perder... lamentablemente ninguno de mis hijos quiso seguir el Comercial, fue un tema de decisión de ellos.

OMC: ¿Qué podés contar de tu familia?, recién acabo de ver a tu hija, con tu esposa, que te acompaña a

todos lados, por favor, contanos algo..., dale Carlos... ¿Cómo la conociste?

CG: Nidya, tiene varios años menos que yo, fuimos con los amigos a una fiesta de familia, allí la conocí, fue mi primera y única novia y ya llevamos 57 años de casados, ella me ayudó a graduarme, yo me recibí a los 21 años de Contador, gracias al esfuerzo de ella.

OMC: Siempre el esfuerzo es compartido, pero con tantos años a tu lado, ya debe ser una especialista en costos, sin diploma oficial.

Fiel en la vida y en la profesión; la misma cantidad de años en el matrimonio y en la profesión

CG: Tengo dos pecados capitales, ella quería estudiar Medicina y me opuse, es el día de hoy que aun me pasa la cuenta..., pero en ese momento era así, el que trabajaba era el hombre y la mujer debía estar en casa, hoy lo admito como una estupidez pero en ese momento era así. También debo decir que comencé a trabajar muy joven solo tenía 16 años, la conocí a ella y nunca nos separamos, te comento que me pagué la carrera porque en el Pellegrini, había que pagar, igual que la UBA, en ese momento eran pagos, de manera que había que pagar una cuota trimestral, por esto ratifico que mi vida allí, fue no solo un aprendizaje sino una formación.

SE: ¿Familia? ¿Cuántos nenes...?

CG: Dos nenes..., un Ingeniero Industrial que a los trece años me dijo que no quería ser el hijo de... y además fue coherente porque el libro de "Costos para no especialistas" que están editando, iba a ser coautor y fui el último en enterarme que no me acompañaba. Hizo un MBA y también dicta la materia Costos, pero quiere diferenciarse y está bien; en cambio mi hija que es la luz de mis ojos, siguió nuestra Carrera y sufrió bastante por el apellido..., risas y comentarios.

OMC: Con mis hijos fue igual, los conocidos y amigos fueron quienes más les exigieron.

SE: Lo mío fue peor, la única materia que me fue mal en toda la carrera fue con Jorge Rubinsztein, que es como si fuera un tío directo mío, a ello, Oscar le agrega, así que el "Tío Jorge" te bochó..., no hay caso es una ley...

CG: Esto pasa no en todos los casos, pero hay algunos que quieren hacer "honor al apellido" alguna vez me enteré que había alguien que se hacía pasar por sobrino mío, nunca lo conocí, solo tenía el mismo nombre... risas, bueno son cosas que ocurren.

OMC: ¿Qué cosa te decidió por las Ciencias Económicas, fue el Secundario, u otra influencia, porque la docencia se vivía en tú casa y estaba muy cerca de tuyo?

CG: Fue la influencia y la mano de mi hermana mayor estudiaba el Magisterio y Papá y Mamá propusieron lo mismo, fue ella quien se opuso enérgicamente porque decía que esa carrera no era para hombres; fue entonces que me anoté para dar examen de ingreso en el

Comercial Hipólito Vieytes para dar examen en el mes de marzo y me avisaron que en diciembre había examen de ingreso en el Carlos Pellegrini, creía que estaba bien preparado, pero no fue tan así, porque en el turno mañana ingresaban quienes tenían promedio mayor a 8.50 y quedé muy cerquita con 8.40 e ingresé en el turno tarde, por eso fui medalla de plata, porque las medalla de oro siempre correspondieron al turno mañana.

SE: Esto ahora cambió, ahora el turno es por sorteo.

OMC: ¿Qué fue lo que te llevó a la especialización en costos, vos tenés dos títulos, verdad?

CG: Si, soy Contador y Licenciado en Economía; los planes eran distintos, primero te recibías de Licenciado en Economía y luego había una Tesis Doctoral para recibirte de Doctor, tengo los dos títulos de grado y el posgrado pero de economista, nada de nada.

OMC: Carlos, dijimos al inicio, que en esta charla no había libreto, son más de 30 años que nos conocemos, compartimos confianza y amistad y siempre pensé que tú formación era de Administración; te comento esto porque a mi entender sos uno de los pocos contadores, que cuando conversamos sobre Costos por Actividad, Cadena de Valor y Benchmarking, comprende la esencia de esa integración, lo cual me pone contento, pero explícame ¿el por qué de esto?

CG: Oscarcito, hay un aspecto que vos no conocés, cuando me gradúo con los dos títulos, se llama a concurso en la Facultad para la materia Administración, me presento y soy nombrado Ayudante de Primera Ad Honorem, en mi caso siempre tuve

más inclinación hacia la administración allí, estuve hasta 1961, año en que el ex Decano Prof. Punturo, me invita a integrar la Cátedra de Costos, yo en ese entonces trabajaba en Fabricaciones Militares con el Prof. Passalaqua, de excelente formación (también ex Decano de FCEUBA) me había hecho recorrer las fábricas para calcular costos, así que algunas de las aplicaciones de cálculo de costos en la fabricación de acero y latón más otras fueron perfeccionados por nosotros.

OMC: Haber, haber..., muchos de los temas que se escriben cómo teorías... ¿son consecuencia de

El Profesor, resultó ser un tapado, como dicen en México: dígame "Licenciado", porque al final el Gran Maestro Contador, era Economista y ayudante de Administración.

una práctica previa? ¿En tú caso cómo es? Primero calculaste los costos y luego desarrollaste las teorías o ...

CG: En mi caso, tenía una gran práctica, a mí me cuesta menos primero dar un ejemplo práctico y luego desarrollar la teoría que corresponda; tuve grandes maestros como los que mencioné pero también fui progresando porque cuando se crea Petroquímica General Mosconi, voy como Director Administrativo Financiero y obviamente el cálculo de los costos estuvieron bajo mi responsabilidad.

La práctica va dando el conocimiento pero la teoría posibilita explicarlo para hacerlo mejor, yo tuve maestros en las fábricas que sabían muchísimo de costos pero cuando llegaba el momento del ensamble les era difícil lograrlo, porque eran grandes prácticos, pero no podían elaborar adecuadamente las teorías correspondientes. Llevo 57 años de profesión calculando costos, los mismos que llevo de casado.

OMC: Indudablemente en este último caso, no mediste bien los costos... (Risas)

CG: Es cierto, cuando me dieron la Medalla de Reconocimiento en la UBA, se lo comenté al Decano Alberto Barbieri, nos reímos con ganas, dado que me casé en abril y a la Facultad ingresé en Julio, es todo un tema, sin darnos cuenta hemos formado millares de profesionales, es una cosa muy linda, recientemente mi nieta que estudia en la UCA, estaba en casa de una compañera de estudios cuya madre es Contadora y mi nieta le preguntó con quién había estudiado Costos, la respuesta no se hizo esperar y me menciona como su ex profesor, elogiando a mi persona lo cual me hace feliz.

SE: Pero a veces, no siempre es así, qué opina

CG: Efectivamente, recuerdo un caso, dónde tuve una reunión con un funcionario de un Ministerio, quien me recibió con esta frase "Usted es un cretino", estaba el Ministro del área, entonces le pregunté por qué me decía eso y me explicó que yo lo había bochado dos veces, risas, comentarios... bueno... son cosas de la docencia..., yo la he tomado como un servicio, a los alumnos les digo eso, "yo tengo que prestar servicio"; días pasados a una alumna del MBA, no había podido venir a las dos primeras clases, se identificó y le envié los materiales, se deshizo en elogios y simplemente le comenté que era mi obligación hacerlo, estoy para servir, es mi obligación como docente, la satisfacción del docente es enorme.

SE: No se, si se acuerda pero fui alumno suyo en el MBA, los costos para mí no son una fortaleza, venía

Honor a quién honor merece: Profesor Emérito de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires

cursando bien, con notas promedio, escondido en el fondo, creía que estaba todo bien, hasta que un día me llamó mi Papá y me dijo, ¿puede ser que venga el Profesor Giménez a mi oficina y se queje de que vos en su clase sos un vago?; me indicó que si no estudias no aproba-

rás. Me puse pilas nuevas y finalmente aprobé.

CG: Así fue, yo más allá del reconocimiento y aprecio que tenía con tú padre, tú tío fue compañero de mi yerno, así que son muchos los afectos, siempre fui exigente y sigo siéndolo.

OMC: ¿Es vital el tema costos en las Carreras de Administración y Contador?, porque yo lo consideré fundamental, porque para hacer un plan de producción, un plan de marketing o una cadena de valor, se necesita conocer la teoría y la práctica de costos.

CG: Por eso hice un libro para Ricardo Solanas (otro grande de la Administración acota OMC), el tema era costos para el planeamiento; luego en 1976 se hizo una asignatura especial de Costos para los Licenciados en Administración, porque se necesita para tomar decisiones.

OMC: Entiendo que los Administradores necesitamos dominar el tema Costos, porque para desarrollar una cadena de valor, necesitamos conocer los costos y tiempos de cada eslabón de la cadena, solo así puedo establecer las ventajas comparativas y agrego un tema difícil, no necesitaría registrar los costos, necesito saber cómo se calculan, reconocer su esencia para tomar decisiones.

CG: Obviamente.

OMC: A Carlos lo conocí en 1982, yo coordinaba en ese entonces los cursos de postgrados, y Carlos dictaba "Tablero de Mando", se

adelantó a Kaplan y Norton, creadores del Balance Score Card; me acuerdo que poníamos las cuentas del Balance en un software llamado "Lotus" y hacíamos las actualizaciones inflacionarias por cuenta, o recalculábamos a mano... (Santiago se ríe, Carlos valida con una sonrisa cómplice)

SE: Paren, primero aclaren qué era un "Lotus"

OMC: Antecesor del Symphony, Qpro, Excel, qué hace lo mismo pero tenía menos funciones y era más difícil de usar.

CG: En clases usábamos las reglas de cálculo, que nos permitían multiplicar y dividir, pero convengamos que la FCEUBA siempre fue pionera en temas de punta, la idea yo la había traído de Francia del "Tableau de Bord" era una análisis de indicadores retroactivos para mostrar lo que había pasado con la empresa, pero la verdad que a mí no se me ocurrió la brillante idea que tuvo el Ingeniero Kaplan de darle proyección a los indicadores, es decir indicadores prospectivos, él pensó que con el pasado no se podía proyectar seriamente; en realidad no hay nada nuevo bajo el sol, pero su idea revolucionó la visión de los costos. Lo que yo hacía era otra cosa, todas las actividades de una empresa (personal, economía, industrial, costos ventas ... etc) la actualizaba con indicadores, pero la base eran los Estados Contables anteriores que me facilitaban la tarea con cierta certeza.

OMC: El avance de la tecnología, en general, no pregunto acerca de ningún software en particular, facilita o a veces complica el cálculo y análisis de la composición de los costos en una organización.

CG: Esta es una muy buena pregunta, facilita el cálculo, pero muchas veces me consultan sobre la factibilidad de adquirir un software de costos industriales, no conozco de costos de servicios, yo no estoy en la línea de los enlatados, creo que el costo hay que armarlo para cada empresa y actividad individual. Hoy una PC permite realizar el cálculo de costos al centavo, antes se calculaba a mano, la tecnología además puede proveer de informes que nos posibiliten realizar análisis de lo sucedido e interpretar los Estados Contables, que es para lo cual realizamos esta tarea, antes hacíamos el cálculo pero por razones de tiempo (se calculaba todo a mano) no se podían realizar los análisis.

SE: ¿Cómo cambian los costos de la era industrial a la era de los servicios?

CG: Enormemente, te voy a dar ejemplos, yo comencé a trabajar en la Fábrica Militar de Aceros, en donde los costos industriales de la materia prima y la mano de obra representaban el 85 % de los costos totales; el 15 % restante eran los que llamábamos costos indirectos.

En ese momento el máximo de los costos indirectos de una empresa cualquiera fuera su actividad, no superaba el 40 %; ahora el 60 % es casi una certeza (la logística, la robotización, la provisión y acarreo de materia prima, los movimientos internos, etc.) los costos industriales han mejorado notoriamente y puede salir al mercado tal como está.

En la era de los servicios el costo se diferencia porque contiene material pensante y el gran problema que enfrentamos es que el servicio se ha encarecido por la logística del

servicio, vale decir que un Contador no puede estar trabajando con una máquina de escribir, necesita PC, softwares, redes de comunicación, etc., lo que supone un costo de estructura más grande que en la era anterior, pero hoy un costo de servicio bien calculado, supera el 60 % del valor total de venta.

OMC: Te quiero preguntar algo, si querés podés abstenerte de contestar, pero no voy a permitir que no sabés la respuesta, cuando alguien

El cambio de los costos al pasar de la era Industrial a la era tecnológica nos pone en condiciones de aseverar que: "Los costos de administración y comercialización han aumentado más que proporcionalmente que los costos industriales".

consulta a un Contador para que le preste un servicio,

¿el Contador hace un cálculo de costos del servicio que va a prestar?

Por ejemplo, viene alguien a arreglarme la PC o el lavarropa y me cobra la visita y el repuesto, como ese viejo chiste, me cobra \$100 en total, un peso por el tornillo que cambia y noventa y nueve pesos por saber qué tornillo hay que cambiar, ¿Cómo crees que es en este caso?

¿Hacen un cálculo del tiempo que les insume cada una de las tareas que componen el servicio que brindan?

Porque encuentro una incongruencia en todo lo que me pudo facilitar la tecnología, más el aumento de los costos de los servicios (PC, softs, etc) cómo es que no la usan para calcular los costos? (disminuir el costo hora)

CG: La pregunta es muy clara, inclusive uno de los anexos de los libros que Alta Gerencia me está editando, contiene un caso de este tipo; que consiste en cómo calcular el costo hora del Contador Público o del Médico o de cualquier profesión relacionada con la prestación de servicios.

Hay que partir de la premisa que una persona necesita vivir y que todos los costos de subsistencia personal es el costo fijo (similar al de cualquier empresa), es el costo de la estructura de la empresa, de manera que deberíamos sumar todos los costos de la manutención de nuestra casa y de la vida personal, hay una cantidad de horas que significan la cantidad de horas que una persona trabaja en el mes, necesarias para cubrir esos costos, es decir, costos fijos por trescientos sesenta y cinco días dividido la contribución acumulada; las fórmulas de siempre siguen vigentes, de esta forma sencilla se puede calcular el

costo horario para absorber los costos fijos y a partir de allí, adicionar los costos variables de la actividad que se desarrolla.

Tuve un caso, dónde una empresa, pidió una cotización para calcular mayores costos a un gran estudio, a una empresa especializada y a mí; yo coticé U\$S 120 dólares la hora y el estudio U\$S 60, me preguntaron si podía bajar algo, a lo que le contesté que no podía bajar mis costos porque eran fijos mas variables y el estudio solo cotizaba costo marginal dejándome afuera.

Cualquier profesional necesita saber cuáles son sus costos fijos; quiere decir que lo que enseñamos se puede y se debe aplicar.

OMC: Podemos replicar esto a las Pymes

CG: El gran problema de las Pymes es que son familias, que tienen objetivos muy claros, pero no tienen ni administración eficiente, ni gestión financiera eficiente.

OMC: Para generar polémica posterior, te pregunto, el conductor real de la familia, que no soy yo y es de género femenino y es quién gerencia en casa, tiene alguna idea de cómo calcular costos en la actualidad.

CG: Respuesta: NO;

OMC: A mis alumnas (Madres jóvenes o mujeres jóvenes) en los cursos de Planeamiento les pregunto por ejemplo, en forma estándar cuántas pizzas saco de un kilo de harina (me han respondido entre 2 y 10 pizzas) y de queso (fluctuó entre 100 y 500 gramos) o cuántos pocillos de café rinde un kilo de café (me han contestado de 20 a 400 cafés) y ni que hablar de preguntar qué es más barato un caja con un

kilo de hamburguesas de marca o un kilo de lomo (casi siempre contestan hamburguesas)...

No tienen ni idea de las cantidades estándar y menos aún de los precios, porque al preguntar el valor de un kilo de muzzarella la dispersión fluctuó entre \$40 a \$90 (agosto del 2013 en Argentina). ¿Cómo calculamos costos de esta forma?, comento esto porque si en la casa no hay cultura de costos, es difícil pretender que en la otra casa (La Pyme), esa cultura exista.

CG: Es correcto, la Pyme familiar comienza con el presupuesto de la casa, en los consorcios pasa lo mismo, no saben hacer un presupuesto anual, para determinar los costos operativos y de mantenimiento, en mi caso personal hago cálculos de costos anuales y puedo decirte que mi desvío sobre lo calculado al mes de julio es del 2.5 %; solo aplico lo que enseño.

Las Pymes deben hacer presupuestos, pero para ello necesitan primero calcular sus costos fijos y variables que componen los costos fijos hogareños.

OMC: Las casas que venden solo pizzas y empanadas, van a entrar en crisis, porque no calculan costos, hoy el valor de una pizza grande de muzzarella oscila entre \$50 y \$90, cuando su costo comprando sus componentes directos en un almacén es inferior a \$15.- Con el helado pasa lo mismo.

SE: El precio es lo que el cliente está dispuesto a pagar, Todos: En polémica con diferentes opiniones que no cambian el fondo: “Se hace necesario el cálculo de costos y la realización de presupuestos”

OMC: Pero entonces, cómo podemos que esta cultura se impregne en la realidad del día a día, cuidado que no estoy pretendiendo que contemos los granitos de azúcar que le ponemos al café o la cantidad de orégano que le ponemos a la pizza.

CG: Hay una fórmula muy interesante, en nuestra carrera tenemos un Seminario de aplicación e integración profesional, este seminario integra los conocimientos de las diferentes ramas, jurídica, contable, administrativa, sistemas, finanzas, matemáticas, a los alumnos les pedimos que hagan un proyecto de inversión.

Aplicar lo que enseñamos, la Facultad debe ser la maestra de lo que el mercado está pidiendo, debemos capacitar a la gente para que pueda ganarse la vida.

Debemos formar creadores de empleo y no buscadores de empleo, formar empresarios, pequeños que sepan calcular lo que les cuesta el funcionamiento de la empresa.

OMC: En este momento nos confiaste la edición de cuatro libros, retribuyendo nuestra relación de amistad y confianza que tenemos desde hace más de treinta años,

qué fue lo que te motivó a armar estos cuatro libros y que crees que aportarán a la comunidad.

CG: Por qué hago un libro, en realidad este primero va a ser el número diecisiete al veintiuno, en los primeros libros que publiqué plasmé la experiencia de lo que había hecho en la Facultad, los hice solo, luego los siguientes lo hice asociado a otros autores y fueron libros de opinión sobre lo que hacíamos, pero cuando vos me hablaste para hacer este nuevo material primero pensé en retribuirte los años de confianza que tenemos compartiendo la profesión y que con estos libros pudiera llegar a toda la gente con temas sencillos de entender y fáciles de practicar; que además permitan la comprensión de que los costos no es agregar o desagregar valores, como puede ser en la industria frigorífica o petrolera, sino integrar los conocimientos de manera tal de que quien leyese un libro, tuviese la posibilidad de gestionar su propia actividad Pyme, (este es el foco de atención de los libros), con el mayor caudal de conocimientos posibles y con alternativas de solución, es decir, siempre con la existencia de un “plan b”, es decir, con pensamiento lateral.

Estas fueron las bases de mi motivación y por sobre todo que fuera teórico y práctico, porque la teoría es muy linda pero a la gente la cansa, quiere ver realidades en números y cómo se aplica el conocimiento.

Estos libros son una síntesis de esto, para gente que no conociendo costos, puede ingresar y practicar la gestión de los costos con solo leerlos.

OMC: Poner en fácil lo que para otros es difícil requiere de un talento, que se que vos lo tenés y ade-

más lo actualizás permanentemente por ello, auguro éxito.

¿La parte de presupuestos está incluida?

CG: Efectivamente la parte correspondiente a presupuestos está incluida en el tercer material, es un ejemplo práctico de una pyme que compra materia prima y elabora un producto, en este caso, compra aluminio y a partir de allí, elabora papel aluminio, para envases de champagne, cajas de vino, etc.; es decir, compra el material, lo transforma, lo costea, calcula resultados, elabora sus estados financieros, (cuando cobra y cuando paga), su estado impositivo (cuando debe pagar sus impuestos), todo explicado en cuadros simples, son más de treinta y dos cuadros, contiene un presupuesto anual, separado en meses y el control presupuestario correspondiente, con las variaciones lógicas y confrontadas con los valores de la realidad al momento de análisis.

Quiero completar algo de lo que conversamos anteriormente, cuál es la experiencia de la gente en temas de costos, cuando comencé a trabajar yo implementaba aquellas cosas que sabía, (aquello que había leído o alguien me había dicho), luego con el tiempo empecé a enseñar no solo lo que creía que sabía sino también lo que sabía, en estos últimos años mi experiencia me dice que les debo enseñar lo que ellos necesitan.

Lo que la gente necesita es simplicidad, fácil absorción, fácil aplicación.

Debo enseñar aquellas cosas que las personas necesitan, en forma simple, fácil de aplicar y absorción rápida

Lo que la gente necesita es simplicidad, fácil absorción, fácil aplicación.

SE: A veces me preguntan y me resulta difícil de explicar el porque te levantas a las seis de la mañana, vas a dar clase, trabajas los fines de semana, preparando temas para dar en la semana, etc, por eso te extiende la pregunta a vos para ver si me la podés responder.
¿Por qué después de tantos años, dónde podrías seguir extendiendo tus viajes, seguís con la docencia?

CG: Es una muy buena pregunta, Santi, propia de vos, lo que regenera los genes de tu padre, quienes hemos hecho la docencia, no lo hacemos por el simple hecho de transmitir conocimiento, es porque aprendemos, el preparar una actividad nueva es aprender, estamos aprendiendo a vencer nuestra timidez y a superar nuestras falencias, de manera que ese hecho de levantarte a las seis y ponerte a preparar la actividad, te está dando una formación técnica que es tu verdadero know how; cuando digo que estos dos kilos que pesa el cerebro, contiene tanto caudal de conocimiento como muchas computadoras juntas, el cerebro es inagotable y es eso lo que te da seguridad en la vida profesional y en la vida personal, el que uno aprende a aprender.

OMC: Bromea, habrán observado la actualización del Maestro en temas

de Neurociencias, ya pesó el cerebro y en cualquier momento realiza el costo de la energía del cerebro durante un día... Risas...
Emprendemos con el más maravilloso de los emprendimientos que es el saber y permanentemente hay que actualizarlo sino...

CG: En mi Ciudad de Corrientes, decimos que cocodrilo que se duerme es cartera, en este caso podríamos decir que profesional o

docente que no se actualiza da lástima.

OMC: Cierre simple, amistad, gratitud y confianza, esta charla de living es algo que nos debíamos y estamos felices de haberla compartido. Visión global, misión regional, pasión local

En www.altagerencia.com.ar encontrará el vídeo de esta reunión, esperamos sus comentarios.

VI Congreso
CIGEN 2014
Internacional
de Gestión
Estratégica
en los
Negocios

30 de Octubre al 1 de Noviembre

altagerencia
Internacional
www.altagerencia.com.mx

PUERTO VALLARTA

Alta Gerencia E-books



En un lenguaje ameno, sencillo y coloquial les integro los temas referidos a la Ciencia, el Método, las Neurociencias y las Ciencias Económicas, fundamentando la necesidad imperiosa de esta integración para superar el estancamiento actual de los métodos y técnicas utilizados por las Ciencias Económicas.

Neurociencias en Ciencias Económicas es solo el inicio de los avances necesarios para producir un cambio de paradigma de la actualidad.

Lo puedes comprar ahora haciendo click desde:

[La boutique del Libro \(Argentina\)](#)

[Librería Gandhi \(México\)](#)

[Amazon](#)

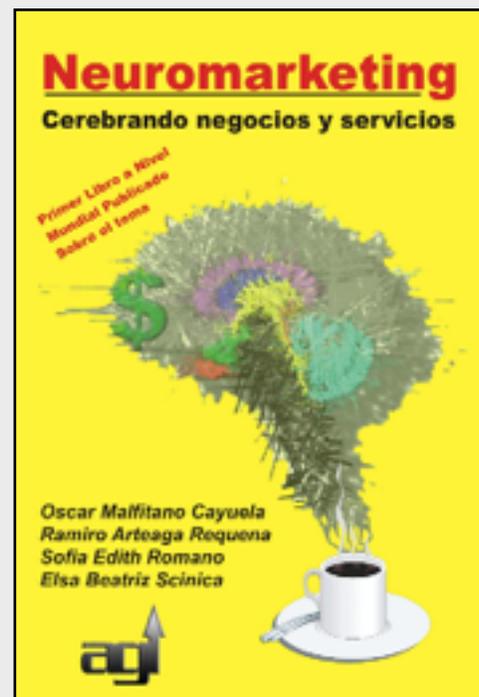
En términos de “neuromarketing”, el núcleo principal del sistema social es el ser humano, en su rol de cliente, sujeto del deseo, que intentamos comprender y satisfacer, por lo tanto, al conocer su génesis, sus percepciones, inteligencias múltiples, modelos mentales y representaciones, es decir, sus formas de pensar y actuar, es que podremos satisfacer mejor, en forma permanente, sustentable y sostenible esa relación de intercambio de valores en el tiempo.

Lo puedes comprar ahora haciendo click desde:

[La boutique del Libro \(Argentina\)](#)

[Librería Gandhi \(México\)](#)

[Amazon](#)



Innovación y Medios Digitales

Cómo los Medios Digitales están cambiando el mundo, la comunicación y el marketing.

Por Santiago Elia

Es indudable que los medios digitales han generado cambios de todo tipo, que con mucha velocidad producen efectos modificadores de la realidad y nos llevan a la necesidad de cambiar paradigmas que nos permitan aprovechar las oportunidades de estos nuevos modelos.

Las transformaciones en muchos casos han sido drásticas, donde la falta de acceso a Internet o el analfabetismo digital puede significar la exclusión.

Estos cambios están afectando prácticamente todas las esferas de nuestra vida, incluso las más internas y privadas.

Hemos pasado de una economía que administra la escasez a una economía de abundancia, con efectos significativos en el comercio, modelos de precio, PBI, economía monetaria y otras variables que afectan los modelos macro y micro económicos. Hasta el siempre aplicable principio de Pareto deja

de tener relevancia en este nuevo mundo del Long Tail.

La educación y la salud no se quedan atrás. El acceso a la información, las Neuro Ciencias, la colaboración en el conocimiento (Wikipedia como uno de los ejemplos más reconocidos), programas como One Laptop per Child están re escribiendo lo que sabemos de educación.

La búsqueda llevada por Sergey Brin para modificar el método científico y los tiempos de las investigaciones médicas; pasar del modelo Hipótesis, Análisis, Revisión, Publicación a una ciencia más "Googlezada" donde el primer paso sea recolectar datos, luego hipótesis y terminar buscando patrones que lleven a respuestas. O modelos de Inteligencia Artificial como "Watson" desarrollado por IBM que permite responder a preguntas formuladas en lenguaje natural, terminen cambiando la cara de la medicina y su accesibilidad.

Nuestra privacidad está cambiando. David Kirkpatrick en su libro, habla del ethos de Mark Zuckerberg como el compartir todo. Descreyendo de la idea de que las personas tengan más de una identidad, considerando deshonesto que alguien sea diferente en su vida personal, en el trabajo o en un concierto.

Pero dónde más claro se ve este cambio y dónde más ha avanzado, es en la comunicación. Cómo se modificaron las comunidades sociales, la vinculación de los ciudadanos y sus gobiernos; las marcas, los consumidores, y el Marketing.

Las herramientas de publicación se democratizaron, todos nosotros somos creadores de contenidos. Facebook, YouTube, Twitter están permitiendo que el marketing deje de ser un mensaje unidireccional y pase a ser una conversación entre las marcas y sus consumidores.

El modelo de las 4P, desarrollado en los años 60 por Jerome McCarthy, que de manera sencilla mostraba las áreas de toma de decisión estratégicas para llevar al mercado los productos o servicios (Un Producto que satisfaga una necesidad con un Precio que se esté dispuesto a pagar determinando la mejor Plaza para venderlo y armando la Promoción adecuada). Qué hoy se sigue enseñando, está obsoleto.

Hoy un mensaje unidireccional, la falta de conversación, es considerada prepotente. Sin importar la cantidad de dinero que se tenga para invertir en medios tradicionales, el mensaje va a ser ignorado; o peor aún tendrá una consecuencia negativa.

Russell Stevens plantea un nuevo modelo para relacionar a los consumidores con sus marcas. El nuevo proceso de Provocar, Conectar, Compartir y Adueñarse. Una marca consigue “engancharse” a sus consumidores provocándolos a través de sus pasiones, dándoles herramientas para conectarse y permitirles expresarse. Considerar a nuestros consumidores como el mejor medio, permitirles compartir y dejarlos adueñarse del mensaje. Convertirlos en evangelizadores de nuestra marca.

La estrategia de Marketing y comunicación no es lo único que se ve afectado, las compañías están movilizándolo al mundo digital todo el espectro de actividades de Marketing, incluso los servicios de post venta y atención al cliente.

Debido a esto, el Marketing debe volver a lo básico, identificando lo relevante de los productos y servicios. Hacerlos deseables por su impacto en la vida de los consumidores, contando una historia de marca y permitiéndole a los consumidores ser parte de esa historia, escribiéndola.

¹ http://en.wikipedia.org/wiki/Long_tail

² http://en.wikipedia.org/wiki/Sergey_Brin

³ http://www.wired.com/magazine/2010/06/ff_sergeys_search/

⁴ [http://en.wikipedia.org/wiki/Watson_\(computer\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Watson_(computer))

⁵ Autor de “The Facebook Effect: The inside story of the company that is connecting the world.”

⁶ Creador y co Fundador de Facebook

⁷ <http://www.wobi.com/speakers/russell-stevens>

Logística Inversa

Hacia una logística socialmente responsable

por Jorge A. Aimaretti
Sergio Albano

Resumen:

El presente trabajo tiene como objetivo realizar un análisis de la relación entre la logística inversa y la responsabilidad social empresaria (RSE), como estrategia para reducir los impactos en el medio ambiente y aumentar los beneficios sociales y la seguridad en los empleados, clientes y comunidad. Para alcanzar los objetivos, se consideran los temas de logística inversa y responsabilidad social desde la perspectiva teórica, y posteriormente se realiza un análisis de algunas particularidades en Argentina que facilitan la implementación de estas temáticas, además se trata de identificar zonas donde se facilita la utilización de este enfoque.

Como una primera conclusión, se puede indicar que la utilización de la responsabilidad social en la logística inversa genera grandes beneficios en la cadena de suministro, ya que se desarrollan prácticas amigables con el medio ambiente, aumento potencial de la productividad y la rentabilidad de la empresa y beneficios en la comunidad. Y como segunda conclusión, nuestro país, Argentina, son pocas las zonas que facilitan su implementación.

Introducción

Hoy no hay dudas que la logística se ha transformado en una herramienta de competitividad para las empresas para generar "valor" para nuestros clientes. Cuando se habla de logística inversa tiene que ver con la recuperación de materiales y desechos de productos a fin de cuidar el medio ambiente y conservar los recursos naturales.

Aplicar un enfoque de desarrollo sustentable da una visión holística a la logística inversa, puesto que no es sólo por cuestiones económicas por la que las empresas pueden aplicar la logística inversa, sino también por cuestiones ambientales y de responsabilidad social, lo cual brinda nuevas oportunidades de negocio y de generación de ventajas competitivas.

En el enfoque tradicional de la cadena de suministro, la cadena inicia con la extracción de materias primas y termina con un producto final que cubrirá las necesidades de los clientes. La logística inversa, se comienza desde el cliente, es decir es el camino inverso, de ahí su nombre.

Desde luego que la integración y coordinación hacia adentro y hacia a fuera de la empresa pueden generar ventajas competitivas tanto de costo como de diferenciación, pero en el mundo de hoy eso no es suficiente y no lo será cuando los mercados potenciales de los años por venir estén formados por jóvenes que hoy se educan y se forman con una conciencia social y ambiental diferente a las generaciones actuales.

Cadena de suministro y Logística.

Cadena de suministro: Según Mentzer (2004) la cadena de suministro como un conjunto de tres o más empresas conectadas o relacionadas con flujos de productos, servicios, finanzas e/o información desde el aprovisionamiento hasta el cliente final.

Logística: proceso de proyectar, implementar y controlar un flujo de materia prima, e inventario en proceso, productos terminados e información relacionada desde el punto de origen hasta el punto de consumo de una forma eficiente y lo más económica posible con el propósito de cumplir con los requerimientos del cliente final.

Pasemos ahora, a uno de los temas que nos interesa.

Logística inversa

Logística inversa: proceso de proyectar, implementar y controlar un flujo de materia prima, inventario en proceso, productos terminados e información relacionada desde el punto de consumo hasta el punto de origen de una forma eficiente y lo más económica posible con el propósito de recuperar su valor ó el de la propia devolución.

La logística inversa comprende el flujo de productos, información y dinero desde el punto de uso hasta el de origen o reproceso, siendo contrario a la dirección tradicional de la cadena de suministro que comprende desde el punto de origen (empresa- proveedor) hasta el punto final (distribuidores-clientes). Otro enfoque de la logística inversa es considerarla como un conjunto de procesos encargados de recibir, evaluar, registrar y transformar o tratar los productos retornados por los clientes, para reutilizarlos en el medio industrial o disponerlos adecuadamente para reducir los impactos en el medio ambiente, la comunidad y generar beneficios económicos (Barker y Zabinsky, 2008).

En el ámbito empresarial la logística inversa tiene como objetivo planear, ejecutar y controlar los flujos de productos, información y dinero, mediante la identificación y el diseño de procesos eficientes que permitan su reutilización, recuperación, reciclaje o eliminación, con el fin de minimizar los impactos ambientales y maximizar los beneficios económicos de la empresa (Lin, Lee y Lee, 2009).

El ciclo de la logística inversa presenta las diferentes etapas que los productos siguen desde que cumplen un ciclo de vida o no cumplen con las especificaciones de los clientes hasta que son reciclados, reusados o, dispuestos en condiciones adecuadas buscando reducir los impactos ambientales, eficiencia en la utilización de los recursos y recuperación del valor económico.

En el ciclo de la logística inversa se soporta en un conjunto que permite cumplir el objetivo y reducir los impactos negativos en el medio ambiente y la comunidad. Los procesos más comunes son: (1) Recolección, (2) inspección y selección, (3) Recuperación directa del producto, (4) transformación o tratamiento final, (5) transporte y (6) Almacenamiento. (Dyckhoff, Lackes, Reese, 2003; Vellojín, Meza, Amaya, 2008; ver tabla 1).

A partir de los procesos presentados (ver tabla 1), se puede indicar que la logística inversa busca realizar la gestión de recuperación de aquellos productos que no cumplen con las expectativas del clientes o aquellos

que cumplieron su ciclo de vida y necesitan ser tratados con el fin de evitar daño ambiental, darles un uso alternativo o realizarse una disposición adecuada, como se indicó con anterioridad.

¿Por qué logística inversa?

Porque gestiona el retorno de las mercancías en la cadena de suministro, de la forma más efectiva y económica posible.

Se encarga de la recuperación y reciclaje de envases, embalajes y residuos peligrosos; así como de los procesos de retorno de excesos de inventario, devoluciones de clientes, productos obsoletos e inventarios estacionales. Incluso se adelanta al fin de vida del producto, con objeto de darle salida en mercados con mayor rotación.

Causas que generan la necesidad de una logística inversa

- Mercancía en estado defectuoso
- Retorno de exceso de inventario

Recolección: Recogida de los productos o residuos desde los lugares de uso (cliente) al punto de origen o recuperación.

Inspección y selección: Una vez los productos son recolectados, se realiza una inspección de los productos o materiales (empaques) con el fin de determinar la cantidad, procedencia, razones de devolución y tipo de productos.

Recuperación directa del producto: Se realiza cuando el producto recuperado puede ser fácilmente devuelto al mercado o proceso productivo.

Transformación o tratamiento final: Se encarga de transformar o tratar los bienes o residuos recuperados en productos reusables o remanufacturados para el uso industrial o convertirlos a un estado amigable con el medio ambiente.

Transporte: Consiste en mover los productos o residuos entre los puntos de uso y origen o transformación.

Almacenamiento: Utilizado para almacenar los productos, materiales o residuos en forma temporal o por períodos de tiempo programados y controlados.

Tabla 1 : Procesos de Lógica Inversa

Elaborada por Rodrigo Andrés Gómez Montoya - Alexander Alberto Correa Espinal y Laura Sofía Vásquez Herrera: Logística inversa, un enfoque con Responsabilidad Social Empresarial, Criterio Libre ■ Vol. 10 • No. 16 ■ Bogotá (Colombia) ■ Enero-Junio 2012 ■ Pp. 143-158

- Devoluciones de clientes
- Productos obsoletos
- Inventarios estacionales

Hasta dónde llega la logística inversa

- Clientes
- Hipermercados
- Cash and Carriers (El dinero en efectivo y Portadores)
- Supermercados
- Cliente Final

Actividades de la Logística Inversa

- Retirada de mercancía
- Clasificación de mercadería
- Reacondicionamiento de productos
- Devolución a orígenes
- Destrucción
- Procesos administrativos
- Recuperación, reciclaje de envases y embalajes y residuos peligrosos

Desarrollo de una estrategia de Logística inversa.

¿Cuáles son tus prioridades? Analiza tus razones por las que implementar un programa de logística inversa.

- ¿Por qué tengo la necesidad de implementar este tipo de logística en mi empresa?
- ¿Es por razones medioambientales? Si es así, deberás estudiar el cómo implementar un efectivo programa de reciclaje.
- ¿Un servicio mejor al cliente? Las devoluciones de pedidos deberían estar diseñadas como parte integral de los sistemas de relaciones con el cliente.
- ¿Razones económicas? Diseña programas para la recuperación y reconstrucción de productos devueltos.
- ¿Qué recursos vas a implementar? Un programa de logística inversa no es una "parte" del trabajo de nadie. Es una tarea de alta prioridad, y requiere recursos propios.
- ¿Cuánto tiempo estás dispuesto a emplear para dirigir el programa adecuadamente?
- ¿Qué parte o porción del presupuesto de la empresa emplearás?
- ¿Cuáles serán los recursos humanos para tal fin?
- ¿La logística inversa será un ejercicio táctico o por el contrario una estrategia auténtica? La diferencia entre ambas reside en que en la estratégica el director o gerente participará activamente.
- Teniendo presente que el nivel de beneficios potenciales será directamente proporcional a la cantidad invertida en el programa de logística inversa, ¿Cuál sería un nivel aceptable de beneficios sobre la inversión previa?
- ¿Quién se encargará de dirigir y supervisar el proceso? Aunque decidieses contratar una empresa externa para tal fin siempre será necesaria una supervisión del sistema.

- En caso de decidir la contratación del proceso con terceros ¿qué parte del proceso realizarán estos?
 - ¿Cómo te comunicarás con tus clientes? Una parte clave es la de decidir cómo y qué comunicar a tus clientes.
 - Cuando un cliente llame para exigir una devolución, ¿Con quién tratará directamente?, - ¿Qué tipo de e-mail será utilizado para comunicarte con tus clientes y en qué puntos del proceso de devolución?, ¿Serán e-mail manuales ó automáticos (auto-respuesta)?
 - ¿Cómo tratarás y comunicarás los gastos de envío?
- Aspectos estratégicos para plan de Logística Inversa.

a) Simplificación y estandarización de materiales

Reducción de la variedad de materiales. Condición necesaria para facilitar la creación de mercados de reciclaje con volúmenes suficientes. Este criterio puede entrar en conflicto con los de calidad.

Reducción de materiales con aleaciones (metales y plásticos) y, en todo caso, simplificar el número de composiciones. Las aleaciones provocan dificultades en el momento del reciclaje, ya que se produce una progresiva degradación de los materiales por la mezcla de los componentes de la aleación. Los materiales no aleados ofrecen, en general, una mejor reciclabilidad y un mejor mantenimiento de las cualidades del material reciclado.

Emplear siempre que sea posible materiales biodegradables: es conocido que muchos materiales tardan años en destruirse y convertirse en materiales biológicos y por lo tanto son desechos sólidos que necesitan estar controlados, y según el autor de este trabajo, el uso de materiales de corta durabilidad como el papel, cartón, algunos polímeros etc. eliminaría este problema.

b) Reconocimiento de los materiales

Algunos materiales son fácilmente reconocibles y clasificados en el proceso de reciclaje después de su vida útil, pero otros no son tan fáciles de identificar y clasificar. Este es el caso de la mayoría de los plásticos, que pueden crear confusión si sólo se mira su aspecto, único camino para un reconocimiento fácil de los tipos de plástico es el marcaje de las piezas con códigos identificativos del tipo de material y composición. Obviamente, estas medidas no serán efectivas hasta que el producto que hoy en día se fabrica llegue al final de su vida.

c) Facilidad de desmontaje

Para facilitar la clasificación de materiales, los conjuntos han de ser fácilmente desmontables. Sorprendentemente, cuando muchas de las tecnologías orientadas a la fabricación han ido utilizando cada vez más tipos de uniones no desmontables y de fácil aplicación (adhesivos, inserciones, etc.), las recientes consideraciones sobre el reciclaje al final de la vida útil se orientan en sentido contrario: facilitar el desmontaje. En cualquier caso, existen numerosos ejemplos en que el hecho de tener en

cuenta la facilidad de desmontaje ha llevado a una mayor facilidad y eficiencia en el montaje.

d) Diseño para la reutilización

Ésta sería una de las políticas más ahorradoras, ya que permitiría el reciclaje sin tener que pasar por una nueva conformación del material.

Responsabilidad social y logística Inversa

La Responsabilidad social empresarial (RSE) ha adquirido importancia en la gestión de las empresas, el sistema logístico y la cadena de suministro, debido a las exigencias del mercado y a las regulaciones legales, que en ocasiones las obligan a desarrollar prácticas que sean socialmente responsables y amigables con el medio ambiente y que contribuyan al aumento del bienestar y garanticen la seguridad de los empleados, proveedores, clientes y la comunidad en que opera la organización (Ciliberti, Potrandolfo, Scozzi, 2008). por estos motivos a continuación se definirá el concepto de responsabilidad social empresarial.

Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

La responsabilidad social empresarial (RSE) puede definirse como un conjunto de prácticas que buscan generar beneficios sociales, éticos, ambientales y económicos de manera coordinada para impactar en los clientes, empleados, accionistas y la comunidad (Murphy, 2002). Por otra parte, la RSE puede considerarse como una estrategia de negocio que busca generar valor y bienestar a la comunidad y a las partes relacionadas con la empresa, buscando desarrollar una ventaja económica que impacte en el crecimiento y sostenibilidad de la misma, lo cual involucra diferentes procesos de la organización como: logística, producción, finanzas, mercadeo social, entre otros (Carroll, 1999), (Ciliberti, Potrandolfo, Scozzi, 2008).

Adela Cortina en Construir confianza (2003) comenta que “Los círculos virtuosos en realidad benefician al conjunto de la sociedad, como intentan mostrar los dilemas de la elección colectiva, pero necesitan para ser efectivos una adhesión mayoritaria a esos buenos hábitos que en la tradición griega recibieron el nombre de “virtudes”.- En el mismo libro, Amartya Sen realiza un aporte al tema diciendo “ ...la falta de ética empresarial en una región o en un grupo de empresas produce unos efectos de debilitamiento mutuo que pueden ser muy perjudiciales para todas ellas”.

Por su parte Michael Porter y Mark Kramer (Harvard Business Review, enero-febrero 2011) amplía esta visión

estableciendo el concepto de “creación de valor compartido” en el cual involucra a todos los partícipes en una propuesta de “todos ganan”.

En el mismo sentido Peter Senge en su libro “La revolución necesaria” describe el cambio llevado a cabo por las empresas/instituciones de todo el mundo en su búsqueda de nuevas estrategias para crear un mundo sustentable y así originar organizaciones que aprenden, innovan y crean conocimientos.

Peter Senge asegura que los recursos renovables están desapareciendo, el agua potable, la energía y la comida disminuyen minuto a minuto a escalas nunca antes reveladas y el volumen de desperdicios en todo el planeta tiene a los expertos en verdadera alerta.

Esta consiste en que las empresas y los líderes del mundo deben, hoy más que nunca, cambiar la manera de hacer las cosas y de tomar las decisiones, de lo contrario, nuestro planeta va a ser insostenible.

Schvarstein (2006:51) dice que “Una organización es socialmente responsable cuando instituye un conjunto de prácticas obligatorias y voluntarias orientadas a promover la satisfacción de las necesidades sociales de sus integrantes y las de los miembros de su comunidad (...) Una organización de estas características cumple con la normativa vigente porque está convencida de su valor y legitimidad y es precisamente en virtud de tal convencimiento que opera más allá de la norma”

Van Morlegan y Ayala (2011:62) presentan varias definiciones de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) dadas por distintas organizaciones: “La responsabilidad social empresarial constituye el compromiso de la empresa de contribuir al desarrollo sostenible, con la participación de sus grupos de interés, a fin de mejorar la calidad de vida de la sociedad en su conjunto” Grupo RSE CEADS (Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible)

“Se refiere a la forma de conducir los negocios de la empresa y a la relación con sus grupos de interés. Es la capacidad de acrecentar relaciones de calidad con todos los públicos de interés que posee la empresa como organización social” IARSE (Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria)

“Es la forma de gestión definida por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona, y por el establecimiento de

metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales” ETHOS

En esencia la RSE trata cuatro aspectos:

En primer lugar, la RSE es una parte esencial de la gestión y de la estrategia empresarial.

En segundo lugar, la RSE trata de buscar el equilibrio entre tres resultados distintos: económicas, social y ecológico.

Un tercer aspecto de la RSE es tomar en cuenta los distintos interesados (stakeholders) Un stakeholder es una persona o una organización que tiene influencia sobre la empresa y/o que es influenciada por la empresa. Por ejemplo, empleados, consumidores, gobiernos, proveedores financieros y organizaciones sociales (sindicatos, ONG, etc.) Cada una con sus propios intereses y deseos. Finalmente el cuarto aspecto: la RSE requiere también sinceridad y transparencia. Los Stakeholders quieren ver que hace la empresa concretamente en el terreno de responsabilidad social. Hupperts (2008: 2, 4)

La norma internacional ISO 26000: 2010, en su página 4, define a la responsabilidad social: “Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;
- cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento;

- esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.

“La responsabilidad social tiene a la organización como su centro de interés y concierne a las responsabilidades de una organización respecto de la sociedad y el medio ambiente. La responsabilidad social está estrechamente ligada al desarrollo sostenible. Como el desarrollo sostenible se refiere a objetivos económicos, sociales y ambientales comunes a todas las personas, se puede utilizar como una forma de reunir las más amplias expectativas de la sociedad que necesitan ser tomadas en cuenta por las organizaciones que buscan actuar responsablemente. Por lo tanto el objetivo primordial de una organización socialmente responsables debería ser contribuir al desarrollo sostenible” ISO 26000: 2010:10

Análisis de la Logística Inversa como práctica de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Como ya se indicó, la logística inversa busca gestionar los flujos de productos e información desde los puntos de uso o consumo hasta el origen o transformación, buscando reducir los impactos en el medio ambiente o la comunidad y recuperar el valor económico a los productos. por estas razones cobra interés realizar un análisis de cómo orientar las estrategias y actividades de la logística inversa como prácticas socialmente responsables que permitan a la organización generar una ventaja competitiva sostenible y orientada a beneficiar a las partes interesadas en la cadena de suministro. por ello, a continuación se realiza un análisis de cómo apropiar los principios de RSE en la logística inversa basándose en autores como Carroll, 1999; Ciliberti, Potrandolfo, Scozzi, 2008; Carter y Jennings, 2002; Carter y Rogers, 2008 (ver tabla 2).

Tabla 2. Logística inversa y RSE en el ámbito empresarial.

1) Enfoque general del RSE en la logística inversa

- Planeación, diseño, implementación y control de procesos de reúso, remanufactura, reciclaje o disposición final que reduzcan el impacto en el medio ambiente y beneficien a la comunidad.
- Se deben establecer estrategias de logística inversa que cubran la cadena de suministro como: proveedores, productores, distribuidores, cliente final, empleados, accionistas y comunidad.

- Las empresas que utilizan la RSE pueden aumentar la participación en el mercado desarrollando un posicionamiento con prácticas como: producción más limpia, conservadores del medio ambiente y justos socialmente con los stakeholders.
- RSE en la logística inversa puede basarse en una metodología, que incluye etapas como: a) Identificación y análisis de los riesgos de impactos ambientales o sociales que causen posibles daños, perjuicios o beneficios en el desarrollo de la RSE en los procesos de logística inversa, b) Diseño, implementación y control de políticas y procedimientos de RSE que las maximicen los beneficios o minimicen los riesgos para los clientes, la comunidad, el medio ambiente y/u otros actores, c) Alineación de las estrategias y prácticas de RSE con la utilización de una norma internacional como la AS 8000, ISO 26000, ISO 14001, entre otras que orientación de la RSE en la logística inversa.

2) Apropiación de los principios de RSE en la logística inversa

Medio ambiente

- Diseñar e implementar procesos logísticos amigables con el medio ambiente que permitan reducir el consumo de materias primas, emisión de CO₂, entre otros.
- Utilizar prácticas de producción más limpia u orgánica que promueva la protección y cuidado del medio ambiente.
- Promover políticas medioambientales en la negociación a nivel de proveedores, productores, distribuidores, minoristas y clientes finales, etc.
- Diseñar planes de logística inversa que consideren los tratamientos o posibles usos de los productos en las diferentes etapas del ciclo de vida que permita reducir los impactos en el medio ambiente y aumentar la recuperación del valor del producto.
- Un ejemplo es definir en qué condiciones realizar un reúso, una remanufactura, reciclaje y cómo desarrollar la disposición de los productos, en caso que sea necesario.

Seguridad

- Promover un ambiente seguro para cada empleado dentro de los procesos de logística inversa.
- Esto cobra importancia ya que en los procesos de reciclaje, reúso y recuperación del producto los empleados suelen realizar procesos con químicos que pueden afectar la salud y el bienestar de las personas.
- Fomentar el desarrollo y promoción de prácticas de seguridad en su empresa y la cadena de suministro.

Códigos y normas

- Certificar las prácticas de RSE en la logística inversa a través de la implementación de normas internacionales, en especial la ISO 14001 que permite demostrar que la empresa garantiza una operación amigable con el medio ambiente y la comunidad.
- Se debe considerar la AS 8000 y la ISO 26000 como prácticas de RSE integrales.
- Existe normativa como los sellos de producción orgánica o normativa sectorial o legal relacionada con reciclaje que permite demostrar que la compañía cumple con las prácticas RSE.

Responsabilidad financiera

- Desarrollar estudios de costos y rentabilidad de los diferentes procesos de la logística inversa.
- Incluir en los estudios impactos económicos de los procesos logísticos en el medio ambiente y la comunidad.
- Realizar acuerdos financieros transparentes que no afecten al actor con que se realice la negociación, ni al gobierno ni a la comunidad en general.

Derechos humanos y ética

- Acatar y cumplir con las condiciones de las alianzas con los socios comerciales, la normatividad legal y los tratos establecidos con otros actores que se relacionan con la empresa.
- No desarrollar procesos empresariales o emplear insumos que afecten la salud y bienestar de los empleados, la comunidad y los clientes.
- Respetar el código de conducta de la empresa y la cadena de suministro.
- Tratar a los empleados con respeto y dignidad, y no utilizar menores en condiciones de explotación laboral en los diferentes procesos de la logística inversa.
- Fomentar el respeto a los derechos humanos dentro de la empresa y su cadena de suministro.

Comunidad

- desarrollo de los diferentes procesos de logística inversa como reúso, reciclaje y disposición final de los productos que no generen impactos negativos en la salud y bienestar de las personas de la comunidad.
- Generar beneficios económicos, sociales y sostenibles ambientalmente en el entorno de las comunidades en que opera la empresa. un ejemplo de esta situación son los planes ambientales y reciclaje.
- Fomentar e implementar prácticas de RSE en las empresas que mejoren las condiciones laborales, desarrollo económico y fomento de la industria relacionada con la empresa buscando una participación activa de la comunidad.
- Desarrollar campañas sociales y reinversión en la comunidad que impacte en las personas y sostenibilidad de la organización.

Fuente: Elaborada por Rodrigo Andrés Gómez Montoya - Alexander Alberto Correa Espinal y Laura Sofía Vásquez Herrera: Logística inversa, un enfoque con Responsabilidad Social Empresarial, Criterio Libre ■ Vol. 10 ■ No. 16 ■ Bogotá (Colombia) ■ Enero-Junio 2012 ■ Pp. 143-158

Del análisis de la relación, se puede indicar que la logística inversa busca gestionar los retornos, procesos de remanufactura, reproceso, reciclaje y disposición de los productos, buscando reducir los impactos en el medio ambiente y aumentar la recuperación del valor económico de los productos. con la utilización de algunos principios de la RSE, la logística inversa puede aumentar el alcance de los impactos en la cadena de suministro, ya que no sólo se genera reducción en los impactos medioambientales sino que también se establecen beneficios para los empleados, la comunidad y los clientes en aspectos como ética, derechos humanos, seguridad y salud y responsabilidad financiera. por tal razón, se puede indicar que la logística inversa y la RSE pueden considerarse como una estrategia que puede impactar en el crecimiento, sostenibilidad y una gestión integral de la empresa que trascienda lo económico y la productividad para considerar aspectos sociales.

¿Qué pasa en las empresas argentinas con este tema?

Desde la perspectiva de la empresa la logística inversa significa para toda empresa:

- Crecimiento económico. La capacidad de generar ingresos y utilidades suficientes para cumplir con las obligaciones de crecimiento e inclusive poder generar programas de inversiones.

- Cuidado del medio ambiente. Significa cumplir con el marco regulatorio vigente en materia ambiental y en la medida de lo posible ir más allá de dicho marco regulatorio, explorando posibilidades alternas para mejorar en el desempeño ambiental de la empresa.

- Responsabilidad social. Una empresa no es organismo independiente y aislado, la empresa es participe dentro de una sociedad. La responsabilidad social implica estar a la vanguardia ante la comunidad, tomar parte activa de los planes y acciones de protección a la comunidad, además de respetar los derechos de los trabajadores y ser un defensor de los derechos humanos. Asimismo, implica mantener una relación estrecha y ética con los diferentes grupos de interés con los que interactúa, estos son: autoridades, comunidad, clientes, proveedores, entre otros.

La sustentabilidad en la logística inversa es fundamental a fin de identificar oportunidades para la ventaja competitiva contemplando los aspectos social y ambiental, evaluando los impactos y riesgos que ello implica. Esto va más allá de simplemente centrarse en el ahorro de costos y aumento de ingresos al corto plazo. Muchas compañías han comenzado a mirar de manera más estratégica la gestión de la logística inversa como fuente de innovación, más que buscar un mero control y de reducción de costos.

El enfoque tradicional de la cadena de suministro de disminuir costos a través de una mejor integración con sus proveedores y clientes no es suficiente para asegurar un desarrollo sustentable en la cadena, adicionalmente se requiere que los proveedores cumplan con ciertos estándares ambientales, seguridad e higiene, así como cumplir con derechos humanos y laborales, las compañías con este enfoque no sólo logran proteger el valor de sus marcas, sino también satisfacer los requerimientos de los clientes, con niveles de costos a un valor aceptable para mantenerse competitivas.

Diversos estudios se han realizado para comprobar la hipótesis de Porter de “regulación ambiental y eficiencia de las empresas”, algunos en contra de esta hipótesis y otros a favor, lo cierto es que las empresas pueden trabajar de manera “verde” y ser competitivas, cuando logran cubrir las necesidades de los clientes y conciliar intereses entre los participantes (stakeholder) (Por ejemplo, el gobierno demanda productos amigables con el ambiente, la sociedad productos seguros, y los consumidores que los productos sean de bajo costo y de uso fácil).

Hawken, ha ido un paso más allá de los aspectos meramente regulatorios al considerar que un sistema industrial es un conjunto de secciones de almacenamiento y flujo de materiales y residuos, y que su vez este debe ser considerado dentro de un sistema natural, esto implicaría un mejor uso de los recursos naturales que pueden solucionar muchos problemas ambientales.

De esta manera, las empresas no estarían considerando la gestión de la logística inversa únicamente como una necesidad motivada por presiones legislativas, sino que encontrarían en estas actividades formas de lograr ventajas competitivas sostenibles y con ello la consecución de sus objetivos empresariales.

En conjunto, esto tiene las siguientes implicaciones:

- La recuperación de productos fuera de uso y su posterior incorporación a la cadena productiva sirve como un instrumento de mercadeo verde (green marketing, en inglés).
- Las empresas podrían generar ventajas o diferencias competitivas a través de una estrategia de posicionamiento.

Con esto, se pretende generar una imagen de empresa ambientalmente responsable que participa en la extracción, producción, distribución y/o comercialización de productos reciclables a partir de materiales recuperados,

en los que se minimiza la generación de residuos y utilización de los recursos naturales, empleando tecnologías limpias e integrando la cadena de suministro (proveedores, suministradores, distribuidores y clientes) en la estrategia medio ambiental del negocio.

La recuperación de materiales (productos y residuos) fuera de uso implicaría la sustitución de materias primas vírgenes o componentes originales por los materiales recuperados, lo que podría

El desarrollo sustentable no funciona si uno de los tres elementos principales que lo integran hace falta, la parte social adquiere un papel muy importante en la logística inversa, no sólo desde la óptica regulatoria, elaborada para cuidar la salud de los consumidores, sino también desde la óptica preventiva que implica el grado de conciencia ambiental de los consumidores y clientes y, cómo éstos se involucran e integran en las estrategias medioambientales de las empresas.

Muchas iniciativas correctivas o mitigadoras de recuperación de materiales han surgido en el seno de la sociedad, consciente del grado de deterioro de su medio ambiente

Adicionalmente, las acciones de recuperación de materiales vinculadas a los vectores económico y ambiental no se lograrían sin la participación de la comunidad. Aún falta mucho por hacer, para que exista una mayor participación de los consumidores en las acciones de recuperación, no obstante, las campañas de información al respecto en los medios de comunicación y escuelas tienen como objeto lograr una mayor participación de la sociedad.

Las normas internacionales ISO 26000 de las siete materias fundamentales, dos están totalmente relacionadas con este tema:

- Medio ambiente punto 6.5 “La responsabilidad también incluyen minimizar el uso de productos peligrosos. . . distribución, entrega de información , servicios de apoyo y procedimientos de retirada de productos y recuperación de productos del mercado”.

Asunto 2. Detener los servicios o retirar todos los productos cuando se detecte un producto constituye un peligro imprevisto.

Asunto 3 Diseño de productos y envases que puedan ser utilizados, reutilizados, separados o reciclados.

- Asuntos de los consumidores 6.7 “Las organizaciones que proporcionan productos y servicios a consumidores, así como a otros clientes, tienen responsabilidades hacia ellos ... “

Tenemos por delante varias alternativas en los medios de transporte que nos permiten ser más sustentable, Podemos citar el caso de la Provincia de San Luis que desde Julio de 2012 ha permitido circular los “ bitrenes”, esta clase de vehículo intermedio entre el convencional y un rodotren, que se articula mediante un enganche de tipo B, conocido también como quinta rueda , se utiliza hace años en países de grandes extensiones y productores de materia primas como Australia, Suecia, Canadá, Sudáfrica, Estados Unidos e incluso en Brasil, México y Uruguay.

Una de las principales diferencias con el camión, es la capacidad de carga: mientras que en un camión se pueden trasladar 27 toneladas de carga como máximo, en el bitren el cupo es de 50 toneladas.

“A nivel físico, la diferencia es que es un poco más largo, puede llegar a alcanzar hasta 25 metros de longitud, frente a 22,5 metros que tiene hoy habilitado un camión común”

La empresa de acoplados Hermann radicada en Gualeguaychú, presento un nuevo prototipo de estas características desarrollado en el país, que tiene 25 metros de largo, puede cargar más tonelaje y reduce un 30% el costo de fletes por tonelada por kilómetro.

Rodotren: Es compuesto por dos semi-remolques y un dolly. Este producto está encuadrado en la legislación del Contran, y necesita ser traccionado por un caballo mecánico 6x4 de lo mínimo 420 cv, permitiendo un PBTC de 74000 Kg

Los RODOTREN tiene una capacidad de carga de 75 toneladas, más del doble que puede transportar un camión común, eso nos lleva a un ahorro de costos y a una menor contaminación, como así también un ahorro del más de 30% en el mantenimiento de las rutas.

Los fabricantes acordaron con las autoridades provinciales, presentar la documentación necesaria para proponer un circuito experimental que permita demostrar la utilidad de este tipo de transporte y ver así la posibilidad de destrabar el tema de la ley que falta reglamentar para que estos vehículos puedan transitar por la Argentina Las opiniones de las diversas cámaras son muy halagüeñas, mencionemos a modo de ejemplo el comentario realizado por Héctor Gigante y Azucena Keim del Instituto de transporte de la Provincia de Buenos Aires, que señalaron que estos vehículos permiten incrementar la capacidad de carga transportada por vehículo “sin nece-

sidad de construir o modificar la red de carreteras actuales” Y agregaron que “evitar la construcción y reducir el mantenimiento de carreteras ayuda a elevar la seguridad, reducir costo a la comunidad y bajar la emisión de gases de efecto invernadero”.

La demanda de la logística inversa en la Argentina aún es baja, solamente en el caso de envíos de repuestos para services, en los que se recupera el repuesto usado, se registra un nivel alto de logística inversa que ronda el 70 u 80%.

En la Argentina existe una particularidad, que es que el grueso de los productos salen de Buenos Aires. Esto hace que no haya tanta carga del interior hacia Buenos Aires, lo que permite que se pueda aprovechar la capacidad de bodega disponible a la vuelta, ya que el viaje se tiene que realizar de cualquier manera, entonces no resulta más caro. Obviamente es un proceso más, que requiere la misma cantidad de documentación que un producto nuevo, entonces para el costo del producto es más caro, pero como logística en sí tiene un costo similar o hasta un poco más bajo.

La ventaja que presenta la logística inversa es que muchas veces no tiene un tiempo preciso de entrega, no es como un producto nuevo que el cliente lo necesita inmediatamente y existe un compromiso de tiempo. Esto permite que, en ocasiones, se pueda juntar volumen y optimizar el retorno para aprovechar los viajes. Los tiempos son más extendidos y más flexibles, lo que permite acomodarlos a la logística, es por eso que en comparación, muchas veces puede ser hasta más barata que la logística de ida.

En el caso de los productos nuevos es bastante bajo. En ocasiones se presentan acciones puntuales que requieren este servicio, pero no es algo que se produzca de manera continua en la Argentina.

En nuestro país existe todo un sistema desorganizado de logística inversa, a través de cartoneros y organizaciones sociales que recuperan latas, botellas, papeles, etc. Este método informal a su manera funciona, es efectivo en cierta forma

De allí que estamos convencidos que desde la Logística podemos realizar una gran tarea para generar el cambio y fomentar la logística inversa y fomentar la responsabilidad social y del medio ambiente en la Argentina

Conclusiones

La logística inversa:

- Ayuda a preservar el medio ambiente mediante reciclaje de materiales que ponen en peligro los ecosistemas

- No ha sido objetivo prioritario dentro de las empresas y es ahora cuando se está entendiendo que es un factor de negocio muy importante.

- Es un proceso dentro de la cadena de suministro que permite establecer estrategias para gestionar adecuadamente los retornos, el reciclaje, la remanufactura o disposición de los productos; de allí la importancia de una adecuada gestión de este proceso debido a que influye en la reducción de impactos ambientales y recuperación del valor económico.

- La RSE se enfoca a desarrollar procesos empresariales que generen beneficios en el ámbito económico, social, ético y ambiental a los consumidores y comunidad afectada por las operaciones de la empresa y suministros sin afectar su rentabilidad ni posicionamiento en el mercado.

- La planeación, implementación y control de estrategias conjuntas de logística inversa y RSE pueden generar beneficios ampliados en la cadena de suministro, ya que se generan prácticas amigables con el medio ambiente y aumento potencial de la rentabilidad de la empresa, y se desarrolla un enfoque integral que crea beneficios en la comunidad, los empleados y los clientes en aspectos éticos, de salud y seguridad, derechos humanos, responsabilidad financiera, implementación de estándares internacionales como AS 8000 e ISO 26000, entre otros aspectos.

- Como trabajos futuros se considera el diseño de una metodología que facilite la implementación de la logística inversa y la RSE, incluyendo el uso de técnicas de modelamiento y gestión que permitan medir los impactos y los beneficios en lo económico, social y demás principios del RSE

Para implementar un sistema de logística inversa de manera eficiente se debe contar con una mentalidad de colaboración total entre todos los agentes: proveedor, distribución, transporte y usuario final.

Referencias

- Angulo Rivera, J. C. trabajos15/logistica/logistica.shtml#BIBLIO
- Barker, t. J.; Zabinsky, Z. b. (2008). "Reverse logistics network design: a conceptual framework for decision making", in: International Journal of Sustainable Engineering, 1 (4), p. 250.
- Carroll, A. b. (1999). "corporate social responsibility", in: Business & Society, 38 (3), 268.
- Carter, c. R. & Jennings, m. (2002). "Logistics social responsibility: an integrative framework", in: Journal of Business Logistics, 23 (1), 145–180.
- Carter, c. R. & Rogers, d. s. (2008). "A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory", in: International Journal of Physical
- Días Fernández, A. (2004) ,Logística Inversa y Medio Ambiente, Aspectos estratégicos y Operativo. Mc Graw Hill. España.
- Distribution & Logistics Management, 38 (5), 360–387.
- Ciliberti, f.; Potrandolfo, p. & Scozzi, b. (2008). "integrating corporate social Responsibility in the management of supply chain", in: Journal of cleaner Production, 16 (16), 1679-1688.
- Dyckhoff, h.; Lackes, R. & Reese, J. (2004). Supply chain management and reverse logistics. berlin: springer, 22.
- Lin, W.t.; Lee, h.c. & Lee, y.h. (2009). "A decisión model for reverse logistics service providers in determining robust optimal processing quantities of returned products", in: Journal of the Chinese Institute of Industrial Engineers, 26 (5), 397.
- Mentzer, J. t. (2001). Supply chain management. London: sAge.
- Murphy, p. (2002). Socially responsible logistics: an exploratory study. united states: American society of transportation and Logistics, 52.
- Vicarli (2009). Logística y transporte. Consultora Vicarli. disponible en: <http://www.vicarli.es/es/logistica/inversa/> [citado 10 de noviembre de 2010].
- Vellojín, L.; Meza, J.; Amaya, R. (2008). "Logística inversa: una herramienta de apoyo a la competitividad de las organizaciones", en: Ingeniería y Desarrollo, 20 (1), 184-202.

<http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/18102-logistica-inversa-un-servicio-futuro>

XX Cumbre Latinoamericana de Administración de Alta Gerencia Internacional



Ejes temáticos

Neurociencias Aplicadas en:

- **Administración y Negocios**
- **Economía**
- **Innovación, Medios Digitales, Marketing Digital y Redes Sociales**
- **Liderazgo y Responsabilidad Social**
- **Marca Ciudad**
- **Educación y Sociedad**

Más información en www.altagerencia.com.ar

Neuroanatomía de la decisión

por Martin Tetaz

Resumen:

Este artículo discute los principales hallazgos en Psicología Cognitiva, Economía del Comportamiento y Neuroanatomía, con el objeto de construir un modelo general del funcionamiento de la mente que pueda ser usado como punto de partida para una gestión más eficiente de las organizaciones. El resultado principal es que existen un conjunto de sesgos y heurísticas del comportamiento que emergen como consecuencia de la estructura del modelo cognitivo planteado y que coinciden con los encontrados por la literatura especializada. Finalmente se discuten aplicaciones del modelo para la gestión

Introducción

Los manuales de microeconomía tradicionales con los que se nos enseña la teoría del consumidor en las universidades (Mas Collel 1995), afirman que los seres humanos simplemente maximizamos la utilidad que podemos obtener a partir de un presupuesto dado. Es decir,

elegimos una canasta de bienes y servicios que nos proporciona el máximo nivel de bienestar posible en función del dinero de que disponemos.

Más estrictamente, el consumidor ideal de los libros de texto debe decidir cuánto esfuerzo dedicará cada día a trabajar para obtener los ingresos que luego destinará al consumo de bienes. A cada momento, además, debe resolver si consumirá sus recursos o si postergará el placer ahorrándolos e invirtiéndolos a la espera de un futuro mucho más promisorio y finalmente una vez que hubo determinado el monto de dinero dedicado al consumo deberá elegir qué bienes comprar. Sin embargo, la economía del comportamiento viene mostrando desde el trabajo pionero que dio origen a la Teoría de los Prospectos (Kahneman y Tversky 1979) que los seres humanos cometemos muchísimo errores sistemáticos violando una y otra vez los postulados de la microeconomía neoclásica.

Más recientemente los desarrollos en neuroanatomía han permitido la

construcción de modelos neuronales de la decisión económica (Fehr and Rangel 2011), que combinados con los desarrollos en Psicología Cognitiva de los años '70 y '80 del siglo pasado (Tulving 1972, Baddeley 1990) permiten una comprensión más global y general del modo en que funciona la mente.

En este trabajo discutiremos la hipótesis de que los sesgos cognitivos descubiertos por la literatura son consecuencia natural del normal funcionamiento de nuestra mente y no "fallas cognitivas" como muchas veces se piensa.

El primer objetivo es el de mostrar un modelo general del funcionamiento de la mente que, integrando todos los desarrollos anteriormente citados permita dar cuenta de los habituales comportamientos observados en contextos experimentales a la hora de tomar decisiones por parte de los seres humanos. Luego discutiremos las implicaciones de ese modelo para las ciencias de la decisión siguiendo la línea de los trabajos de Braidot (2008; 2009; 2010; 2012).

Como funciona realmente la mente

Creo que un buen punto de partida para comprender el funcionamiento de nuestra cognición es aceptar la tesis fodoriana (Fodor 1986) de la existencia de módulos perceptivos hereditarios; mecanismos de asimilación de propiedades visuales, auditivas, cinestésicas, gustativas y olfativas de los objetos, que tienen la característica de ser específicos de dominio y encapsulados.

Estos módulos son ciertamente innatos, aunque entiendo que no se puede descartar la hipótesis de que el ambiente cumple algún rol de seteo de la sintonía fina de estos mecanismos en los años iniciales de vida de una persona, puesto que incluso existe evidencia (Gardner 1999) de que algunos niños que han tenido accidentes o lesiones neurológicas que dañaron algunas de estas capacidades modulares, logran reconstruirlas parcialmente, indicando cierta plasticidad en la configuración de las mismas.

Además de sistemas perceptivos y algunas bases de datos, Fodor también sostenía que existen algunas facultades horizontales (por ende no modulares) como es el caso de los sistemas de memoria. En ese sentido, parece bastante aceptada en la literatura (Baddeley op. cit.; Tulving op. cit, Schacter 1996) la existencia de un sistema de memoria, compartido por toda la especie, que consta de una memoria de corto plazo (operativa) y una de largo, dividida a su vez en almacenamiento de episodios, conceptos, procedimientos y formas perceptuales (Ver apéndice 1). Estos mecanismos a la vez de horizontales parecen permeables a técnicas

de entrenamiento y se influyen unos a otros (ver Loftus 1997.)

Ahora bien, volviendo a los módulos perceptivos es necesario reconocer la existencia de algunos conceptos innatos para que cualquier proceso de aprendizaje de categorías sea factible computacionalmente y adaptativo a la vez.

Resulta que cualquier sistema de razonamiento necesita aislar regularidades y construir categorías. De hecho las categorías se construyen aislando regularidades (o son impuestas culturalmente, para lo cual primero tienen que haber sido construidas) y a su vez, las categorías sirven para poder aislar regularidades del mundo y efectuar inferencias (Este problema de aparente indeterminación fue antes planteado por Goodman (1972). El punto es que los objetos, ideas y relaciones susceptibles de ser categorizados, difieren en tantas dimensiones, que sería necesario construir numerosos sistemas de clasificaciones, para poder lidiar con ellos. A su vez, por un problema de combinatoria, un razonamiento que involucre muchos objetos, ideas y relaciones, requeriría una capacidad computacional extraordinaria, para poder plantear todos los cruces de clasificaciones existentes, y entre ellos escoger el más relevante.

Por ejemplo, para resolver un simple problema de clasificación (con valencia de supervivencia biológica) como el de determinar que animales son peligrosos y cuales potenciales presas, uno puede clasificar por el tamaño, por el color, por la cantidad de patas, por la postura, por el pelo, por su morfología, por el ruido que hacen, por la velocidad que tienen, por su fuerza, por la cantidad de dientes, por la forma de las garras, en función de la manera

en que se reproducen, por su ductilidad y destreza, por su inteligencia, y un largo etcétera.

Puede pensarse que entre nuestros antepasados cazadores y recolectores existieron algunos que clasificaban objetos de acuerdo a algunos parámetros y otros respecto de un conjunto distinto. Simplemente, algunos esquemas de clasificación resultaron más funcionales que otros (en términos adaptativos) y entonces pasaron a las generaciones futuras.

Naturalmente, existen otros esquemas de clasificación que pueden haberse generado culturalmente, quedando esto de manifiesto en muchos ejemplos de distintas culturas que clasifican fenómenos en virtud de atributos muy distintos a los nuestros.

Sin embargo, existen muchos objetos, ideas y relaciones que no presentan diferencias de clasificación entre culturas por lo que es plausible pensar que pueden haber evolucionado algunos “marcadores” que nos indican qué atributos resulta relevante aislar para construir algunas categorías. Lógicamente, tienen que ser marcadores que hayan sido adaptativos para la historia evolutiva de la especie.

Y aquí es donde resulta oportuno incorporar la cuestión emocional. Emociones como vectores informativos.

Darwin (1998) ya planteó en 1872 la extraordinaria similitud de un conjunto de emociones a través de varias culturas y Ekman (1994) confirmó la hipótesis chequeando la interpretación, en distintas culturas, de seis emociones diferentes (alegría, enojo, tristeza, miedo, aversión

y sorpresa).

Más recientemente, (Peleg et. al. 2006) encontraron una alta correlación entre gestos faciales de chicos ciegos y sus padres, demostrando que éstos necesariamente habían sido heredados.

De manera interesante, entre las expresiones faciales de Ekman, aparece un reconocimiento universal de los gestos de sorpresa, y sabemos además a partir de los estudios pioneros de Spelke (1995), que los bebés de escaso tiempo de vida presentan signos de habituación rápidamente cuando un estímulo permanece constante, mientras que se sorprenden cuando varía.

Nos interesa particularmente esta capacidad de percibir variaciones, porque cualquier sistema cognitivo que intente efectuar clasificaciones, abstracciones de regularidades e inferencias inductivas, usa como insumo necesario la variabilidad ambiental.

Luego, si los bebés pequeños perciben variaciones es porque de algún modo están identificando atributos relevantes de los objetos (y descartando otros). O sea; están resolviendo el problema de Goodman.

Para que se comprenda mejor el punto, piense el lector en el famoso cuento de Borges (1982); "Funes, el memorioso". Funes había caído de un caballo, quedando postrado en una cama. El golpe sin embargo lo había dotado de una memoria prodigiosa, que le permitía retener y diferenciar hasta el más mínimo detalle. Tal capacidad, cuenta Borges, le impedía pensar e incluso generar categorías "No solo le costaba comprender que el símbolo genérico perro abarcara tantos individuos dispares de diversos tama-

ños y forma; le molestaba que el perro de las tres y catorce, visto de perfil, tuviera el mismo nombre que el perro de las tres y cuarto visto de frente"... "pensar", dice Borges, "es olvidar diferencias, es generalizar, abstraer".

Nótese que no necesitamos si quiera que la fuente de variación sea conciente; es decir: no necesitamos acceder a ninguna representación mental del estado del mundo que genere dicha emoción (más allá de que las representaciones mentales efectivamente puedan disparar emociones).

De hecho, muchas de las emociones que garantizan nuestra supervivencia han sido localizadas anatómicamente en un área de la base del cerebro (la raíz del lóbulo temporal) denominada "amígdala". Los estudios de neuroimagen muestran que la activación de la amígdala precede la actividad de los lóbulos frontales, normalmente asociados a la actividad cognitiva conciente. Sostendré entonces que las emociones básicas son vectores informativos, que recogiendo información ambiental (no necesariamente percibida de manera conciente) la resumen en un output que capta el sistema sensorial (algunas de las veces con simples neurotransmisores, otras a través del sistema endocrino). Ese producto tiene el resultado de sesgar nuestra atención hacia la consideración de determinadas fuentes de variabilidad ambiental, dejando de lado otras. Esta idea ya aparecía en la obra de Karmiloff Smith (1994).

Pero además estas emociones también se adjuntan de algún modo a cada una de las experiencias que los sujetos almacenan en la memoria episódica, generando marcado-

res somáticos (Damasio 2010) que luego son utilizados por la corteza pre frontal ventro medial para asignarle valor a las distintas opciones que tienen que considerar los individuos a la hora de elegir (Fehr y Rangel 2011)

Del Homo Economicus al Homo Sapiens; los hallazgos de la Economía del Comportamiento

Ahora bien, vimos en la introducción de este artículo que la cantidad de escenarios que debe considerar el Homo Economicus de los libros de microeconomía tradicional es astronómica y, peor aún, como veremos, al Homo Sapiens Sapiens le resulta sumamente trabajoso comparar utilidades de distintos períodos de tiempo, mucho más cuando se trata de escenarios caracterizados por la incertidumbre.

Piense usted en un caso concreto. Supongamos que ya decidió cuánto tiempo trabajará y qué porcentaje de sus ingresos destinará al consumo. Llega entonces al supermercado con un presupuesto de \$2.000, por ejemplo, y debe decidir su compra mensual. ¿Cuántos carritos distintos puede llenar con \$2.000? De acuerdo, el número es finito, pero le aseguro que tiene muchos ceros. Imagine que por ejemplo podría comprar 50 kg de carne (a \$40 el kg); o 49 kg de carne y 2 kg de pollo; o 48 kg de carne, 2 kg de pollo y 1,8 kg de riñones; o 49 kg de carne y 1 kg de chorizos. Se nos presentan miles de combinaciones de productos distintas y aún no hemos salido de la carnicería. Créame, usted aprendió el concepto de los números cien, mil, un millón, un trillón, pero nadie le enseñó el nombre del número que representa la cantidad de compras diferentes que se pueden realizar

con \$2.000 pesos.

Por cierto, la cuestión no concluye ahí. Nuestro consumidor racional del libro de microeconomía debería poder computar la utilidad que obtendría de cada una de esas probables compras, de manera tal de ser capaz de clasificar sus opciones y determinar cuál de todos esos millones de millones de millones de combinaciones posibles le resulta más conveniente.

Estrictamente hablando, el individuo debe tener un conjunto de preferencias completas, estables, computables y ordenables. Pero claro, esto no es lo que las personas hacen en su vida diaria. Las personas de carne y hueso aplican típicamente dos estrategias de compra alternativas. Algunas primero se sientan tranquilas en el living de su casa, lápiz y papel en mano, piensan qué necesitan, confeccionan una lista de productos y luego van al supermercado. Otras prescinden de la lista: simplemente van al supermercado, recorren las góndolas y colocan en el carro lo que necesitan. Pero aquí el diablo mete la cola, porque, como bien saben las amas de casa, incluso una misma persona no termina comprando lo mismo cuando va al supermercado con la lista previamente confeccionada que cuando se lanza sin ella a las góndolas. ¿Cómo puede ser? ¿Acaso las personas no saben qué necesitan? ¿El consumidor “descubre” sus necesidades mientras recorre las góndolas? ¿O será que los inescrupulosos del departamento de marketing de las grandes marcas y tiendas “crean” artificialmente necesidades en los consumidores, mediante la publicidad y la difusión cultural del consumismo?.

¿Alguna vez ha alquilado una película en el videoclub y apenas ha comenzado a verla se ha dado cuenta de que ya la había visto? No es que usted no realizara ningún esfuerzo por pensar de antemano en las películas que ya había visto, ni que no sospechara? con antelación que existía la posibilidad de alquilar una película repetida. Simplemente, el reconocimiento se dispara de manera automática. Incluso es probable que si antes de alquilar la película en cuestión le hubieran pedido que recordara qué películas había visto antes, jamás hubiera pensado en esa en particular. Ahora le pregunto, ¿ha experimentado alguna vez un déjà vu? Algunas personas creen que la sensación de haber experimentado antes, en forma idéntica, una situación presente se basa en la hipersensibilidad de nuestros mecanismos de reconocimiento, que identifican algunos patrones similares entre una situación nueva y una situación vivida y transmiten automáticamente la sensación de reconocimiento, aunque el resto del evento sea diferente.

Volvamos ahora al supermercado. En efecto, hacer una lista previa que incluya los productos que se comprarán reduce sustancialmente la cantidad de artículos que finalmente adquiriremos, pero incluso en el caso de que los consumidores vayan al mercado con un presupuesto acotado (solo con el dinero suficiente para hacer la compra que indica la lista) acabarán comprando cosas diferentes, con o sin lista. Así, parece que hacer la lista de la compra en casa implica realizar una búsqueda poco exhaustiva en nuestra memoria (recordar en oposición a reconocer) y, por lo tanto, no garantiza la maximización de la utili-

dad que postula la microeconomía tradicional.

¿Qué podemos decir de las necesidades creadas? El tema ha sido ampliamente discutido en la literatura y parece haber consenso en cuanto a que las personas tienen una jerarquía de necesidades muy generales, y que las firmas diseñan objetos que apuntan de una u otra manera a satisfacerlas.

Parece oportuno recordar aquí el influyente trabajo de Abraham Maslow, quien hablaba en primer lugar de las necesidades fisiológicas (alimentación, básicamente); en segundo lugar refería a las necesidades de seguridad (en el ámbito laboral, de la salud, de la propiedad, etcétera); en tercer lugar, a las necesidades de afiliación a grupos (amistad, afecto), en cuarto lugar, a las de reconocimiento o estima, y en quinto y último lugar hablaba de las necesidades de autorrealización.

Así, el hecho de que un producto nuevo irrumpa en el mercado, por ejemplo la aparición de los teléfonos celulares o de Internet, no implica que las firmas que lo comercializan deban crear necesidades nuevas en los consumidores, sino que les basta con asegurarse de estar satisfaciendo una necesidad preexistente de carácter más general, por ejemplo, la búsqueda de estatus o de reconocimiento social (la cuarta jerarquía de Maslow), o la búsqueda de identidad y de pertenencia a determinados grupos (la tercera jerarquía).

Sin embargo, aun cuando las empresas lograran implantar exitosamente una necesidad nueva en los consumidores, esto modificaría

poco el problema central que los compradores enfrentan. La cuestión relevante es descubrir el mecanismo que utilizamos a diario para lidiar con nuestra obvia incapacidad para hacer aquello que los libros de economía dicen que hacemos; esto es: comparar las casi infinitas posibles combinaciones de bienes y servicios que podemos adquirir antes de decidir qué producto compraremos.

Mi hipótesis es que el punto de partida es una canasta base que comenzamos consumiendo por default (por tradición familiar, por ejemplo). Luego sobre esa base que vamos modificando paulatinamente los consumos y construimos así nuestro propio menú de opciones. Incluimos en la canasta algunos bienes o servicios que queremos probar y sacamos los que menos placer nos proporcionan por cada peso gastado. De este modo, buscamos alcanzar óptimos locales, y la posibilidad de saltar hacia otro punto de maximización local distinto del experimentado originalmente está dada por la experiencia que proporciona un shock en la canasta de consumo (unas vacaciones en un lugar distinto, una convivencia con una nueva pareja o con un amigo, etc).

Entonces, tanto el ama de casa que confecciona la lista como quien va al supermercado sin ella de algún modo tienen en mente esa canasta base (que, insisto, es diferente en ambos casos). Buscan ese conjunto de bienes que funciona como punto de partida y producen cambios graduales que se van adaptando a las nuevas condiciones del mercado en materia de precio y de variedad. Claramente, estoy utilizando el concepto de mercado como una metáfora. En rigor, el conjunto de elección es mucho más amplio que el de las compras de un supermerca-

do e incluye las decisiones de trabajo, de estudio y de formación del hogar antes mencionadas. A su vez, en estos últimos casos se debe optar entre las distintas alternativas que se presentan sin haber podido experimentar demasiado, de modo que es más plausible aún la hipótesis de una elección medio automática, por default, que estaría influenciada por los valores adquiridos en la familia y, más tarde, en los grupos de pertenencia.

Mi idea se sustenta en los resultados de las investigaciones de Kahneman y Tversky (2002), quienes han mostrado que somos bastante malos para evaluar distintas situaciones en forma aislada y que nuestros sistemas perceptivos se especializan en notar cambios en el statu quo, que son los que en última instancia guían nuestras acciones. Lo que estas investigaciones indican entonces es que si bien no podemos computar la utilidad que nos podrían proporcionar los diferentes cursos de acción que tenemos como alternativa, sí podemos calcular cuánto cambiaría nuestra utilidad si nos alejamos de la canasta actual de consumo, en alguna otra dirección.

Más aún, uno de los sesgos más notables que señala la literatura sobre la economía del comportamiento tiene que ver justamente con la excesiva sobrevaloración que le damos al orden actual de las cosas, por sobre otras alternativas. Así las personas son reacias a cambiar incluso cuando podrían estar mejor con la modificación de sus pautas de consumo, porque son presa del sesgo de statu quo.

Este desvío del comportamiento óptimo ha sido explotado muchas veces por los hacedores de política y por los comercializadores de productos. Por ejemplo, el Gobierno argentino se aprovechó de este

sesgo en el año 1994, cuando privatizó el sistema de jubilaciones y se crearon las hoy difuntas Administradoras de Fondos de Jubilaciones y Pensiones (AFJP). En un esquema de opción ideal lo adecuado habría sido preguntarle a cada trabajador cual de los dos sistemas prefería, si el de capitalización (privado) o el de reparto (público). Sin embargo, lo que se hizo fue enviar a todos los trabajadores al nuevo sistema de AFJP, salvo que expresamente manifestaran su voluntad en contrario. Es importante destacar que a priori no existía ninguna limitación en la capacidad de elección de los trabajadores. En teoría, lo mismo habría dado si el esquema se hubiera planteado en forma inversa; esto es, si todos hubieran permanecido en el sistema público de reparto a menos que expresamente optaran por pasarse a una AFJP. En la práctica, claro, la forma en que se planteó a los ciudadanos la posibilidad de optar no fue neutral. Aunque se supone que la ciudadanía debería tener una preferencia clara en cuanto a si privilegia un sistema jubilatorio u otro, todas las investigaciones muestran sistemáticamente que cualquiera de las opciones será más elegida si es presentada como predeterminada (como default).

David Brooks registró la misma situación al analizar el efecto del statu quo en la donación de órganos. En Estados Unidos, al renovar la licencia de conducir el ciudadano puede expresar su deseo de donar. En Francia, en cambio, en principio todos los ciudadanos son considerados donantes salvo que expresen su deseo en contrario. Aunque las opciones disponibles son las mismas en los dos casos, los resultados son completamente distintos en ambos países: en Estados Unidos solo un 14% de la población es

es donante, mientras que en Francia este porcentaje asciende al 90%.

Incluso más, el efecto de este sesgo ha sido aprovechado recientemente para eliminar los subsidios a los servicios públicos en Argentina. En vez de preguntarle a los ciudadanos si estaban de acuerdo o no con la medida, el subsidio se eliminó directamente. Al mismo tiempo, se estableció que los ciudadanos que necesitaran el beneficio podrían mantenerlo mediante la presentación de una declaración jurada en la cual manifestasen su necesidad de conservar el subsidio. Esto se llevó a cabo a sabiendas de que la mayor parte de la población no se tomaría el trabajo de cumplir con ese requisito?.

Ahora bien, uno de los principales problemas que plantea este resultado es que, junto con la idea de que contamos con una canasta de bienes que funciona como punto de partida de nuestras elecciones o como *statu quo*, implica necesariamente que no maximizamos la utilidad como sostiene la microeconomía tradicional. Dicho de otro modo, es muy probable que exista una canasta de bienes alternativa que proporcione más utilidad para un gasto idéntico de recursos, o bien una que proporcione similar satisfacción pero que sea más barata. Asimismo, y por si esto fuera poco, existe otro sesgo hallado en las investigaciones de Economía del Comportamiento que aporta más evidencia al mostrar que la sobrevaloración del *statu quo* no es un fenómeno aislado, una rareza de laboratorio. Se trata de la tendencia a sobrevalorar nuestros activos, conocida en la literatura como sesgo de sobrevaloración de posesiones. Richard Thaler (1990) ha mostrado en sucesivos experimentos que valoramos más los objetos cuando los

poseemos que cuando tenemos que adquirirlos.

A modo de ejemplo, ¿cuánto es lo máximo que usted estaría dispuesto a pagar por una entrada para una final deportiva en la que juegue su equipo favorito o para asistir a un recital de su artista preferido? Le pido que piense concretamente en el partido o en el recital, que se los represente mentalmente lo más claro que pueda y que se visualice siendo parte del espectáculo. Ahora le pido que por favor indique el precio máximo que estaría dispuesto a pagar. Anótelos en el margen de la página.

Supongamos que usted efectivamente ha comprado la entrada. Es un hecho: usted posee el ticket y será uno de los privilegiados asistentes al show. El espectáculo será cubierto por los principales medios de comunicación y usted se sentirá satisfecho por haber asistido. Sorpresivamente, el día antes del evento un amigo lo llama y le ofrece comprarle la entrada y pagarle un peso más de lo que usted gastó para adquirirla. ¿Qué haría? ¿Se la vendería? La mayoría de las personas responden que no, e incluso sostienen la negativa si en vez de un peso más el ejercicio se hace suponiendo que el amigo les ofrece 10 pesos más. Los libros de economía dicen que en tales circunstancias una persona estaría dispuesta a vender su entrada.

El problema con este comportamiento irracional es que la teoría económica tradicional dice que si usted ya ha adquirido una canasta de bienes y por el mismo costo se le ofrece la posibilidad de cambiarla por otra canasta alternativa que le proporciona un nivel de utilidad más alto, usted debería aceptar sin dudar. Pero por culpa de este sesgo, será más difícil que usted cambie, porque exigirá por la canasta que

ya tiene un precio más alto del que ha pagado inicialmente. A modo de ejemplo podemos pensar en la gran cantidad de personas que no cambian el auto o la casa debido a que no pueden venderlos en el mercado dado que creen que sus bienes valen más de lo que ellos gastaron para comprarlos.

Y no acaban aquí los problemas. Resulta que no solo tenemos inconvenientes para elegir una canasta de bienes que nos permita maximizar nuestro bienestar, sino que, como han demostrado los profesores Eldar Shafir y Sendhil Mullainathan (2009) de las universidades de Princeton y Harvard, respectivamente, los consumidores tampoco se comportan del mismo modo a principio de mes, cuando recién acaban de cobrar su salario, que en la segunda parte del mes.

De acuerdo con la teoría neoclásica del "ciclo vital" de Franco Modigliani, se suponía que las personas equilibraban su consumo a lo largo del tiempo, ahorrando en períodos de bonanza y gastando por encima de sus ingresos en los momentos en que éstos bajaban, de modo de maximizar la utilidad intertemporal. Ahora bien, resulta que los estos expertos en teoría del comportamiento estudiaron los hábitos de consumo de granjeros de la India en el período que le sigue a la venta de la cosecha y en períodos intermedios, y hallaron que los comportamientos de consumo eran muy diferentes según de qué momento se tratara.

Durante mucho tiempo se pensó que el "consumo cíclico", que es el nombre con que se denomina a este fenómeno, se producía porque las personas tenían una tasa de preferencia intertemporal muy alta (es decir, eran muy impacientes y por lo tanto no tenían capacidad de ahorrar cuando sus bolsillos

estaban llenos por haber vendido la cosecha o cobrado su salario, y gastaban rápidamente su dinero), pero las investigaciones de Dean Spears (2010) aislaron el efecto de impaciencia y mostraron que la anomalía persistía, hallazgo que sugeriría que esta conducta se debe a un incorrecto procesamiento de la información en el sistema ejecutivo central (la memoria de trabajo).

Así, parecería que en épocas de abundancia actuamos sobre la base de una racionalidad completamente distinta a la que utilizamos en circunstancias de escasez (incluso los rendimientos en las pruebas de cociente intelectual arrojan resultados distintos a lo largo del mes, mostrando que efectivamente la capacidad de la memoria de trabajo no es la misma en diferentes períodos de tiempo).

Es fácil comprobar que lo mismo sucede en nuestras sociedades occidentales, donde la clase media habitualmente come en restaurantes, toma taxis y pide comida por delivery los primeros 15 días del mes, pero luego se comporta con gran austeridad durante los restantes 15 días, en completa disonancia con lo que sugiere la teoría neoclásica. En todo caso, si las personas efectivamente son conscientes de las consecuencias de sus elecciones y toman decisiones con racionalidad, este resultado sugiere que la utilidad marginal del consumo efectuado durante un día sería creciente, que por ejemplo daría más utilidad gastar \$200 los primeros 15 días del mes y \$100 las últimas dos semanas, que gastar \$150 todos los días, hallazgo que, en caso de comprobarse, obligaría a replantear buena parte de los principios de la microeconomía actual.

De manera alternativa, podría conjeturarse que los individuos simple-

mente tienen muy bajo nivel autocontrol, y que aun cuando resultaría beneficioso gastar su dinero de manera equilibrada cada día del mes, no pueden evitar consumir por encima de su nivel de ingresos en los primeros días, incluso sabiendo que deberán someterse a un ajuste a fin de mes. Nótese que si este último fuera el caso, el gobierno podría mejorar el bienestar de todos los consumidores estableciendo salarios semanales en vez de mensuales.

Mi hipótesis es que la teoría del ciclo vital de Modigliani falla porque no reconoce la importancia que en la función de utilidad tiene el consumo presuntuoso, el que se hace para presumir frente a otros y posicionarnos socialmente. Creo que los individuos prefieren vivir públicamente como lo hace la clase alta (y la clase alta, como lo hace el jet set) unos pocos días al mes, ni bien acaban de percibir sus ingresos, aceptando el costo de vivir el resto de los días con limitaciones (pero dentro de su casa, donde nadie los vea), en lugar de resignarse a vivir todos los días con un estatus de vida de clase media.

Pero si usted está sorprendido del modo aparentemente anómalo como funciona nuestro cerebro, conserve la calma porque hay más. La frutilla del postre es la razón más importante por la que Kahneman ganó el premio Nobel: la teoría de los prospectos, que extiende este tipo de comportamientos al ámbito de los contextos inciertos. Esta teoría parte del hallazgo experimental de que las personas son propensas a tratar de modo diferente al dinero, según este sea ganado o perdido. En particular, los sujetos parecen sufrir una pérdida de utilidad mucho mayor si pierden 100 pesos, por ejemplo, que el incremento de utili-

dad que experimentarían al ganar esos mismos 100 pesos.

Dicho de otro modo, no nos ponen tan contentos ganar un dinero extra por un negocio en comparación con la tristeza que nos generaría que el negocio se derrumbe y perdamos el dinero ganado, unos meses después.

Este funcionamiento de nuestra cognición nos recuerda al personaje de Quién se ha llevado mi queso, que al descubrir que no existían más reservas del preciado alimento se queda prácticamente inmóvil ante la realización de su pérdida, a tal punto que no llega a comprender que pierde todavía más por quedarse inmóvil en vez de empezar a buscar nuevas alternativas.

Más aún, según el planteo de Kahneman (1991), también evitamos el riesgo (somos aversos al riesgo) en el terreno de las ganancias, pero preferimos arriesgarnos a la hora de movernos en contextos de pérdidas. Así, preferimos un trabajo que nos ofrece un sueldo seguro de 3.500 pesos a otro en que tenemos un 50% de probabilidad de ganar 2.000 pesos y un 50% de probabilidad de percibir 6.000 pesos, aun cuando, como ya vimos anteriormente, el valor esperado de esta última oferta sea de 4.000 pesos, que obviamente superan a los 3.500 pesos que garantiza el trabajo seguro.

Sin embargo, si el mismo trabajador tiene \$10.000 de sus ahorros invertidos en acciones, ante una eventual caída de 3.500 pesos en el precio de sus activos (a los fines de brindar un ejemplo, lo mismo vale una caída en el valor de su auto o de su casa), prefiere habitualmente conservarlas y no venderlas (no aceptando asumir las pérdidas) si piensa que, por los futuros cambios en los mercados, existe una probabilidad del 50% de que las acciones se recuperen y lleguen a los \$8.000

aún arriesgando que el otro 50% de las veces las acciones sigan cayendo y terminen valiendo \$6.000. Es decir, nos gustan las ganancias seguras y las pérdidas inciertas. Ante las ganancias parecería que pensamos: “ya lo he ganado, ya es mío, a cobrar”, y ante las pérdidas imaginamos que “aún existe una posibilidad de reducir el daño, no lo he perdido todo aún”. Llevada al extremo, esta conducta respecto de las pérdidas explica el conocido comportamiento de los jugadores compulsivos que no pueden parar de apostar cuando van perdiendo toda vez en la medida en que creen que aún existe una pequeña oportunidad de recuperarse. Es muy factible que esa conducta haya evolucionado en nuestra especie como resultado de las presiones selectivas del medio ambiente. De hecho, el biólogo Thomas Caro (1980) de la Universidad de New York encontró ese mismo comportamiento en una especie de aves llamadas “juncos de ojo amarillo”. Resulta claro que en el proceso de evolución de nuestra especie, los cazadores y recolectores que perdían su alimento o su pareja estaban prácticamente destinados a perecer sin reproducirse, por lo cual bien valía arriesgarse a sufrir una pérdida aún mayor, que en términos de la transmisión de sus genes a futuras generaciones de todos modos no cambiaría mucho el panorama, si el premio podía ser recuperar el alimento y la pareja en la medida necesaria para sobrevivir un tiempo más y aparearse algunas veces. En cambio, quien ya tenía asegurados su sustento y su pareja, tenía comprado el pasaje de sus genes hacia la próxima generación, por lo cual para ese sujeto no tenía mucho sentido arriesgarse, máxime cuando una amplia varianza en los resultados podía conducir a la ex-

tinción de sus genes, si perdía la comida o la pareja y después no tenía suerte para encontrar otros recursos rápidamente. Mi pregunta es entonces la siguiente: ¿qué habría sucedido si nuestros antepasados hubieran contado con alguna clase de “mercados financieros de genes” para administrar los riesgos asociados a la puesta en práctica de otras estrategias de comportamiento diferentes. Si alguien daba con una fuente de alimentos que ofrecía 2.000 calorías seguras por día durante un mes, por qué no arriesgarla si se le presentaba una situación que implicaba un 50% de probabilidades de acabar obteniendo solo 1.000 calorías y un 50% de alcanzar 3.500. En las oportunidades en que las cosas salieran mal, los individuos podrían haberse dirigido a un “banco” y haber pedido prestadas las 1.000 calorías faltantes para sobrevivir, con la condición de devolverlas cuando “la cosecha” ascendiera a 3.500. Ese comportamiento habría sido claramente óptimo, ya que habría proporcionado calorías excedentes que podrían haberse dedicado a mejorar la alimentación de los sujetos y a aumentar sus chances de sobrevivir, así como a incrementar sus chances de reproducción. Sin embargo, por desgracia para las teorías económicas tradicionales, sabemos que la evolución no contaba con ningún mecanismo que permitiera sortear restricciones de liquidez de recursos y, por ende, solo las tendencias a los “comportamientos prospectivos” que hemos presentado aquí tenían posibilidades de aumentar su prevalencia en la población, generación a generación.

Es importante mencionar aquí que quizás la tendencia a comportamientos altruistas de cooperación

podría haber servido como una forma de sociabilizar los resultados y disminuir así el riesgo. Quiero ser aún más claro en esto. Si la monogamia y los rituales de comida grupal hubieran surgido por presiones evolutivas de la especie, pues no habría sido posible que también evolucionara un comportamiento a la Kahneman, de aversión al riesgo en el terreno de las ganancias y propensión al riesgo en las pérdidas, puesto que compartir la comida y racionar el acceso a la reproducción habría disminuido drásticamente el riesgo, produciendo el mismo resultado que de hecho generan los mercados financieros cuando de ingresos monetarios se trata.

Quizás la única posibilidad de que monogamia, cooperación y comportamiento prospectivo a la Kahneman, hayan sido todos producto de la evolución es que se tratara de presiones evolutivas operando en niveles distintos, haciendo que algunos comportamientos maximizaran la aptitud de ciertos individuos para sobrevivir y reproducirse en un ambiente dado y hacia dentro de un grupo (la tradicional teoría de la selección), al tiempo que otras conductas, aunque no convenientes a nivel individual, hubieran aumentado las chances de supervivencia de grupos enteros, en perjuicio de otros grupos que no las compartieran (la teoría de adaptación grupal). Esta propuesta de presiones evolutivas grupales no es nueva, pero no fue considerada válida sino hasta los recientes trabajos conjuntos del Biólogo de la Universidad de Binghamton, David Wilson y el Zoólogo de Harvard Edward Wilson (2007), corroborados y confirmados con los descubrimientos de otro Zoólogo de la Universidad de Cambridge, el Dr. Tim Clutton Brock (2006).

Desde esta óptica, se abre la posibilidad de pensar que todos estos comportamientos sean producto de la evolución de nuestra especie, aunque también es plausible especular con la hipótesis de que estos fenómenos sociales emergieran a partir de una construcción cultural motivada en algún cambio histórico en las condiciones del medio ambiente, como pudo haber sido el descubrimiento de la Agricultura, unos 10.000 o 12.000 años atrás. No soy el primero en plantear esta idea, sino que, de hecho, un reciente libro de Christopher Ryan y Cacilda Jethá (2010) aporta cuantiosa evidencia arqueológica y antropológica en ese sentido. Aún si esta última hipótesis es la correcta, lo cierto es que las posibilidades del hombre de acumular recursos a partir de los excedentes generados por la agricultura y el consecuente florecimiento de los mercados financieros llegaron no obstante, demasiado tarde. El germen de nuestros sesgos cognitivos ya había echado raíces. Y aquí quizás resida la clave de los problemas que el 99% de las personas enfrenta para manejarse en forma óptima en los mercados financieros y ante las decisiones que implican incertidumbre. Simplemente no estamos preparados para ello.

Recapitulando el funcionamiento de la mente

En síntesis, si resumimos los resultados provenientes de las enseñanzas de la Economía del comportamiento y los hallazgos de la psicología cognitiva junto con los aportes de los últimos descubrimientos de los estudios de imágenes neuronales, podemos afirmar que tenemos una memoria de trabajo (constituida básicamente por la memoria de corto plazo) que procesa los valores de

cada una de las alternativas de elección a fin de poder compararlas y elegir. El cómputo de las señales neuronales provenientes de esos valores se efectúa, como lo demostraron las investigaciones del profesor Antonio Rangel del Instituto Tecnológico de California, en la corteza pre frontal ventro medial de nuestro cerebro. Dado que la memoria de corto plazo es limitada, en lo que respecta tanto a su capacidad de almacenamiento como al tiempo durante el cual los datos pueden ser conservados, los valores de decisión computados no pueden ser comparados todos entre sí, motivo por el cual es habitual que se los compare con un repertorio preestablecido de opciones; un escenario de statu quo o default que funciona como numerario. En la memoria RAM de las computadoras personales la capacidad de almacenamiento también es limitada (el span de memoria) y la duración de los datos en la misma está supeditada a la disponibilidad de una fuente de energía continua, razón por la cual se pierde la información cuando se apaga la máquina o se corta la corriente. En la memoria de corto plazo, la energía que mantiene la información disponible (online) es la atención, y la variable que determina a qué porciones de información se le presta atención normalmente está asociada a preferencias estimulares innatas o modularizadas a la manera de Karmiloff Smith. Es razonable pensar que los marcadores somáticos o las emociones en general funcionan como vectores informativos que dirigen la atención hacia algunos aspectos particulares de las alternativas bajo análisis, por lo cual queda descartada de plano tanto la posibilidad de que el cerebro compute los niveles de utilidad estimada de todos los cursos de

acción posibles (por limitaciones de capacidad), así como la posibilidad de que calcule las alternativas correspondientes a todas las dimensiones posibles que presenta cada una de las opciones (por limitaciones atencionales). Si tales posibilidades se concretasen estaríamos en el terreno de la indeterminación computacional (indeterminación de Goodman).

Ahora bien, una vez que elegimos entre las opciones alternativas y efectuamos el consumo, experimentamos una utilidad que neuroanatómicamente está asociada a la activación de un área denominada corteza frontal orbital conjuntamente con la activación del núcleo accumbens. La información producida por la Corteza frontal orbital es almacenada en la memoria episódica de largo plazo, que será el lugar en el cual la memoria de trabajo buscará información la próxima vez que tenga que computar las señales neuronales correspondientes al valor de esa alternativa en la Corteza pre frontal ventro medial.

El cómputo de las señales que median el proceso de elección de alternativas es, como cualquier fenómeno neuronal, de naturaleza estocástica (contiene una cuota de azar); esto quiere decir que se cometerán errores en la estimación de la utilidad que luego proporcionarán las opciones elegidas, aunque cuando se trata de elecciones repetitivas y relativamente triviales, sobre las cuales tenemos mucha experiencia (por ejemplo, elegir la bebida del almuerzo), es plausible pensar que la varianza en el error será lo suficientemente acotada como para que no exista mucha diferencia entre el resultado de nuestras elecciones y lo que podría predecir la teoría neoclásica de la preferencia revelada.

A medida que las elecciones se

adentren en el terreno de las alternativas no conocidas ni experimentadas, los márgenes de error serán mayores, y cuando entre las variables a considerar se incluyan contextos o alternativas desconocidos, el sistema ya no podrá utilizar información generada por la Corteza frontal orbital y el Núcleo accumbens (almacenada en la memoria episódica de manera directa), sino que deberá producir estimaciones de la utilidad esperada a partir de la experiencia registrada en situaciones evaluadas como lo más similares posibles a la nueva situación. Claramente, el modelo de generación de similitudes, o de matching de escenarios, será construido de manera diferente por cada persona, e influirá significativamente la capacidad cognitiva de cada individuo tanto para administrar la información en la memoria de trabajo como para procesarla. Esto implica el fracaso de la teoría neoclásica, pues resulta claro que no existe un “consumidor representativo”, sino muchos consumidores heterogéneos que presentan distintos niveles de sesgo y varianza en sus estimaciones de la utilidad que esperan experimentar a partir de sus decisiones. Asimismo, cuando nos encontremos en escenarios caracterizados por la incertidumbre, la probabilidad de ocurrencia de los distintos escenarios se computará a partir de las frecuencias con que esos escenarios ocurrieron y fueron registrados en la experiencia de cada uno de los sujetos (almacenados en la memoria episódica). Obviamente ello generará sesgos en el comportamiento en tanto y en cuanto el individuo probablemente no tenga en cuenta la casi segura falta de representatividad del mundo en el que tuvo esas experiencias. En ausencia de experiencias personales, los individuos utilizarán las

experiencias aprehendidas en los medios de comunicación, la literatura, el cine o los relatos familiares, sufriendo aquí las limitaciones que impone el sesgo de disponibilidad de información. En los casos en que alguno de los escenarios inciertos incluya una posible pérdida o un resultado no deseable, sabemos que mediará una activación de la ínsula y del cíngulo anterior ventral (áreas del cerebro que ya habíamos mencionado que estaban asociadas a los comportamientos de evitación) haciendo que las alternativas que incluyan esas posibles pérdidas sean excesivamente penalizadas a la hora de computar su valor de decisión en la Corteza pre frontal ventro medial, produciendo funciones de utilidad cóncavas en las ganancias y convexas en las pérdidas, como muestran los descubrimientos de la teoría de los prospectos de Kahneman y que básicamente implican que el individuo será averso al riesgo en el terreno de las ganancias, pero propenso a tomar riesgos cuando se trate de contextos que involucren pérdidas.

Asimismo, cuando en la memoria de los sujetos no existan situaciones similares y las alternativas de elección que se enfrentan sean completamente desconocidas, las personas de todos modos necesitarán efectuar una representación mental de los escenarios posibles a fin de proporcionarle a la Corteza pre frontal ventro medial la información necesaria para computar la utilidad estimada, para lo cual utilizarán también información proveniente de la memoria semántica de largo plazo.

Puesto que la información proveniente de esta última fuente está en desventaja respecto de la que procede de la memoria episódica porque no posee marcadores somáticos o experiencias emocionales que

le permitan “sentir” de algún modo cuáles serán las consecuencias de las elecciones, su utilización en la función de utilidad construida por la Corteza pre frontal ventro medial requiere además el reclutamiento de la corteza pre frontal dorso lateral, que será la encargada de sopesar las ventajas conocidas de una elección (típicamente, la preeminencia del presente) con las desconocidas (normalmente asociadas al futuro).

La Corteza pre frontal dorso lateral ha sido ampliamente estudiada en diversos experimentos de neuroanatomía y sistemáticamente se presenta como la responsable del autocontrol en situaciones en las cuales se contraponen utilidades a corto plazo experimentadas repetitivamente (las que producen, por ejemplo, acciones como fumar, beber, comer, hacer ejercicio) versus utilidades a largo plazo no experimentadas (por ejemplo, gozar de buena salud, estar flaco, evitar un problema cardíaco en el futuro, etc.).

Al igual que la capacidad para construir modelos generadores de similitudes que permiten evaluar la utilidad que es plausible esperar de un curso de acción que guarda similitudes con situaciones ya experimentadas, la capacidad de controlar los impulsos de corto plazo y balancear en la función de utilidad los beneficios futuros esperados de una conducta sobre cuyas consecuencias no se tiene experiencia previa ni elementos para su estimación también depende de las capacidades cognitivas y de la inteligencia de las personas, de modo que no se puede plantear una explicación del comportamiento del consumidor basada en el accionar de un solo agente representativo, sino que es preciso construir un modelo

que reconozca contemple agentes heterogéneos y que acepte considere equilibrios múltiples producidos por la varianza en las estimaciones de los diversos agentes.

Aplicaciones para la Gestión

Una vez que se hubo comprendido el modo en que funciona la mente, el siguiente paso es discutir qué influencia debería tener ese conocimiento en materia de gestión. En ese sentido Herbert Simon (1972), planteaba en “El Comportamiento Administrativo” que el principal rol del administrador era el de comunicar, ayudando a dispersar de este modo la incertidumbre respecto de los comportamientos de los distintos agentes de una organización, de modo que estos puedan tomar decisiones racionales, en el sentido de que internalicen las respuestas estratégicas esperadas de los otros miembros.

En este sentido Néstor Braidot (op cit.) nos enseña que para comunicar hay que prestar particular atención a los mecanismos de atención y recordación de los individuos.

Vimos en este trabajo que la capacidad atencional es limitada y que los individuos tienen preferencias estímulares, sesgando su atención hacia ciertos objetos o mensajes e ignorando otros.

También aprendimos, como indica el autor, que la emoción juega un rol fundamental tanto en la generación de esa preferencia estimular como luego en el proceso de recordación toda vez que se trate de recuperar conocimientos que están guardados en la memoria episódica de largo plazo y que han sido almacenados junto a algún marcador somático como los que mencionaba Damasio en sus investigaciones.

De modo que aquella organización que busque comunicar debe prime-

ro trazar un mapa mental del receptor del mensaje a los efectos de determinar que asociaciones emocionales posee. Así, por ejemplo, si el individuo es muy sensible respecto del medio ambiente, cualquier comunicación que se efectúe en color verde utilizando conceptos como “ecológico” o “sustentable” tenderá a captar su atención.

Captada la atención del individuo, es preciso notar que si el mensaje se transmite por escrito este será almacenado en memoria semántica, donde se alojan los conceptos, valores e ideas, de modo que resulta buena idea esa vía si se quieren informar reglas nuevas, por ejemplo. Pero si ese mensaje busca modificar un comportamiento, es preciso cambiar la ecuación de valuación de alternativas que tiene lugar en la corteza pre frontal ventro medial del sujeto, de modo que éste voluntariamente elija el curso de acción que deseamos. Para ello es muy importante que el mensaje se transmita de modo que el receptor “lo viva” y lo almacene así en la memoria episódica.

Por ejemplo, un modo de asegurar que un mensaje es almacenado por los sujetos en memoria episódica es efectuar juegos de rol en los que participen los individuos, o tomar medidas ejemplares que todos pueden presenciar y recordar como algo autobiográfico, imprimiendo incluso un marcador somático a la experiencia.

Supongamos que deseamos transmitir la idea de que no es bueno para la organización que los individuos lleguen tarde a su trabajo. Una posibilidad (no recomendable) es hacerlo por una circular o memorando, o dejarlo claro en el reglamento de la institución. Otra idea mejor es reprender públicamente al personal que llega tarde de modo que los restantes individuos tengan

facilidad para construir la representación mental de las consecuencias asociadas con el comportamiento no deseado.

Si la comunicación es la base de la pirámide de una gestión exitosa, el segundo nivel lo constituye la capacidad de liderazgo.

Siempre siguiendo a Braidot, nos interesa particularmente el “liderazgo primal” que tiene que ver con el aspecto emocional del liderazgo, por encima del aspecto formal, tanto en lo que hace a las emociones que genera en las personas que tiene la responsabilidad de liderar, como en lo referente a la inteligencia del líder para captar las necesidades, sentimientos y motivaciones de sus dirigidos (inteligencia emocional)

El otro aspecto importante que influye fuertemente en una gestión exitosa es la capacidad para generar soluciones nuevas, alternativas creativas que multipliquen el potencial de los recursos con que cuenta una organización.

Obviamente, para lograr la emergencia de un ambiente creativo, es preciso que el management de la organización promueva la utilización del cerebro no consiente de sus miembros, y que administre y organice los productos que resultan de ese proceso creativo. Hoy en día muchas organizaciones, como por ejemplo Google y Telefónica de Argentina en nuestro país, están implementando ambientes descontracturados de trabajo y horas desestructuradas o “cuasi libres” en las que los sujetos pueden decidir en qué actividad enfocarse y de qué modo sin percibir la continua presión de un supervisor que los fuerza a comportarse sin salirse del esquema habitual para evitar las sanciones.

En cuarto lugar es necesario reconocer la importancia del factor emocional a la hora de tomar decisiones dentro de una organización y acá queremos hacer referencia a un proceso de dos vías.

En un sentido, como demostrara Damasio muchas veces las decisiones se toman incluso antes de que tengamos acceso consciente a las mismas, por lo que es preciso reconocer la importancia de nuestras emociones y aprender a manejarlas. Aquí hay muchas técnicas que se pueden aplicar para no caer presa del metaconsciente. Por ejemplo no tomar una decisión la primera vez que se piensa en un problema, sino volver a pensarlo al otro día en otra hora y en otra circunstancia para ver si se llega a la misma decisión.

Pero en otro sentido, también es peligroso que las personas que deben seguir a un líder dentro de la organización perciban que éste toma las decisiones de manera muy impulsiva, o poco racional, de modo que es preciso dejar que pase un lapso de tiempo ni bien se ha decidido, para no dar la imagen de apresuramiento y para elaborar argumentos racionales a favor de la decisión tomada, que puedan ser presentados como fundamentos. En quinto lugar, un aspecto fundamental de la gestión es la capacidad para introducir cambios. Sabemos por los desarrollos de la Economía del Comportamiento que existe un sesgo de statu quo por el cual las personas son reacias al cambio y tienden a preferir las opciones que se les presentan como default.

Entonces una gestión exitosa del cambio debe ser muy cuidadosa en el framing de la modificación que

está proponiendo para que no sea vista como un alejamiento radical del statu quo. Incluso más, el éxito quedará prácticamente asegurado si logra presentar a la opción deseada como el statu quo. Por ejemplo, supongamos que el administrador quiere que la gente de la mañana cambie de horario de trabajo pasándose a la tarde. Si les ofrece el cambio seguramente pocos trabajadores aceptarán, pero si en vez de eso los pasa automáticamente a la tarde a todos, ofreciéndoles la posibilidad de solicitar por nota que se mantenga su horario de trabajo matutino, pues mucha más gente se quedará con la opción presentada como default (el turno tarde) y mucha menos gente elegirá la mañana. Si además se aprovecha del “efecto adaptación” imponiendo que las notas para solicitud del cambio de horario (para volver a la mañana) sean presentadas dentro de una semana, pues mucha gente se acostumbrará e incluso menos pedirán volver a su horario anterior.

Otro aspecto de la gestión de cambios tiene que ver con la generación de expectativas que sirvan como anclas, para que una mala noticia pueda ser representada mentalmente como una ganancia, logrando así menos rechazo. Por ejemplo, supongamos que la organización debe reducir las horas extras. Si la gerencia echa a andar el rumor de que se eliminarán por completo las horas adicionales fuera de turno (que se pagan doble), logrará poner el ancla de que no habrá más beneficios de ese tipo. Si unos días después anuncia que mantendrá el 80% de las horas extras, pues los trabajadores lo interpretarán como una ganancia y no como una pérdida.

Conclusiones

La teoría microeconómica tradicional siempre supuso que los individuos eran maximizadores conscientes y racionales de sus funciones de utilidad.

Los desarrollos de la Economía del Comportamiento han mostrado que sistemáticamente el comportamiento real de los agentes económicos se aleja de los postulados por las teorías neoclásicas.

El cuerpo empírico y teórico de la Psicología Cognitiva ha permitido comprobar además que la mente posee limitaciones para hacer en la práctica lo que el maximizador Walrasiano hace en la teoría.

Los desarrollos más recientes de la neuroanatomía han confirmado, no solo el modelo canónico de la Psicología Cognitiva, sino el hecho de que los factores emocionales juegan un rol sumamente importante a la hora de tomar decisiones.

En este trabajo presentamos un modelo general del funcionamiento cognitivo (ver Anexo 1) que permite dar cuenta de todos los sesgos encontrados en la literatura de Economía del Comportamiento y es consistente con los descubrimientos en neuroanatomía

Así, vemos que nuestra capacidad atencional está fuertemente influenciada por nuestra tendencia a sobre considerar algunos estímulos ambientales en detrimento de otros y vimos que ello se debe a preferencias estimulares que pueden estar asociadas a factores emocionales.

Pasado el filtro atencional, nuestra memoria de trabajo está también limitada, tanto en su span como en su duración. Solo una pequeña fracción de nuestra experiencia es procesada y almacenada en memoria de largo plazo.

Esos almacenes de largo plazo, son cualitativamente distintos según guarden información episódica o semántica, lo que a su turno afectará el modo en que recordemos distintos tipos de información.

El resultado global del funcionamiento de este sistema es que nuestra mente no funciona como una computadora perfecta con capacidades ilimitadas, sino que debido a sus restricciones procede habitualmente generando reglas o heurísticas que funcionan como “atajos” en nuestro razonamiento y que nos permiten decidir de manera sesgada, aunque bastante eficiente en el ambiente en el que nos desenvolvemos.

Por último, este trabajo muestra que es posible utilizar el conocimiento respecto del real funcionamiento de la mente con el objeto de mejorar la gestión de las organizaciones en materia de Comunicación; Liderazgo; Creatividad; Decisión y Administración del Cambio.

Bibliografía

Baddeley A. “Human Memory; Theory and practice”. Nedham Heights Allyn and Bacon. 1990.
Borges, J. “Funes el memorioso”. En Narraciones. Ed. Salvat. Navarra, 1982
Braidot N. “Neurociencias Aplicadas a Organizaciones y Negocios” Centro de Investigaciones en Neurociencias Aplicadas y Prospectiva. 2012

Braidot N. “Neuromarketing Aplicado; Nueva Plataforma para la Nueva Generación de Profesionales y Empresas” Centro de Investigaciones en Neurociencias Aplicadas y Prospectiva. 2012
Braidot N. “Neuromarketing”. Gestión 2000. Barcelona 2009.
Braidot N. “Neuromarketing; Como Utilizar el Cerebro en la Conducción Exitosa de las Organizaciones”. Granica. 2008.
Caraco T, Martindale S, Whittam T. “An empirical demonstration of risksensitive foraging preferences”. *Animal Behavior* Vol 28, n3 1980. pp 820-830
Clutton-Brock, T.H., Hodge, S.J., Spong, G., Russell, A.F., Jordan, N.R., Bennett, N.C., Sharpe, L.L. & Manser, M.B. 2006. Intrasexual competition and sexual selection in cooperative mammals. *Nature*. 444(7122): 1065-1068
Damasio A. “El Error de Descartes”. Paidós 2010. Buenos Aires
Darwin, C. “La expresión de las emociones en los animales y en el hombre”. Ed Alianza. Madrid, 1998
Ekman, P. “Strong evidence for universals in facial expressions; A reply to Russell’s mistaken critique”. *Psychological Bulletin*, n 115; pp. 268-287. 1994.
Fehr E., Rangel A. “Neuroeconomic foundations of economic choice – Recent advances”. *Journal of Economic Perspectives*, 2011, 25(4):3-30
Fodor, J. “La mente no funciona así. Alcances y límites de la psicología computacional”. Ed. Siglo XXI. Madrid, 2003
Fodor, J. “La modularidad de la mente”. Ed Morata. Madrid, 1986.
Gardner H. “Estructuras de la mente; La teoría de las inteligencias múltiples”. Fondo de Cultura Económica. 1999.
Goodman, N. “Seven strictures on similarity”. In *Problems and Projects*. Bobbs – Merrill Press. 1972.
Karmiloff-Smith, A. “Más allá de la modularidad”. Ed Alianza. Madrid, 1994
Kahneman D, Tversky A. “Prospect Theory; an Analysis of decision under risk”. *Econometrica*, 1979, Vol 47, n2, pp. 263-292
Kahneman, D, Knetsch J, and Thaler R, “Experimental Tests of the Endowment Effect and the Coase Theorem,” *Journal*

of Political Economy, December 1990, 98, 1325-1348.
Kahneman D; Knetsch J; Thaler R. “Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias” *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 5, No. 1. (Winter, 1991), pp. 193-206.
Loftus, E. “Creating false memories”. *Scientific American*; pp. 71-75. 1997
Mas-Colell, A. Whinston M. y Green J. “Microeconomic theory”. Oxford University Press, 1995
Mulainathan, S., & Shafir, E. 2009. Savings Policy & Decision-Making in Low-Income Households. In Michael Barr and Rebecca Blank (Eds.), *Insufficient Funds: Savings, Assets, Credit and Banking Among Low-Income Households*. Russell Sage Foundation Press (pp. 121-145).
Peleg, Gili, Katzir, Gadi, Peleg, Ofer, Kamara, Michal, Brodsky, Leonid, Hel-Or, Hagit, Keren, Daniel, and Nevo, Eviatar. “Hereditary family signature of facial expression.” *Proceedings of the National Academy of Sciences*. Vol. 103 . 2006.
Ryan, C. Jethá C.. “Sex at Dawn: The Prehistoric Origins of Modern Sexuality”. NYT Best Sellers, 2010.
Simon H. “El Comportamiento Administrativo”. Ed. Aguilar 1972. Buenos Aires.
Spearman C. “The abilities of man”. Macmillan Company. New York. 1927.
Spears D. “Economic Decision-making in Poverty Depletes Behavioral Control” *Princeton Working Paper* n 213. 2010
Spelke, E. “Initial Knowledge; six suggestions”. *Cognition*, n 50; pp. 433-447. 1995.
Tulving E; Donaldson W; “Organization of Memory”. New York Academic Press. 1972.
Wilson D, and Wilson E. “Rethinking the Theoretical Foundation of Sociobiology,” *Quarterly Review of Biology* 82 (2007): 327–348. 2

¿Tiene América Latina las condiciones y los recursos, para alcanzar un alto nivel de desarrollo económico en un mercado globalizado?

por Oscar Mena Redondo

Podríamos afirmar que la transformación y el cambio en los países latinoamericanos, es cada vez más un tema recurrente, no solo desde la academia, sino además desde los espacios mismos en las empresas. Ciertamente la máxima de “Lo único permanente es el cambio” es hoy en día, algo que no se puede ignorar. Entramos y salimos de un país y en definitiva, si somos observadores curiosos, nos damos cuenta como toda esa gente, inmersa en su trabajo, va modificando su quehacer, sus funciones, esas supuestas pequeñas tareas y que finalmente trascienden en la operatividad misma de los países latinoamericanos en su conjunto. Más que una época de cambio, estamos viendo la transición hacia un cambio de época. Esta transición durará varios años, al igual que ha ocurrido con otros cambios de época o de eras en la humanidad. Y con los cambios vienen desafíos, por lo tanto, la pregunta a hacer resaltar es: ¿dónde está entonces la América Latina de cara al futuro en la Administración en tiempo de crisis en un mercado globalizado? Eso es parte de la discusión política, económica,

social, ambiental, tecnológica y legal, del día de hoy.

En estos tiempos hablar de la Administración en tiempo de crisis en un mercado globalizado, la economía mundial y algunos cambios futuros, es una tarea sumamente difícil, incluso hasta podríamos decir que osada, ya que a diferencia de otros tiempos, existen más elementos y variables difíciles de prever, de ser proactivos capaces de cambiar de un momento a otro y afectar la economía mundial.

También debemos considerar que en la actualidad los países están cada vez más entrelazados por medio de tratados de libre comercio, mercados comunes, uniones aduaneras, convenios unilaterales, bilaterales, multilaterales, etc, lo cual hace que de presentarse un problema económico en un país se produzca un rápido efecto contagio en otras regiones del mundo.

La mayoría de los países se han involucrado en tratados de libre comercio con Canadá, Estados Unidos y Europa, en los cuales además

de los temas puramente comerciales se incorporan regulaciones respecto a elementos sanitarios y de seguridad jurídica, lo cual permite a los inversionistas instalarse y crecer en regímenes que les garantizan reglas adecuadas en cuanto al tratamiento de sus réditos y las facilidades para el desarrollo de las plantas industriales.

Esto se pudo comprobar con dos acontecimientos económicos muy importantes que afectaron el mundo globalizado, como fueron la escalada en los precios del petróleo del 2008 y la posterior crisis financiera que mantuvieron en vilo a prácticamente a todas las economías del planeta y que aun hoy en día se pueden observar efectos de estos acontecimientos. Incluso como hemos visto durante el año pasado los problemas financieros en Grecia y posteriormente en Portugal, Irlanda y España hicieron contener el aire a los mercados financieros, que reaccionaron temerosos ante la posibilidad de una nueva crisis financiera en la zona euro que llevara a otra crisis mundial, de iguales o peores consecuencias que la presentada

hace dos años.

Por otro lado, el leve avance de la economía norteamericana y las medidas tomadas por la Reserva Federal para reactivar el mercado de ese país, han producido que los inversionistas busquen otras alternativas de inversión, tales como el oro, o bien, estos emigren sus capitales en busca de mejores rendimientos, inundando de dólares a muchas economías emergentes, lo que ha provocando importantes desequilibrios internos en estos países.

El efecto de tales acontecimientos también se hizo sentir en Latinoamérica, no solo por la inundación de dólares que experimenta en la actualidad, sino también por todos los problemas que estos países tuvieron que sortear durante la pasada crisis financiera, ya que el impacto generado en las grandes economías cobró su factura principalmente por la baja en las exportaciones de la mayoría de los países latinoamericanos, que se tradujo en desempleo, problemas fiscales, bajo crecimiento o decrecimiento, entre otros.

Aun con este panorama, Latinoamérica pudo sortear la crisis en forma positiva, la recuperación si bien no ha sido como muchos esperaban, si podemos observar algunos avances significativos en la región. Es importante recordar que no todos los países han logrado efectos positivos en sus economías y más bien han sido aquellos que diversificaron sus mercados de exportación y tomaron medidas económicas para lidiar con estos problemas, los que han podido paliar de mejor manera los efectos negativos generados por la pasada crisis financiera.

En una época de cambio, donde las tecnologías de información y comunicación, las estructuras corporativas, los estilos de vida y de trabajo, los gustos e intereses de la gente, determinan un mercado distinto, maleable y dinámico que nos llevan al reto de tratar de satisfacer sus muchas y diferentes necesidades. Entonces los países latinoamericanos necesitan reconstruirse, reinventarse.

Pero cómo empezar a resolver estos problemas?

Si bien no es una tarea sencilla si es posible comenzar a dar pasos que permitan avanzar hacia una Latinoamérica más próspera y con mejores oportunidades para todos. En este sentido debemos comenzar por lo más básico, ya que no se puede salir del subdesarrollo si una gran parte de nuestros ciudadanos viven con hambre y en condiciones de extrema pobreza, por lo cual, romper con este ciclo en las familias más vulnerables, es fundamental. Las consideraciones que se realizan seguidamente se enmarcan en el concepto de desarrollo económico moderno, que además de lo puramente económico tradicional, incorpora las dimensiones de lo social (educación, salud, cultura), lo ecológico en el más amplio sentido, lo sociopolítico y desde luego lo organizativo comunitario – empresarial.

Se deben enfocar esfuerzos, para lograr que los y las niños (as) de familias de bajos recursos puedan estudiar y prepararse a nivel académico, lo cual es una inversión social que a largo plazo generaría grandes beneficios y ayudaría a encaminar un país hacia un desarrollo más equitativo para la mayoría de las personas que lo habitan.

En otra dimensión del análisis, podemos tener variantes desde una visión restringida a asuntos que generan impactos en el corto plazo; el empleo, las acciones para unir la oferta y demanda laboral, fomento para la instalación de empresas y capacitación socio-laboral, hasta una visión de corto y largo plazo, integradora, en la que los temas abarcan también la calidad de la educación básica, la disponibilidad y calidad de centros educativos de secundaria y superior, la sostenibilidad de los ecosistemas, la capacidad organizativa comunitaria – empresarial. En esta última visión el concepto de desarrollo se asemeja a un enfoque de competitividad comprehensivo de toda su realidad, o de un tercer sector.

Coherente con este enfoque es de interés el desarrollo sobre competitividad contenido en “Nehemías Obed López y otros: Competitividad Sistémica en América Central”, que nos permite asomarnos a la realidad de una nación de manera comprehensiva y sistemática.

Es de vital importancia que los gobiernos comiencen a canalizar recursos hacia proyectos de asistencia social para las poblaciones más necesitadas, con programas que ayuden a la obtención de empleos a estas familias y desarrollando programas para que los niños (as) y jóvenes no se vean obligados a abandonar sus estudios por falta de recursos y puedan mantenerse dentro de las escuelas y colegios a fin de que el proyecto pueda generar el impacto social esperado. En este sentido se debe recordar que por lo general personas más preparadas tienen mayor posibilidad de alcanzar un mayor nivel de vida.

Sin embargo, no es fácil llevar adelante este tipo de proyectos sin el

financiamiento adecuado, por lo que es un enorme reto que los gobiernos tienen por delante, ya que este tipo de inversiones no solo son costosas sino que los resultados son de largo plazo y que en ocasiones no son políticamente atractivos. Es aquí donde los gobiernos deben idear formas, para obtener los recursos que permitan sostener los programas, los cuales pueden conseguirse a través de ayudas o donaciones de organismos internacionales, convenios con otros países ricos, incluso programas de adopción de escuelas o colegios e incentivos fiscales a empresas que deseen participar en estos programas.

La mayoría de los países latinoamericanos han dado pasos muy importantes que presentan hoy condiciones muy adecuadas en los estamentos “metanivel” y “mesonivel”, lo cual es de gran importancia para que las inversiones se desenvuelvan en un entorno de seguridad jurídica, estabilidad política y estabilidad macroeconómica. Tanto México como Centroamérica y Sur América, presentan actualmente ambientes en los que las inversiones, generan rentabilidades relativamente más elevadas que los países desarrollados, en condiciones de alta seguridad y condiciones de vida atractivas para ejecutivos y otros trabajadores que las empresas requieren trasladar para dirigir nuevos procesos de producción.

Durante los últimos años, 2010-2013, los países latinoamericanos, aún los que no califican como “emergentes” como los centroamericanos, han mostrado una gran consistencia en su desarrollo; lograron enfrentar el proceso de crisis de mejor manera y salir bien librados de esta, a tal grado que rápidamente retomaron los índices

de crecimiento anteriores a la crisis, destacando, Costa Rica y Chile. Los años 2010 – 2013, en Latinoamérica, están mostrando altos niveles de crecimiento de la producción, en un ambiente de estabilidad política y macroeconómica.

Dos procesos económicos y sociales de gran importancia, caracterizan las economías latinoamericanas actualmente; el primero es la diversificación de los mercados de destino de la producción. Mientras una década atrás en general dependían en gran medida del mercado de Estados Unidos (USA), ahora este mercado es uno más, en algunos casos de relativa menor importancia, mientras el mercado de China, el europeo y otros ganan mayor importancia y conforman canastas mucho más adecuadas para disminuir su dependencia y evitar vaivenes perniciosos internos derivados de restricciones o dinanismos de la economía de USA. El otro proceso que le da gran vitalidad a las economías de la región es la diversificación productiva interna, en donde, han ganado relativa importancia la instalación de complejos agroindustriales para transformar materias primas, generar energía, así como los servicios sofisticados y la producción de componentes para las industrias más avanzadas del espectro tecnológico. Lo indicado presenta nuevas posibilidades para establecer alianzas con empresas que ya han ganado experiencia y que pueden ofrecer mayor garantía de éxito en los negocios.

Es de interés también analizar las diferencias en la forma de trato comercial entre los países latinoamericanos, con relación a USA y Europa. Mientras en la década anterior, las relaciones entre Centroamérica y el Caribe respecto a USA, se basaban en la Iniciativa para la Cuen-

ca del Caribe (CBI), por medio de lo cual el Gobierno de USA, otorgaba acceso unilateral y condicionado a su mercado, lo cual implicaba grados de inseguridad, dado que ese gobierno podía aplicar restricciones en cualquier momento sin que ello implicara acto ilegal interno ni rompimiento con regulaciones internacionales, ahora existen acuerdos con Centroamérica, República Dominicana y otros países latinoamericanos (TLC), que se inscriben en el derecho internacional y representan compromisos de carácter federal, dando seguridad jurídica a las inversiones en estos países. Prácticamente en forma paralela al CBI, los países europeos se adhirieron al “Sistema Generalizado de Preferencias”; esquema diseñado para reducir restricciones a algunos productos y permitir el libre acceso de muchos productos provenientes de los países subdesarrollados, este esquema, igual que el CBI otorgaron concesiones sin la exigencia de reciprocidad, lo cual se ha mantenido en el caso europeo; para Estados Unidos ahora rige el CAFTA. No obstante la Comunidad Europea está planteando la firma de tratados tipo TLC con los países o grupos de países latinoamericanos, lo cual también, igual que USA, brindará un mayor grado de seguridad a las inversiones y desde luego la estabilidad del comercio.

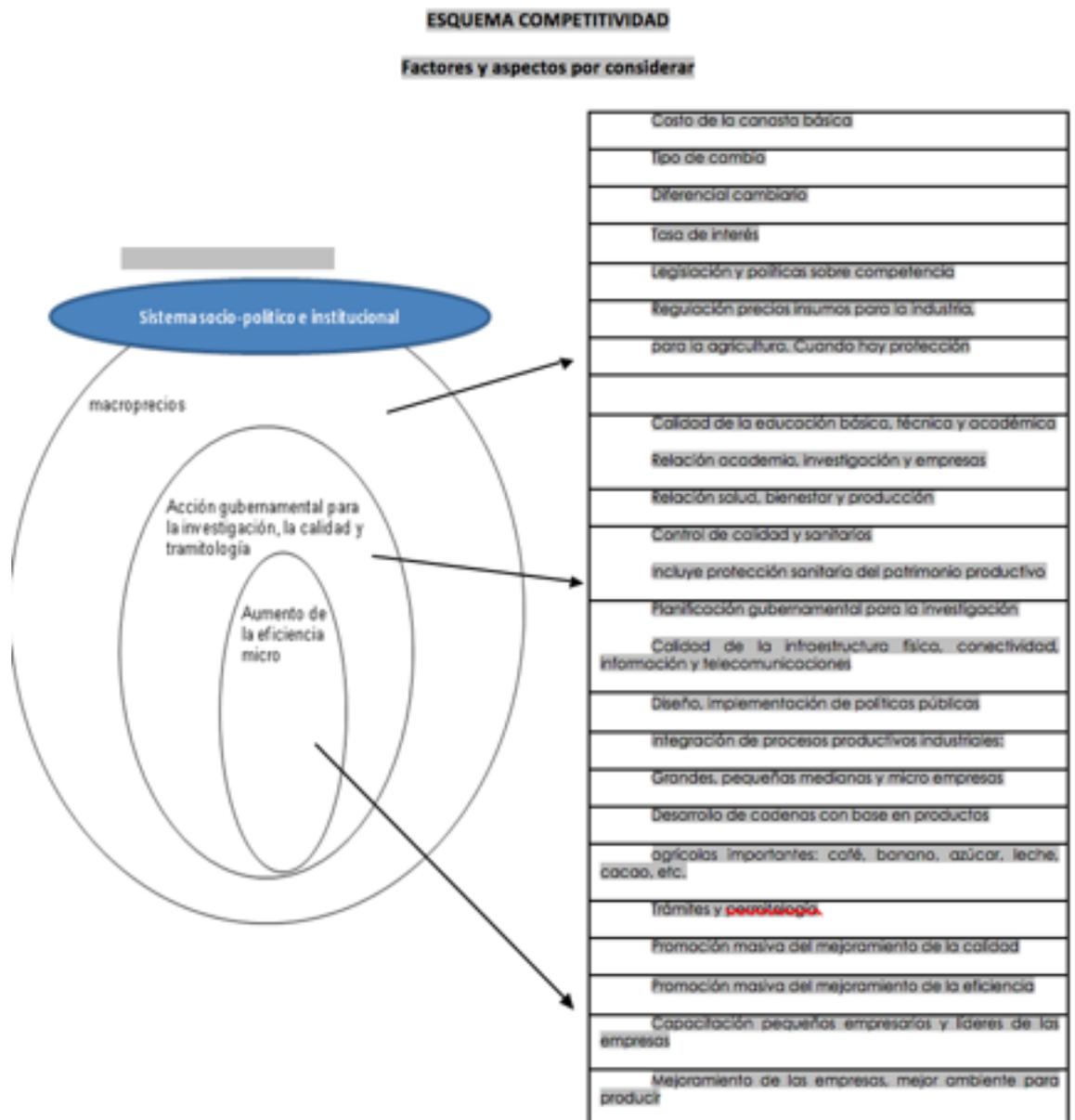
La visualización de los aspectos involucrados en la competitividad, derivado del enfoque sistémico se asemejan al estudio sobre el desarrollo y la situación socioeconómica de una nación. Ahora en Latinoamérica se tiene conciencia en los ámbitos intelectuales que la situación y las posibilidades de desarrollo y la capacidad competitiva están estrechamente vinculadas y que estas dependen en última instancia de las posibilidades del

país para brindar educación y capacitación de buena calidad a las grandes mayorías y también de un complejo de tareas interrelacionadas que deben “encarrilarse” para el logro de los objetivos buscados. No obstante que el asunto es de gran complicación y difícil de explicar en espacio reducido, más adelante, se presenta un esquema con el conjunto de factores y aspectos que se requiere considerar. Un análisis de todos y cada uno de los elementos que intervienen en la competitividad de las actividades productivas sobrepasa los objetivos de este documento, por lo cual solamente se presenta el esquema, compuesto de

cuatro grandes grupos o tipos de asuntos:

- Sistema Sociopolítico e Institucional
- Macroprecios
- Acción Gubernamental para la investigación, la calidad y la tramitología
- Aumento de la eficiencia micro

En realidad como cualquier clasificación es en buena medida arbitraria, pero permite enfocarse con mayor grado de precisión a esta temática. Los elementos de los cuatro grupos se conjugan para determinar la competitividad de un producto, de una actividad y del país, así como sus posibilidades de desarrollo y de procurar el bienestar de sus ciudadanos.



No obstante, los esfuerzos en términos macroeconómicos que permitan mantener un crecimiento pujante de las economías latinoamericanas, deben ir de la mano con los proyectos sociales, para dar sostenibilidad a todos los programas que busquen impulsar el crecimiento económico sostenido y equitativo. En este sentido el papel del los gobiernos debe concentrarse en ser un ente que no solo regule, sino que apoye y facilite al sector privado en el desarrollo de sus negocios. Recordemos que un gobierno por sí solo no puede realizar todas las cosas, es necesario que el aporte privado contribuya a alcanzar las metas de crecimiento en forma conjunta y desarrollar la convicción que en la medida que el país crezca y se desarrolle generará un beneficio para todos.

El papel del gobierno debe concentrarse en generar mediante un clima estable y seguro para la inversión privada que apoye las iniciativas innovadoras que mejoren la producción bajo altos estándares de calidad, de manera que se pueda fomentar la colocación de estos productos tanto a nivel interno como externo.

En este punto es importante mencionar que los distintos tratados que tienen muchos países de Latinoamérica son un atractivo para muchas empresas que desean invertir en la región, seducidos por las posibles ventajas que pueden obtener para ingresar su producción no solo en las propias economías de la región, sino también en otras regiones que poseen alto poder de compra donde Latinoamérica tiene algún acceso privilegiado.

Otro aspecto que debe ser evaluado por los gobiernos es una mayor integración, que permita lograr un trabajo bajo un esquema de bloque que vuelva a la región mucho más

atractiva para nuevas inversiones, sino también en incrementar su poder de negociación tanto con los organismos internacionales, como en negociaciones con otros países o bloques de ellos.

Sin embargo, esta no es una tarea fácil para los gobiernos, de hecho, concentrar esfuerzos en aumentar la producción y la competitividad de un país lleva consigo una importante inversión en infraestructura tales como carreteras, aeropuertos, puentes, generación de energía, entre otros, lo cual no es nada fácil, mas cuando se trata de países con importantes déficit fiscales que los limita para actuar en este tipo de inversiones, por lo que se tiene que adoptar otras alternativas que permitan llevar a cabo estos grandes proyectos que contribuyan a un desarrollo más acelerado.

Como decíamos, es aquí donde vuelve a aparecer el sector privado como alternativa de inversión y específicamente nos referimos a la inversión extranjera directa, que es por lo general, la manera que muchos países han adoptado para poder llevar a cabo este tipo de grandes y costosas obras.

En estos tiempos donde los inversionistas buscan donde colocar sus recursos este tipo de proyectos convierten a Latinoamérica en una región llena de oportunidades para realizar excelentes negocios, que no solo les generaría grandes ganancias, sino que también múltiples beneficios para la economía de un país como son la generación de empleo, una mayor competitividad, incrementos en la recaudación de impuestos, entre otros. Pero para lograr programas de inversión de este tipo, los gobiernos deberán dar a conocer los posibles proyectos que sean de interés nacional y promocionarlos para interesar a los

posibles inversionistas a invertir en ellos.

América latina tiene un gran potencial para crecer y dar un salto cualitativo y cuantitativo hacia el desarrollo de sus países, es una región que posee una inigualable belleza natural que maravilla a sus visitantes y generan un importante fuente de recursos por medio del turismo: "Oro Verde", además que se cuenta con grandes extensiones de tierras cultivables que sumado a una excelente experiencia en la producción de bienes agrícolas, la convierte en una alternativa para abastecer una población mundial creciente que cada día demanda más y más este tipo de productos. No obstante, sus amplias riquezas marinas que son otro elemento importante en la generación de recursos.

Por otra parte, esta región concentra grandes reservas de agua dulce que según muchos expertos se convertirá en un bien de gran valor en el futuro, principalmente en aquellos países donde el agua es escasa, ya sea por la contaminación de las fuentes o por tratarse de zonas desérticas. Y como si fuera poco América Latina, cuenta con un alto potencial de producción de fuentes de energía como son las reservas petroleras de Venezuela, Brasil o México, sino que también ha sido pionera en la creación de energías limpias como son los biocombustibles.

Pero a pesar de lo anterior no podemos olvidarnos que el desarrollo debe realizarse de la mano con el respeto y cuidado con la naturaleza, ya que sería un error realizar una explotación exagerada de los recursos naturales segados por alcanzar un crecimiento económico irresponsable.

La región latinoamericana tiene todas las condiciones y los recursos para alcanzar un alto nivel de desarrollo económico, pero es necesario que se actúe más como bloque no solo para incrementar nuestro poder de negociación sino como forma de ayudarnos unos y otros, compartiendo nuestras experiencias, tecnologías e incluso recursos a fin de poder acentuar todas las cosas que nos unen y potenciar aquellas que nos permitan alcanzar nuestras metas en forma más acelerada.

También a manera de ejemplo, es lo referente a la promoción y participación de las transnacionales o empresas corporativas en las realidades de los países subdesarrollados. Dirk Barrez,(1) presenta una posición crítica severa sobre el papel que están jugando este tipo de empresas en estos países y recomienda, presenta y promociona como alternativa; el desarrollo de las capacidades organizativas y solidarias de las comunidades para conseguir procesos en los que integren la producción, la transformación y la comercialización, con el fin de que defiendan sus formas de vida y el ingreso digno por su trabajo.

La aparente contradicción se presenta cuando organismos de las Naciones Unidas y otros multilaterales cooperan para facilitar la incorporación de esas empresas en los países, para lo cual se pone de ejemplo los excelentes resultados que obtuvieron países como Corea, Singapur e Irlanda. En una exposición de Michael Mortimore, Inversión Extranjera Directa de Empresas Transnacionales y su relación con el Desarrollo Nacional, contenida en Luis Mesalles y Oswald Céspedes refiriéndose al enfoque de países que han extraído frutos positivos de la relación con las transnacionales indica

Los beneficios no se consideran automáticos y se relacionan principalmente con aspectos vinculados al desarrollo productivo. Entonces, aunque los aspectos macroeconómicos siguen siendo importantes, existen elementos de mayor prioridad relacionados con el desarrollo productivo. ¿Cuáles son? Transferencia y asimilación de tecnología extranjera, capacitación de recursos humanos, encadenamientos productivos, desarrollo empresarial local y escalamiento industrial y tecnológico, entre otros.

Como se puede observar las empresas transnacionales son responsables de los principales cambios de los patrones mundiales de inversión, comercio e innovación. La presencia de nodulos de sus sistemas internacionales de producción integrados en un país en desarrollo puede significar importantes y tangibles beneficios al proceso nacional de desarrollo. Claramente, países que aspiran participar en el dinamismo del mundo de las empresas transnacionales, tienen que adoptar medidas para hacerse más atractivos para aquellas y también para asegurarse que se benefician de su presencia en la economía nacional.

América Latina tiene grandes ventajas que pueden ser aprovechadas, hoy en día se experimenta una buena perspectiva para que puede generar un crecimiento económico importante para la región. Uno de estos elementos es el incremento de los precios en los mercados de bienes commodities durante el último año, lo cual genera un efecto muy positivo en estas economías, donde la producción de estos bienes representa una buena parte de sus exportaciones. Aunque en el 2013, se espera una desaceleración de las exportaciones de la región, la expectativa es que aun exista un crecimiento importante impulsado

por la gran demanda de materias primas de China y aunque no se espera una reactivación fuerte de la economía de Estados Unidos, si existe la expectativa que un crecimiento moderado de esta economía y de las propias demandas internas de la región, generaría un efecto sostenido de los niveles de exportaciones y los precios de los bienes exportables de América Latina.

No obstante, la subvaluación del yuan chino merece un comentario aparte en este análisis, ya que el abaratamiento de los bienes chinos gracias al manejo que este país hace del tipo de cambio genera grandes distorsiones en la economías latinoamericanas que no pueden ser corregidas solo con sus propias políticas económicas, tanto así que en los últimos días se ha visto como Estados Unidos y Brasil comienzan en forma conjunta a externar cada vez más preocupación por la política monetaria china y las repercusiones en sus propias economías y otras regiones.

Un ejemplo de esto, es el impacto en el empleo de mano de obra no calificada que afectó prácticamente a toda América gracias a la migración de las fabricas textiles y ensambladoras de otros productos que deducidos por la mano de obra barata en estos países trasladaron sus operaciones hacia la zona asiática.

Por otra parte, no podemos ignorar que China es un importante productor de materias primas utilizadas en muchos países alrededor del mundo para la producción de bienes y una revaluación acelerada del yuan podría generar un encarecimiento de muchos de los productos que utilizan materias primas chinas, generando efectos negativos a nivel mundial.

La situación actual del mundo en términos políticos y económicos es complicada y seguirá siendo así en el futuro, prueba de ello han sido los recientes conflictos en Oriente como es el caso de Egipto, que ya se han hecho sentir en los precios del barril de crudo de petróleo, los cuales son lo peor de la crisis que superaron los 90 dólares por barril. Entonces surge la pregunta ¿ cómo debe actuar la región latinoamericana bajo esta realidad mundial ? Latinoamérica es una región llena de riquezas que se caracteriza por la producción de una amplia gama de bienes, servicios, materias primas, alimentos e incluso bienes de alta tecnología como es el caso de Intel en Costa Rica. Además, posee innumerables recursos naturales de gran belleza, que no solo generan ingresos por la explotación que se pueda realizar de los mismos, sino también como fuente de ingreso mediante el turismo. Sin embargo, ha sido difícil dar los pasos correctos que permitan una explotación responsable de recursos con una distribución equitativa de los ingresos generados, que lleven a una mejor calidad de vida sus habitantes.

Y además de todo esto, ¿qué debemos considerar también para la empresa del sigloXXI?. Es fundamental la mejora continua para hacer frente a una competencia feroz, a los vaivenes de los precios determinados por un mercado mundial, al incremento sustancial del mercado de bienes y servicios, a la organización entendida y abordada como una cadena de muchos eslabones que puede aumentar o disminuir la complejidad de mis operaciones pero que finalmente siempre da los insumos para propiciar más y mejores prácticas comerciales, sea para bienes o para servicios. En la empresa actual (del siglo XXI) se deben dar relaciones de confianza entre proveedores, distribuido-

res, clientes y Estado. Debe existir un compromiso real y funcional de cada uno de estos actores y a su vez, potenciar la interdependencia e interrelación en las organizaciones. Sin embargo, estos cambios, reinventiones y reingenierías no se quedan únicamente en las empresas, o en las organizaciones privadas.

Dentro de todos estos vientos de cambio, también se tiene una reinención del gobierno, un suscitar cambios debidamente requeridos en el sistema gubernamental, dejando un sistema paternalista para llegar a uno empresarial y emprendedor, que minimice al máximo la burocracia y genere constantemente oportunidades del desarrollo. Según los autores Osborne y Gaebler, en su libro Reinventing government, reinención no significa privatizar, si no que se deben generar cambios a partir de cuestionamientos y análisis, pues no es un tema de tamaño, si no de efectividad y administración del mismo.

En fin, el mundo seguirá generando grandes oportunidades y retos que no serán fáciles de superar, sin embargo, el alcanzar los beneficios esperados dependerá de cómo cada país y sus respectivas poblaciones decidan enfrentar, esta realidad que reta a las personas a desarrollar su creatividad para adaptarse a un mundo cada vez más exigente para aquellos que desean crecer y desarrollarse. Justamente muchos de estos aspectos los debemos ver con una mentalidad integral y sistemática, donde participen todos los actores sociales y no unos cuantos, por ejemplo, podríamos afirmar que al Gobierno es a quien le corresponde velar por la aplicación de las leyes nacionales e internacionales y "NO HACERSE EL CHANCHO". QUE HACEMOS NOSOTROS POR ESO O QUE HEMOS HECHO.

En materia de desgravación arancelaria sino se aplica como corresponde puede ser un "bumeral", YA QUE SE EXONERA EN FORMA GRADUAL DETERMINADAS MERCANCIAS ¡y qué pasa con lo que se deja de percibir por concepto de impuestos o ingresos. Y es que el asunto es muy sencillo, en materia de Política Fiscal y Política Monetaria, si no tenemos INGRESOS con que vamos a gastar, tal y como lo afirmaron Musgrave y Musgrave: "LAS FUNCIONES BASICAS DEL ESTADO SON: EDUCACIÓN, SALUD, SEGURIDAD E INFRAESTRUCTURA", pero para ello se requieren ingresos. Debemos velar por el sistema de recaudo y su respectiva fiscalización o auditoría, la forma en como se gasta o se deberían gastar los ingresos por concepto de impuestos directos e indirectos, que pasa con la evasión y elusión de los impuestos, entre otras cosas.

Por supuesto estamos claros en que estamos muy desmotivados con la triplicidad o quintuplicidad del pago de impuestos y 1).- No más saliendo de la casa y al caer en un hueco, digo: " superollo o cráter", me acuerdo de Papá Estado; 2).- Cuando tengo que "poner" a mis hijos en escuelas y colegios privados; 3.-Cuando tengo que ir donde el médico particular o pagar mis propias medicinas y 4).-Cuando tengo que poner verjas en mi casa, alarmas y soportar al guarda que a las 3 de la mañana, suena su pito y me despierta.

Porqué hasta que aparecen proyectos de Ley, como el PLAN FISCAL, el RECAUDO AUMENTA y se le da una mirada a los evasores y elusores que todos conocemos.

La pregunta a hacer resaltar, es que hemos hecho nosotros por eso, el

porta a mi se impone, y lo más bonito es criticar y criticar, o serruchar y serruchar.

Como una reflexión final, viene el reivindicar al trabajo de los países latinoamericanos, como una acción humana que dignifica al individuo y que le permite, a su vez, satisfacer sus necesidades más básicas y adicionalmente buscar su propia realización personal. Para esto es indispensable retomar el inexorable vínculo entre la creatividad, la innovación y el trabajo. Bajo esta óptica, existen diversos autores y estudios que refuerzan la tesis que sentirse apasionadamente implicado con el trabajo, como reto positivo y disfrutar de éste a medida que se desarrolla, es la clave de la creatividad, es la base de la motivación. Por lo tanto, cuánto más positivo sea el estado afectivo de una persona, mayor será su creatividad en un entorno laboral y consecuentemente de los países latinoamericanos. Es decir, a medida que los individuos comunican positivamente sus nuevas ideas y las soluciones a los problemas, es posible que desencadenen eventos positivos dentro de la empresa y la de un país.

Y para concluir les dejo la siguiente reflexión: Los únicos límites que existen para que te realices en un país latinoamericano, están en tu mente... dale una sonrisa a la vida, una actitud positiva y vive plenamente.



Mensajes subliminales

Una perspectiva experimental en Neuromarketing

por Alexander Varón Sandoval¹
Stephany Trujillo Arce²

Introducción y Justificación

Según teorías relacionadas con el psicoanálisis y con la neurolingüística (O' Connor y Seymour, 1993) la publicidad ha venido usando varios tipos de simbología, la más usada es la de tipo sexual referente a símbolos fálicos y pélvicos, en igual forma el uso de imágenes sexualmente atractivas insertadas en material visual, escenas y textos imperceptibles de manera consciente en material impreso, dichas teorías sugieren que este tipo de persuasión, llamada subliminal, puede incidir en la creación y / o cambio de las creencias, actitudes y comportamientos de los jóvenes entre los 15 y 19 años, teniendo esto implicaciones en el ámbito económico, administrativo y social, que de ser confirmados o desmentidos por una investigación controlada y objetiva plantearía una serie inquietudes a todo nivel.

A continuación se relacionan los distintos elementos que se han encontrado a través de distintas investigaciones realizadas en torno al tema de la subliminalidad en diferentes medios antes del año 2001 y que sirvieron como elementos de apoyo para justificar la realización de la primera investigación en la que se comprobó la existencia de un impacto a partir de la exposición al mensaje subliminal:

En los hallazgos de la investigación llevada a cabo por Varon y otros en 2001 se encontró lo siguiente:

Análisis de los resultados Anova (Grupo Experimental)
Como el objetivo de la prueba experimental aplicada era establecer cambios en actitudes y creencias entre la población de estudio sobre los diferentes tipos de licores y en especial con respecto al vodka y a la marca Smirnoff, el análisis de varianza (Anova) se realiza tomando en cuenta las medias obtenidas en la observación para los diferentes tipos de licores: Brandy, Ginebra, Whisky, Vod-

ka, Tequila, Aguardiente, Ron, Vino Seco, Vino Dulce, se encontraron los siguientes resultados.

1. La hipótesis nula establecida, según la teoría explicada, se rechaza si el valor de significancia a través de la prueba f en el ANOVA es inferior a 0.05.
2. La única variación que se encontró y que da como resultado el rechazo de la hipótesis nula (las medias son iguales) fue la significancia referente al vodka con 0.018. Esto verifica estadísticamente que a través de los mensajes subliminales se pueden producir cambios perceptibles sobre las diferentes marcas de vodka. Analizando más a fondo, a través de un POSANOVA pudimos apreciar que la variación a nivel interno de los resultados relacionados con el vodka, en vez de producir un mayor nivel de aceptación, lo que produjo fue un nivel de rechazo, generado tal vez por el tipo de mensaje subliminal usado en conflicto con el nivel de madurez psicológica de los jóvenes (16-22) años participantes en el estudio. Esto nos sugiere la existencia de una evidencia empírica de que manipulando de cierta forma el mensaje subliminal teniendo en cuenta las características de la población objetivo, se pueden influenciar cambios y posible generación de creencias y actitudes en el consumidor.

Análisis de los resultados Anova (Grupo De Control)
Al realizar el análisis nos encontramos con que las tendencias pre y post conservan una igualdad, los que nos indica que no hubo variación de las respuestas entre los grupos tomados para la muestra de ese día.

La hipótesis nula planteada fue aceptada por cada uno de los grupos. Este día, entonces la media de cada uno de los grupos tomados comparadas entre sí, no mostraron cambios significativos.

Algunos estudios psicológicos conducidos a finales del siglo XIX y principios del XX mostraron interés por la percepción subliminal. En estos primeros estudios a la

gente se le preguntaba simplemente si era consciente o no sobre la percepción de un estímulo. Por ejemplo, estímulos visuales tales como letras, dígitos o figuras geométricas eran presentados a distancias considerables respecto a los observadores de tal forma que estos no pudieran distinguir lo que se les estaba mostrando. De igual manera estímulos auditivos tales como nombres de letras eran susurrados débilmente de tal forma que los observadores aseguraran ser incapaces de escuchar sonido alguno. Para probar si estos estímulos auditivos y visuales habían sido percibidos a pesar de las declaraciones en contra, se les solicitó a los observadores intentar adivinar acerca de los estímulos. Por ejemplo, si la mitad de los estímulos eran letras, y la otra mitad eran dígitos se les pedía a los observadores decir si habían sido expuestos a letras o dígitos. Los resultados arrojados en estos primeros estudios mostraron que las afirmaciones de los observadores acerca del estímulo al que habían sido expuestos era más acertada de lo que se esperaba. En otras palabras, a pesar de que los observadores aseguraban no haber percibido conscientemente los estímulos, sus respuestas hacían pensar que de hecho estos habían percibido la suficiente información para realizar afirmaciones precisas respecto a los estímulos.

A través de los años, cientos de experimentos de este tipo han sido llevados a cabo por psicólogos. Si los agrupamos, estos estudios muestran que se puede percibir información relevante capaz de determinar y conducir nuestras decisiones, incluso cuando los observadores no han experimentado conscientemente la percepción.

Otra forma en la que ha sido demostrada la percepción subliminal en estudios controlados de laboratorio, es mostrando que el estímulo puede ser percibido aun cuando es presentado bajo condiciones que hacen casi imposible distinguir a un estímulo de otro. Los estudios clásicos de este tipo fueron conducidos en los años setentas por el psicólogo inglés Anthony Marcel. Estos experimentos se basaron en descubrimientos previos que indicaban que una decisión acerca de un estímulo era facilitada o anclada cuando el estímulo seguía a otro estímulo relacionado. Por ejemplo, si a un observador se le preguntaba si una secuencia de letras era una palabra (por ejemplo doctor, pan) o simplemente una secuencia de letras sin sentido (otrdo, npa), una secuencia de letras tal como la palabra doctor sería clasificada con mayor facilidad como palabra cuando esta seguía a una palabra relacionada semánticamente (por ejemplo enfermera) que cuando seguía una palabra no relacionada semánticamente (por ejemplo pan).

- Durante un periodo de dos semanas en septiembre de 1957 la estación WTWO, Bangor Maine, probó

mensajes subliminales en anuncios promocionales de la estación. Las palabras "Si usted ha visto este mensaje, escriba WTWO" eran emitidas cada 11 segundos a una velocidad de 1/80 segundos en días alternos.

- El primer experimento subliminal en televisión ocurrió en 1956 en Inglaterra. La BBC, en una transmisión regular envió un mensaje a una velocidad que se presumió subliminal. Al final del programa, se les preguntó a los televidentes si habían observado algo fuera de la común. Sólo un pequeño porcentaje había logrado identificar el mensaje. Considerando las pocas respuestas afirmativas, se sugirió que algunos de los televidentes poseían umbrales suficientemente bajos como para que el mensaje fuera para supraliminal.
- En enero 19 de 1958 durante una emisión de media hora de un programa de la CBC llevado a cabo en Canadá se envió un mensaje subliminal 352 veces alternamente a una velocidad de 1/5 y 1/2 segundo. La CBC reportó el experimento como no concluyente.
- En 1957, James Vicary anunció que había diseñado una máquina de proyección subliminal llamada taquitoscopio capaz de proyectar mensajes imperceptibles en películas sobre la pantalla grande. Muchos reaccionaron escépticamente cuando escucharon por primera vez acerca de la nueva técnica, pensando que no tenía sentido enfrentarse a un comercial que no podía verse. Pero Vicary aseguró haber conducido un experimento durante seis semanas en un teatro de Fort Lee, Nueva Jersey, el cual había causado un alto incremento en las ventas. Los mensajes "Coma Palomitas" y "Tome Coca-Cola" aparecían en la pantalla cada cinco segundos por un periodo de tiempo tan corto que los asistentes a la película no lo lograban percibir. Vicary aseguró que los mensajes subliminales incrementaron las ventas de palomitas en un 58% mientras que las de Coca-Cola aumentaron en un 18%.

Las investigaciones anteriormente nombradas sugieren la hipótesis de la actuación subliminal en el psiquismo humano y en la afectación de la elección de productos. Pero al mismo tiempo, sugiere que una afectación como esta genera cambios en creencias, sentimientos o actitudes. Por esta razón esta investigación intenta aproximarse a este fenómeno con un modelo de metodología mixta y conocer si existen cambios o variaciones en creencias, actitudes o comportamientos de los jóvenes entre los 15 a 19 años en la ciudad de Cali.

La pertinencia de este estudio Investigativo, tanto para el

desarrollo del país como a nivel mundial radica en la carencia de conocimiento sobre el impacto exacto en el comportamiento lo se traduce en inexistencia de legislaciones claras que protejan al ser humano del uso antiético del mensaje subliminal; estableciendo límites claros para la explotación del potencial del mismo, en beneficio de la industria, de las organizaciones y del ser humano en general.

Existe a nivel internacional infinidad de evidencias del uso indiscriminado del mensaje subliminal en el cine, la música, material publicitario audio, visual e impreso; Sin existir bases teóricas fuertes respecto a la intencionalidad, que se ha inscrito tradicionalmente en la idea de manipulación con fines comerciales, y el efecto real del impacto subliminal en el comportamiento.

En Colombia, se han realizado algunos esfuerzos que no han tenido el apoyo suficiente por consideraciones a priori de que el mensaje subliminal no afecta, esto debido a una mitificación del mismo y a estudios carentes del rigor estadístico para analizar sus impactos. Con base en los elementos expuestos y su importancia local, nacional e internacional se hace necesario estudiar más a fondo este fenómeno y sus implicaciones en la psicología de los consumidores.

Pregunta de Investigación

Pregunta General: ¿Cuáles son los impactos y/o efectos en la creación y / o cambio de creencias, actitudes y comportamientos la población entre los 5 a mas 60 años de edad cuando están expuestos a mensajes de tipo subliminal a través de distintos medios y las implicaciones que tendrían los posibles hallazgos a nivel social, político, administrativo y ético?

Objetivos

a. Objetivo General

- Comprobar el impacto y/o efectos de los mensajes subliminales insertos en los medios, determinando su impacto en relación con el medio en sujetos de diferentes rangos de edad, identificando sus efectos con respecto al cambio y / o creación de creencias, actitudes y generación de comportamientos en el consumidor y las implicaciones de los posibles hallazgos a nivel administrativo, social, político y ético.

b. Específicos

- Evidenciar el impacto y /o efectos de los mensajes subliminales en relación con la creación y/o cambio de creencias, actitudes y la generación de comportamientos de compra, preferencias, gustos en cuanto a una marca y producto en particular de sujetos de diferentes rangos de edad de la ciudad de Cali a partir de la expo-

sición al mensaje subliminal y su nivel de variación en comparación con el mismo antes de la exposición.

- Examinar el impacto y /o efectos de los mensajes subliminales en relación con la creación y/o cambio de creencias, actitudes y la generación de comportamientos de sujetos de diferentes rangos de edad de la ciudad del Cali.
- Revisar la existencia de poblaciones más susceptibles a impactos y /o efectos de los mensajes subliminales con el fin de analizar las implicaciones sociales, administrativas y éticas y generar una propuesta de protección al consumidor.

Alcances del Proyecto de Investigación Global

El alcance del proyecto tendrá seis fases, cada fase será tratada como un proyecto individual y responderá a una división de la población de estudio total por grupo de edad. Cada fase será identificada como Proyecto Subliminales # (indicando el número de la fase).

La investigación en cada fase esta planteada en dos etapas, una primera etapa en la que se harán sesiones de grupo y una prueba piloto para determinar creencias, actitudes y comportamientos preexistentes frente a determinados productos y determinar el tipo de producto sobre el cual trabajar la realización del tratamiento experimental, para luego obtener una muestra representativa de la población de estudio.

La población de estudio total estará conformada por la población de la ciudad de Cali, dividida según su rango de edad para cada fase de acuerdo con las siguientes convenciones:

Segmento Poblacional	Cantidad Cali
Adultos Mayores: + de 60 años	257.281
Adultos: entre 40 y 59 años	549.286
Adultos Jóvenes: entre 20 y 39 años	740.340
Jóvenes: entre 15 y 19 años	202.169
Adolescentes: entre 10 y 14 años	190.686
Niños: entre 5 y 9 años	178.066

Tomado de la Proyección de Cifras Poblacionales del DANE para 2012

En donde la muestra se calculará de acuerdo a la siguiente formula:

$$n = \frac{N * Z_a^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_a^2 * p * q}$$

Dónde:

N: tamaño población

n: tamaño de muestra

Z: Valor de Z para una confianza del 95%

d: porcentaje de error permitido del 5%

p: proporción de que un miembro de la población sea seleccionado

q: 1-p

La muestra obtenida para cada rango será dividida en cuatro grupos, a cada grupo se le aplicara el experimento de acuerdo con los lineamientos de la metodología de grupos de Solomon.

Para los siguientes tamaños de muestra:

Segmento Poblacional	Cantidad Cali (N)	Tam. Muestra (n)	Tam. con ajuste	Tot muestra ajustada
Adultos Mayores: + de 60 años	257.281	383,59	421,94	432
Adultos: entre 40 y 59 años	549.286	383,89	422,28	432
Adultos Jóvenes: entre 20 y 39 años	740.340	383,91	422,35	432
Jóvenes: entre 15 y 19 años	202.169	383,43	421,77	432
Adolescentes: entre 10 y 14 años	190.686	383,48	421,72	432
Niños: entre 5 y 9 años	178.066	383,33	421,66	432

Metodología:

El proyecto de investigación se ha dividido en 6 investigaciones con duración aproximada de cada una de un

año para ello se realizó una segmentación de la población caleña por rango de edad de la siguiente manera:

- Adultos mayores: con más de 60 años de edad
- Adultos: edades entre los 40 y 59 años de edad
- Adultos jóvenes: edades entre los 20 y 39 años de edad
- Jóvenes: edades entre los 15 y 19 años de edad
- Adolescentes: edades entre los 10 y 14 años de edad
- Niños: edades entre los 5 y 9 años de edad

Cada grupo poblacional se tomó como una investigación individual en donde se aplican dos fases una cualitativa y una experimental-cuantitativa. La Investigación se analizó mediante la metodología de grupos de Solomon.

La investigación global, contempla en su primera etapa una fase cualitativa, donde se empleó la técnica de sesión de grupo en un espacio llamado cámara de Gesell. Las sesiones de grupo se realizaron con 86 sujetos de los diferentes rangos de edad de la ciudad de Cali. En la segunda fase experimental, la muestra determinada estadísticamente de 460 sujetos se dividirá en dos grupos como aparece en la figura 1, uno que será expuesto al mensaje subliminal aplicado al medio identificado en la fase cualitativa (grupo experimental) y uno que no será expuesto (grupo de control). Para la medición se construyó un instrumento que se aplicó previo a la exposición al mensaje y posterior a éste para los grupos de control y experimental cuyos resultados están en proceso de análisis estadísticos.

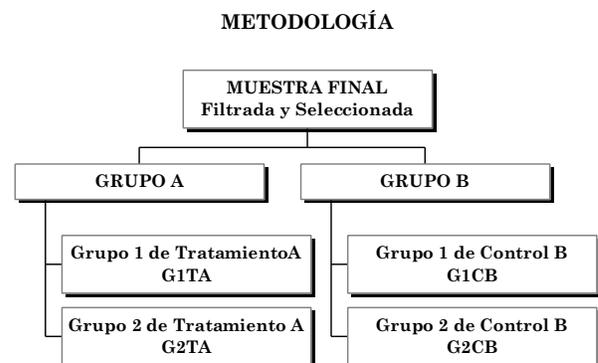


Figura 1. Diagrama de la muestra final para grupos de Solomon

A continuación se puntualizan sobre las actividades de cada fase:

Fase Cualitativa:

- Se realizaron sesiones de grupo iniciales con el fin de determinar creencias, actitudes y posibles comportamientos frente a determinados productos, para realizar tanto el diseño del instrumento de medición, como la escogencia de los productos y materiales sobre los cuales se trabajará.

Fase Experimental:

Diseño del experimento:

- Generación del material subliminal de acuerdo a los hallazgos en las sesiones de grupo.
- Selección y convocatoria de una muestra de 460 sujetos de los diferentes rangos de edad de la ciudad de Cali.
- La Muestra se dividió en grupos de 115 en 4 subgrupos iguales, escogidos al azar y siguiendo la metodología de grupos de Solomon.

Experimento:

- De la fase cualitativa se realizó un análisis de discurso y lenguaje no verbal, en donde se determinó en orden de preferencia de marcas de bebidas.
- Para realizar el inserto subliminal, se eligió la tercera marca de bebida en orden de preferencia de cada rango de edad. Y se seleccionó la una marca para realizar el experimento.

- Con los resultados de los análisis cualitativos se elaboró un Instrumento de medición tipo cuestionario de creencias y actitudes relacionando 9 marcas resultantes de la fase cualitativa, así como la medición de cambios en relación a preferencia y posibilidad de compra de la marca elegida para cada rango de edad. Este cuestionario se realizaba antes de presentar el material audiovisual y después.
- Se expuso a los 2 grupos experimentales a una serie de comerciales donde se presentaban algunas de las marcas escogidas en la fase cualitativa, así como una película que contenía insertos subliminales con la marca. Se expuso a los dos grupos de control a la una serie de comerciales y película sin los insertos subliminales.

Resultados

La investigación ha avanzado en 4 de los seis rangos de edad establecidos. Como lo muestra la tabla 1. En donde después de iniciar el proyecto se cuenta con un gran avance en la fase cualitativa y en algunos rangos, como los de 9 a 14 y 15 a 19 años el estado de avance esta en etapas finales.

Tabla 1. Tabla de Avances del proyecto global

Rango - Edad	Avances						
	Generación de Proyecto	Fase Cualitativa	Diseño Experimental	Convocatoria y recolección de datos	Tabulación	Resultados	Análisis
5-8	100%	100%	0%	0%	0%	0%	0%
9-14	100%	100%	100%	100%	60%	0%	0%
15-19	100%	100%	100%	100%	60%	0%	0%
20-39	100%	100%	0%	0%	0%	0%	0%
40-59	100%	60%	0%	0%	0%	0%	0%
+ de 60	100%	100%	0%	0%	0%	0%	0%

A continuación, se amplían los resultados de la fase cualitativa se las poblaciones que se han avanzado en la investigación de manera global, como aparece en la tabla 2.

Para el rango de 5 a 8 años de edad, se encontró que los niños y niñas tienen una alta preferencia por bebidas gaseosas, agua y en tercer lugar por la bebida yogo premio, por que contiene obsequios que los divierten. El género de cine seleccionado para la entrega del material subliminal es el animado, aunque se tienen variaciones para los niños mayores de 7 años, cuya preferencia era acción animada.

Para el rango de 9 a 14 años, se encontró que los adolescentes y preadolescentes encuentran llamativa la bebida colombiana como su tercera opción en preferencia.

En relación al género de cine se evidencia un atractivo por la acción y aventura.

En el caso del rango de 15 a 19 años, se encontró que las marcas mencionadas en las sesiones de grupo están orientadas a lo natural, es el caso de las bebidas de té cuya participación en este rango se hace muy notoria. De acuerdo con lo anterior, la tercera marca de preferencia de los jóvenes de esta edad fue Sun Tea. En cuanto al género de cine preferido fue Acción.

El rango de los adultos mayores, se inclina por el género de la comedia Romántica, con la aparición de películas clásicas que recuerdan sus épocas de antaño. En el caso de las marcas, la tercera elegida por esta población fue LG.

Rango Edad		Avances	
	Medio de entrega del mensaje	Marca elegida para entrega del mensaje	Genero de cine favorito
5-8	Audiovisual	Yogo Premio	Animado
9-14	Audiovisual	Colombiana	Acción y Aventura
15-19	Audiovisual	Sun Tea	Acción
+ de 60	Audiovisual	LG	Comedia Romántica

Conclusiones

El interés en investigar científicamente los efectos de los mensajes subliminales al abuso de la estimulación subliminal. La idea de la influencia subliminal en las campañas publicitarias han generado prevención en la población. Sin embargo, es fundamental conocer que las técnicas subliminales se han venido aplicando, aunque sin una evidencia de sus efectos secundarios, por lo que es importante que la academia atienda el llamado para investigar o incluso detener este abuso. Una forma sería la legislación. Otra manera sería la de informar objetivamente a la sociedad sobre la eficacia o ineficacia de ciertas técnicas.

Por otro lado, hay una razón enteramente científica. Si, en un área determinada, algunos de los resultados se han documentado y unos pocos artículos han sido publicados, esto normalmente genera nuevas inquietudes y conduce a más personas para investigar estos temas.

Adicionalmente, no hay antecedentes de estudios similares en Colombia, lo que haría de esta investigación una novedad para el país.

Los impactos de cada proyecto de investigación están dados en términos de las implicaciones éticas y los riesgos de manipulación que sean verificados y encontrados a partir de la investigación en los diferentes rangos de edad. La tabla 1 presenta los impactos esperados y los supuestos o hipótesis que se han formulado a partir de la revisión teórica.

Se espera que la investigación global provea no sólo de argumentos académicos y científicos para la normativización del uso de los mensajes subliminales, sino también para la protección del consumidor frente al impacto de los mismos en sus comportamientos, actitudes y creencias.

Tabla 1. Impactos esperados

Impacto Esperado	Plazo (años) después de finalizado el proyecto: corto (1-4), mediano (5-9), largo (10 o más)	Indicador verificable	Supuestos
Normas de protección al consumidor frente a publicidad subliminal	Largo	Publicación de normas	Se encuentre la existencia de manipulación real en cuanto al cambio de creencias, actitudes y generación de comportamientos del consumidor a partir de la exposición a mensajes subliminales
Normas de uso del mensaje subliminal como parte de terapias y otros mecanismos de ayuda al ser humano	Largo	Aporte para generar lineamientos de normatividad de protección al consumidor	Se encuentre la existencia de manipulación real en cuanto al cambio de creencias, actitudes y generación de comportamientos a partir de la exposición a mensajes subliminales
Uso del mensaje subliminal en procesos de aprendizaje, reinserción y reaprendizaje	Mediano	Implantación de terapias subliminales en procesos de aprendizaje, reinserción y re-educación.	Se encuentre la existencia de real en cuanto al cambio de creencias, actitudes y generación de comportamientos a partir de la exposición a mensajes subliminales

Impacto ambiental del proyecto

El impacto ambiental del proyecto será en cuanto a los procesos de comunicación, no sólo publicitaria sino en general tendiente al desarrollo de procesos cognoscitivos que conlleven a cambios de creencias, comportamientos y actitudes, legitimando, legislando y controlando su uso en bien de la humanidad y evitando su uso en detrimento de la misma.

Preguntas de Investigación derivadas

¿Existen efectos biométricos de los estímulos subliminales en sujetos entre 5 a más de 60 años de edad de la ciudad de Cali?

Objetivo General

Describir el efecto en parámetros neurofisiológicos de estímulos subliminales insertos en medios audiovisuales, identificando sus efectos con respecto al cambio y / o creación de creencias, actitudes y generación de com-

portamientos en hombres y mujeres entre los 5 a mas de 60 años de la ciudad de Cali.

Objetivos Específicos

- identificar cambios en los patrones de respuesta de potenciales evocados (latencia, intensidad y localización) asociados a la exposición de estímulos subliminales en sujetos entre los 5 a mas de 60 años de edad de la ciudad de Cali.
- identificar cambios en los patrones de actividad de electrocardiografía (amplitud, frecuencia y localización) asociados a la exposición de estímulos subliminales en sujetos entre los 5 a más de 60 años de edad de la ciudad de Cali.
- Identificar cambios en los patrones de actividad de medición galvánica de la piel (velocidad de conducción) asociados a la exposición de

estímulos subliminales en sujetos entre los 5 a más de 60 años de edad de la ciudad de Cali.

- Identificar cambios en patrones (seguimiento) de movimiento ocular asociados a la exposición de estímulos subliminales en sujetos entre los 5 a más de 60 años de edad de la ciudad de Cali.

Bibliografía

BAUMEISTER, R.F.; MASICAMPO, E.J. ; VOHS, K.D. (2001). Do conscious thoughts cause behavior?. Annual Review of Psychology. Vol 62, pgs 331-361.

BIRGEGARD, A.; SOHLBERG, S. (2008) Cognition and Neurosciences Persistent effects of subliminal stimulation: Sex differences and the effectiveness of debriefing. Scandinavian Journal of Psychology, 49, 19–29.

BROYLES, S. (2006) Subliminal Advertising and the Perpetual Popularity, The Journal of Consumer Affairs, 40(2), 392-406.

BUCHENROTH, M. (1977) Subliminal Advertising Effects in Magazine Advertisements, Unpublished Master's Thesis, B.S. The Ohio State University, Ohio, 1977, s.4, Consulta Agosto 2000: <http://www.buchenroth.com/thesis.html>)

DE LA RICA, E. Publicidad Subliminal, Consulta Abril 2012 <http://www.ganaropciones.com/eseune/sub/subliminal.htm>

FROUFE, E. (1997). El inconsciente Cognitivo. Paramount

KEY, B. (1978) Seducción Subliminal. México: Diana.

KE, Y. (1997) Subliminal Advertising: 20th century brainwashing 15p. consulta agosto 2000: <http://www1.scasd.k12.pa.us/~ke/publications/SMPaper.html>

MORALES, I.; MOYA, G. (2000). Subliminal effects. Wiley, pgs. 244.

HOVLAND, C.; COL, I (1949). Subliminal. Free Press. Pgs. 130

KROSINICK, J. A., & ALWIN, D. F. (1989). Aging and susceptibility to attitude change. Journal of Personality and Social Psychology, 57, 416-425.

PACKARD, V. (1957) The hidden persuaders, Brooklyn, NY: Pocket Books

TREIMER, M.; SIMONSON, M. (2001) Subliminal messages, persuasion, and behavior change. The Journal of Social Psychology, 128(4), 565 – 565.

¹ M.M. Alexander Varón Sandoval

Docente Departamento de Administración y Organizaciones, área de Mercadeo, Maestría en Ciencias de la Organización (c), Universidad del Valle, Cali - Colombia. Máster en Marketing, Universidad Autónoma de Madrid - España. Especialista en Gerencia de Producción con concentración en Logística Empresarial - Universidad Icesi.

² Ps. Stephany Trujillo Arce

Psicóloga, Especialista en Marketing Estratégico, Universidad del Valle, Cali, Colombia.

Malfitano Cayuela, Oscar Ricardo

Competencias gerenciales : alta gerencia internacional . - 1a ed. - Buenos Aires : Alta Gerencia, 2013.

E-Book.

ISBN 978-987-28623-2-9

1. Administracion. 2. Gerencia. I. Título.

CDD 658

Fecha de catalogación: 20/09/2012



Ediciones Alta Gerencia

www.altagerencia.com.ar