



Gestión de Empresas

Sector Servicios

CULTURALES - EDUCATIVAS
FINANCIERAS - DE SALUD
TRANSPORTE DE PASAJEROS
TURISMO

Carolina Asuaga

Gabriel Silva

Florencia Guerrero

Gregorio Coronel

M. Casari y R. Baldini

Rubén Galle

Coordinador: Amaro Yardin

Osmar D. Buyatti
LIBRERIA EDITORIAL

CDD Coordinador: Amaro Yardín
650 Gestión de Empresas del Sector Servicios.
1a. ed. - Buenos Aires:
Osmar D. Buyatti - Librería Editorial, 2015.
328 p.; 22,5 x 15,5 cm.

ISBN 978-987-716-041-3

1. Actividad Cultural. 2. Administración en la Educación.
I. Título.

© 2015 by **Osmar D. Buyatti**

Viamonte 1509 (C1055ABC) Buenos Aires - Argentina

Tel:(fax) (54-11) 4371-2512/4812-5492/4811-6173

HTTP://www.osmarbuyatti.com

e-mail: libros@osmarbuyatti.com

Diseño de tapa: AIS

Composición y armado: Andrés I. Silva - Jonathan M. Lavaise

Edición: Septiembre 2015

Hecho el depósito que marca la Ley 11.723

Reservado todos los derechos de la presente edición para todos los países. Este libro no se podrá reproducir total o parcialmente por ningún método gráfico, electrónico, mecánico o cualquier otro, incluyendo sistemas de fotocopia y duplicación, registro magnetofónico o de alimentación de datos, sin expreso consentimiento de la editorial. Su infracción está penada por las leyes 11.723 y 25.446.

Tirada: 500 ejemplares

I.S.B.N. 978-987-716-041-3

IMPRESO EN ARGENTINA

PRINTED IN ARGENTINA

Se terminó de imprimir en el mes de septiembre de 2015, en la Gráfica **Su Impres - Stella Maris Navarro**, Tucumán 1480, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

PRESENTACIÓN

El propósito de esta obra es ofrecer un enfoque significativamente inclinado a los aspectos prácticos más frecuentes en las actividades empresariales, aunque apoyados en una severa fundamentación teórica y doctrinaria.

Está dirigida a empresarios preocupados por gestionar racionalmente sus empresas, así como a profesionales en Ciencias Económicas y de la Administración que incluyen a la gestión empresarial dentro del ámbito de sus actividades.

Asimismo, los profesionales que participan en la carrera de posgrado Especialización en Costos y Gestión Empresarial que lleva adelante el Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos –IAPUCO- encontrarán en la obra una interesante bibliografía que será indudablemente provechosa para la comprensión de los distintos módulos que la componen.

Cada capítulo ha sido abordado por profesionales en actividad, que cuentan con una vasta experiencia en el tipo de empresa que han tomado a su cargo. Es remarcable, asimismo, que todos ellos son docentes en los niveles de grado y posgrado universitarios, por lo que los temas son expuestos con valorable capacidad pedagógica.

El lector encontrará sugerencias, propuestas y modelos de gestión no siempre homogéneos, por estar originados en las distintas características de cada tipo de empresa y por haber sido probados por sus autores en el desenvolvimiento de sus actividades profesionales.

Es necesario señalar que la función de coordinador consistió en reunir a los profesionales más destacados en su especialidad y estimular su participación en el proyecto, como asimismo en armonizar los formatos con el objeto de alcanzar una exposición prolija de la obra. Obviamente, el coordinador ha respetado las propuestas y opiniones de los autores, aunque no siempre las compartió.

Este libro es parte de una colección que se completa con otras manifestaciones del entorno económico, como Sector Secundario o Industrial, Sector Servicios y Sector Público.

Amaro Yardin

Coordinador

ÍNDICE

Presentación	5
Breve reseña de los antecedentes académicos y profesionales del coordinador y los autores	7

CAPÍTULO I GESTIÓN DE ORGANIZACIONES CULTURALES

1. Introducción.....	21
2. Antecedentes: economía de la cultura.....	21
3. Problemáticas del sector cultural en relación al objeto de costeo.....	24
3.1. Producción y consumo en las empresas de servicios.....	25
3.2. Rivalidad y exclusión	27
3.3. El output de los servicios culturales.....	29
3.4. Clasificación de los resultados productivos.....	31
4. Análisis sectorial: museos.....	33
4.1. Economía de los Museos,.....	33
4.2. El costo de las obras de arte.....	38
4.2.1. Las obras de arte: otras particularidades de su depreciación.....	43
5. Análisis sectorial: artes escénicas.....	46
5.2. Las artes escénicas y el proceso productivo.....	47
5.3. Las artes escénicas y el punto de equilibrio.....	48
6. Análisis sectorial: patrimonio cultural.....	53
6.1. Economía del Patrimonio Cultural.....	53
6.1.1. Preservación y valorización del Patrimonio.....	55

6.1.2. Comercialización del Patrimonio.....	57
6.2. Gestión del Patrimonio.....	57
7. Análisis sectorial: industria cultural.....	59
Propuesta de autoevaluación.....	60
Bibliografía.....	63

CAPÍTULO II GESTIÓN DE ENTIDADES EDUCATIVAS

1. Introducción.....	65
2. Algunos antecedentes.....	67
2.1. Modelos teóricos.....	69
2.2. Teoría de la Selección (o de “Filtro”).....	69
2.3. Teoría Institucionalista.....	70
2.4. Teoría de la Segmentación.....	70
2.5. Teoría Radical.....	70
3. La Demanda Educativa.....	71
3.1. Teoría del Capital Humano.....	72
3.2. Variables determinantes.....	75
4. La Oferta o Producción Educativa.....	77
4.1. Factores de la Oferta Educativa.....	79
4.2. Costos Educativos.....	80
4.3. El Costo de un Alumno.....	81
4.4. El Costo de un Graduado.....	82
5. Valores: Eficacia, Eficiencia, Equidad y otros.....	83
5.1. Eficacia Educativa.....	83
5.2. Eficiencia Educativa.....	84
5.2.1. Nociones Básicas.....	84
5.2.2. Productividad Educativa.....	84
5.2.3. Consideración de los Receptores.....	85
6. ¿Y la Competitividad?.....	86
7. Y ... ¡No Olvidemos a la Equidad!.....	91
8. Otras Particularidades.....	93
9. Conclusión.....	98

Propuesta de Autoevaluación.....	99
Bibliografía	101

CAPÍTULO III

GESTIÓN DE ENTIDADES FINANCIERAS

1. Introducción.....	105
2. Características de las Entidades Financieras.	105
3. Marco Regulatorio.....	106
4. Características del negocio.	107
4.1. La servucción.....	107
4.2. El proceso productivo en las entidades financieras.	108
4.3. Dificultad para identificar los input y los output en el proceso productivo.....	109
4.4. Los factores productivos en las entidades financieras y sus diferencias con los de la actividad industrial.....	110
4.5. Servicios bancarios.	111
4.5.1. Los productos de pasivo.....	112
4.5.2. Los productos de activo.....	113
4.5.3. Los productos de servicio puro.	114
5. Rentabilidad de las Entidades Financieras.	115
6. Análisis del Cuadro de Resultados.	116
7. Pool de Fondos.	119
7.1. Pool único.....	121
7.2. Pool múltiple.....	121
8. Tasa de Transferencia.....	122
8.1. Factores determinantes.....	122
8.1.1. Impacto sobre medidas del rendimiento.	122
8.1.2. Impacto sobre el nivel de beneficios de la empresa.	122
8.1.3. Impacto sobre la autonomía.	123
8.2. Modelos de precios de transferencia.	124
8.2.1. Valor de mercado.	126
8.2.2. Modelos de costos.	126
8.2.3. Métodos basados en criterios políticos.	126

8.2.4. Métodos basados en criterios económicos.....	127
9. Planteo de un modelo.....	128
9.1. Características del modelo.....	128
9.2. Criterio para la fijación de la Tasa de Transferencia.....	129
9.3. Cálculo de la Tasa de Transferencia.	129
9.3.1. Tasa de transferencia para la Sucursal que aporta fondos al Pool.	131
9.3.2. Tasa de transferencia para la Sucursal que toma fondos del Pool.	132
10. Planteo y solución de un caso práctico.....	133
10.1. Planteo.....	133
10. 2. Solución.....	135
11. Conclusiones.....	141
Propuesta de autoevaluación.....	141
Bibliografía.....	143

CAPÍTULO IV GESTIÓN DE EMPRESAS DE SALUD

1. Introducción.....	145
1.1. La salud como un bien económico.....	145
1.2. Orientaciones actuales. Nuevos escenarios.....	147
1.3. La conformación en la Republica Argentina.....	148
1.4. Nuestra posición comparativa en el mundo.....	150
2. Conocimiento de las empresas de salud.....	155
2.1. Concepto de empresas de salud.....	155
2.2. Especificaciones de las Empresas de Salud.....	156
2.2.1. Características propias.....	156
2.2.2. Definición del “Producto Hospitalario”.....	158
2.2.3. Dinámica de sus prestaciones.....	159
2.2.4. Actividades Principales, de Apoyo y Recursos Demandados.....	162
3. Adecuaciones necesarias para su gestionamiento.....	166
3.1. Orientación al Cliente y satisfacción de los intereses de las partes.....	167

3.2.	Definición del mercado a atender y sus productos.	168
3.3.	Análisis del uso de la capacidad.	170
3.4.	Rediseño de su sistema Informativo y de costos.	171
3.5.	Formas de determinación de sus Puntos de Equilibrio.	174
3.6.	Implementación de una Contabilidad Basada en Clientes y de un Cuadro de Mandos.	175
4.	Los sistemas informativos para determinar costos.	176
4.1.	Tres importantes herramientas del proceso informativo.	176
4.2.	Los procesos productivos.	178
4.3.	El Proceso de Asignación de Costos a Productos.	180
4.4.	Las Unidades de costo a monitorear.	183
4.5.	Una propuesta de Modelo Informativo.	184
4.6.	Costos Normalizados de Resolución de Patologías.	186
5.	Apoyos necesarios para una buena gestión.	189
5.1.	La Contabilidad Basada en Clientes.	189
5.2.	Los Indicadores y el Cuadro de Mandos.	191
5.3.	Sistemas de Agrupación de Pacientes.	194
5.3.1.	Sistemas Basados en los Consumos.	194
5.3.2.	Sistemas Basados en la Gravedad o Severidad de los Diagnósticos.	195
5.4.	La organización horizontal.	195
	Propuesta de autoevaluación.	200
	Bibliografía.	213

CAPÍTULO V

GESTIÓN DE EMPRESAS DE TRANSPORTE URBANO DE PASAJEROS

1.	Introducción.	215
2.	El servicio de transporte urbano y la política de movilidad.	216
3.	El Estado como poder concedente del servicio.	217
4.	Características generales propias del servicio.	218
5.	Características particulares propias del servicio.	219
5.1.	Formas de remunerar a los operadores.	219

5.2.	Distintos tipos de tarifas según el tipo de usuario.....	220
5.3.	Distintos tipos de tarifas según la distancia.....	220
5.4.	Formas especiales de tarificación.....	221
5.5.	Sistemas de cobro de la tarifa.....	222
5.6.	Financiamiento de los costos del servicio.	222
5.7.	Criterios de costeo.....	222
5.8.	Fuentes de obtención de datos.....	223
6.	Parámetros y premisas de costeo.....	224
6.1.	Variables a tomar en cuenta previas al costeo.....	224
6.2.	Una variable particular: cálculo de la flota necesaria.....	225
6.3.	Importancia de la determinación de la velocidad comercial promedio.....	227
7.	Armado de la estructura de costos.....	228
7.1.	Costos explícitos.....	231
7.1.1.	Costos variables dependientes de los km recorridos.....	231
7.1.2.	Costos variables dependientes de los pasajeros transportados.....	235
7.1.3.	Costos fijos dependientes de los vehículos.....	236
7.1.4.	Costos fijos de la estructura.....	245
7.2.	Costos implícitos.....	249
7.2.1.	Remuneración del trabajo personal del empresario.....	250
7.2.2.	Interés sobre el capital propio.....	250
7.2.3.	Compensación por el riesgo asumido.....	253
7.3.	Susidios y compensaciones.....	253
7.4.	Cálculo de la tarifa.....	254
7.5.	Tratamiento del IVA.....	257
7.6.	Tratamiento de los mayores costos por inflación intertarifaria.....	258
	Propuesta de autoevaluación.....	260
	Bibliografía.....	261

CAPÍTULO VI
GESTIÓN DE EMPRESAS DE TURISMO

1.	Análisis y descripción de la actividad turística en general.....	263
1.1.	El Turismo, ¿Actividad Industrial o de Servicios?.....	264
1.2.	Productos Turísticos y Turista.....	265
2.	Empresas Turísticas y Mercado Turístico.....	270
3.	Análisis de la cadena de valor.....	272
4.	El nivel de ocupación en turismo.....	275
5.	Aplicación del “Análisis Marginal” en decisiones del nivel de ocupación.....	279
6.	Utilización de punto de equilibrio para determinación de precios.....	282
6.1.	Planificación.....	285
6.2.	Análisis de los costos.....	289
6.3.	Determinación del precio indicativo.....	291
6.4.	Publicidad y venta.....	294
7.	La utilización del ABC como herramienta de gestión.....	295
7.1.	Caso de aplicación del ABC a una empresa de catering para vuelos.....	300
7.2.	Análisis de la gestión y determinación de los desvíos.....	304
8.	Aplicación de la tercerización.....	308
9.	Aplicación del Benchmarking.....	314
10.	Estadísticas e indicadores.....	316
10.1.	Indicadores internos.....	316
10.2.	Estadísticas.....	317
	Bibliografía.....	327