

# CALIDAD E IMPLEMENTACIÓN NORMATIVA

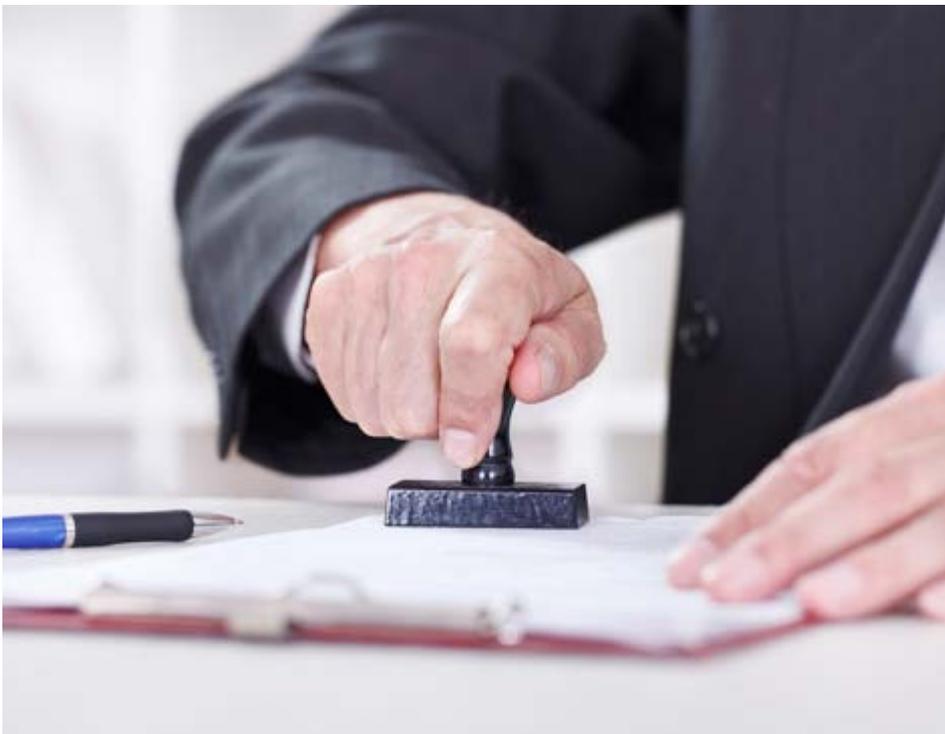
## LEAN MANUFACTURING

[LEER MÁS](#)

## SISTEMA DE GESTIÓN EFICIENTE

[LEER MÁS](#)

## ¿QUÉ ES CIN?

[LEER MÁS](#)

## EN ESTA EDICIÓN

10 Claves para gestionar la calidad en Pymes y mejorar la competitividad

Lean Manufacturing, el sistema de gestión japonés

El valor de implementar un sistema de gestión eficiente y demostrarlo a la comunidad de negocios

Cómo es el proceso de innovación de las empresas más grandes del país

Eventos destacados del año 2012

CIN Calidad e Implementación Normativa

## 10 CLAVES PARA GESTIONAR LA CALIDAD EN PYMES Y MEJORAR LA COMPETITIVIDAD

En momentos donde la economía atraviesa situaciones complejas, y mantener niveles de ingresos que cubran los costos operativos resulta en algunos casos un verdadero desafío, donde los cambios en la forma de hacer negocios, la innovación e incertidumbre son constantes, surge la necesidad de ser cada vez más competitivos.

Es por ello que, proponemos tener en cuenta las siguientes 10 claves que detallamos a continuación, no sin antes afirmar que cualquiera que encare la calidad como un ejercicio puramente racional, estará renunciando a una verdad esencial: **la calidad no es solo cerebral sino también emocional**. Intervienen por igual corazón y cerebro. Entonces ¿Cómo conseguir que un producto o servicio pase de la aprobación intelectual a la convicción?... Ese es el misterio que hay que revelar.

► continúa

**10 CLAVES PARA GESTIONAR...****1. Entender y Medir qué opina el cliente de nosotros y de lo que hacemos**

Resulta fundamental mantenerse en competencia y para ello conseguir que nuestros clientes estén satisfechos es vital. El cliente es quien decide que producto/servicio comprar y por sobre todas las cosas a quién comprarle.

Es por ello que resulta de alta relevancia incorporar como práctica la medición de la satisfacción de los clientes. De esta forma, la satisfacción de los clientes se torna una estrategia corporativa, que hay que aprender a gestionar y medir.

Teniendo en cuenta lo descripto anteriormente, es recomendable que las organizaciones determinen rutinas breves (y si se quiere sencillas) tales como las siguientes:

- Las vías por las cuales se "escucha al cliente", es decir se reciben sus quejas, reclamos, recomendaciones, sugerencias, mejoras propuestas.
- Un criterio de clasificación de las opiniones registradas por los clientes.
- Un tratamiento/gestión de las opiniones registradas.
- Una metodología de comunicación interna, dentro de la organización, a las áreas/funciones que corresponda sobre las opiniones de los clientes recibidas.
- Una metodología de comunicación externa, es decir hacia el cliente, sobre la resolución y/o aceptación de la opinión recibida.

La existencia de un procedimiento sobre la "voz de los clientes" nos permite documentar lo acontecido para medirlo, analizarlo y generar mejoras en los procesos de la organización. Asimismo, transmite sentimiento de presencia, confianza, seguridad del cliente respecto a la organización, lo que se traduce en relaciones a largo plazo es decir, fidelización.

Por otro lado, las encuestas de satisfacción de clientes relevan información interesante para una organización. A través de las mismas, podemos identificar aquello que el cliente valora de nuestros productos/servicios, las expectativas que los clientes tienen de la organización y detectar hacia dónde migran sus deseos. Esto permite mejorar nuestra cadena de valor y anticiparnos en el mercado.

**2. Ser y también Parecer: la formalización mediante un certificado**

Tener una certificación es símbolo de cumplir con un estándar reconocido internacionalmente. Es mostrarle al cliente un compromiso asumido internamente y es diferenciarse de la competencia.

Existen distintos tipos de normativas que pueden certificarse en función de los objetivos que persiga la Organización y del rubro dentro del cual opere.

Las certificaciones internacionales permiten generar negocios con el resto del mundo por "hablar en el mismo idioma" y brindar confianza a múltiples partes que detrás de "ese sello" existen un conjunto de buenas prácticas en pleno funcionamiento que dan garantías de cómo se desempeña la organización.

Los sistemas de gestión certificados logran posicionamiento en el mercado, reconocimiento mundial, mejoramiento continuo de los procesos, incremento en la cartera de negocios y, por sobre todas las cosas, una mejor rentabilidad.

**Algunas de las ventajas de contar con sistemas de gestión certificados podrían resumirse de la siguiente manera:**

- Aumento de la rentabilidad y mejora en la productividad.
- Penetración en nuevos mercados y creación de ventajas competitivas.
- Aplicación de mecanismos de mejora continua, perfeccionando sus productos y/o servicios.

- Sello de confianza para operaciones de comercio nacional e internacional.
- Mayor confianza en los clientes.
- Incremento en la motivación del personal.
- Disminución de errores, omisiones e irregularidades.

**3. Mejorar continuamente y para eso primero medir**

Muchos consideran que entrar en el mundo de las mediciones es jugar en las grandes ligas o haber pasado el umbral de lo que denominamos Pyme. Diremos en forma directa que esto no es así.

Los indicadores de gestión están relacionados con el direccionamiento estratégico de las empresas u organizaciones, siendo esta una herramienta fundamental para su fortalecimiento y crecimiento.

**La medición es el primer paso para el control y la mejora continua.** Como bien decía Lord Kelvin (inventor de la escala de medición que utilizamos en los termómetros desde 1848) "Lo que no se define no se puede medir, lo que no se mide no se puede mejorar, y lo que no se mejora se degrada siempre".

Existen los indicadores reconocidos con el nombre de KPI (siglas en inglés de "indicadores claves de desempeño") cuya finalidad es medir el comportamiento de los procesos, enfocándose en el "cómo" e indicando el rendimiento de los mismos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado. La utilización de estos indicadores permite conocer el estado actual de la organización, en sus diferentes

► continúa

**10 CLAVES PARA GESTIONAR...**

aspectos donde se los implemente, y tomar decisiones estratégicas en cuanto al futuro cercano al cual se quiere llegar.

Trabajar con este tipo de indicadores ayuda a mejorar el desempeño de la organización a través de la gestión de los procesos claves que hacen al negocio.

Pero también la medición es importante desde la perspectiva del cliente interno. Como decía *Karl Albrecht*: "Si desea que las cosas funcionen fuera, en primer lugar debe conseguir que funcionen dentro de la empresa".

Un ambiente laboral ameno, con una cultura empresarial que promueva el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas, será siempre una ventaja competitiva para las empresas, ya que la calidad, la productividad y el mejor desempeño de los trabajadores, tiene una relación directa con el ambiente que gira a su alrededor.

## El clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

La herramienta a utilizar para medir el clima organizacional depende de la Cultura Organizacional. Lo importante es medir y generar un plan de acción en función de los resultados. En este punto también se aplica el concepto de "Mejora Continua".

Algo no menor, es recordar que muchas veces el personal operativo y/o comercial es la cara visible de la organización, es decir quién se muestra frente a nuestros clientes. Por ende, es significativo mantener al personal motivado y comprometido con la Organización para que sean un "cable transmisor" de los valores organizacionales. Por otro lado, el personal que está en contacto directo con el cliente es quien, muchas veces, detecta ineficiencias en los procesos y/o insatisfacción en los clientes. Es importantísimo que dicho personal sepa relevar esas situaciones y elevarlas y/o documentarlas de forma correcta para ser analizadas y resueltas, posteriormente. Y no olvidemos que desde el primer llamado atendido por una asistente estaremos exhibiendo el nivel de calidad que se manifestará en el entregable (producto y/o servicio).

Un individuo pasa muchas horas y muchos días de su vida en su trabajo. Cómo los pase, será vital para su desarrollo personal y laboral y

para la performance de la organización a la que pertenece.

Puede que el concepto de mejora continua de procesos resulte algo trillado en la vida de las organizaciones de hoy y en los textos relacionados con técnicas de gestión de la calidad. Sin embargo, pocas veces se logra.

Para emprender el camino de la mejora continua es imprescindible trabajar con una metodología que comience identificando "lo general" para terminar en "lo particular". Es decir, entender a la organización como un todo para terminar en un análisis detallado de cada uno de sus procesos. Es fundamental definir un método y responsables de generar mejoras. En cuanto al método, puede usarse el ciclo de Deming (planificar, hacer, comprobar, actuar), como así también técnicas más avanzadas como Lean Manufacturing, todo dependerá del grado de maduración de la organización en el proceso de mejora continua y de cuánto esté dispuesto a invertir para llegar más lejos.

La Dirección General de la organización juega un rol importante en la mejora continua. Es la misma la que debe estar convencida de llevar a cabo dicho proceso en toda la organización para transmitir su implicancia en los procesos y comunicar a los mandos medios para que lo interioricen en sus quehaceres diarios.

La mejora continua implica tanto la implantación de un Sistema como el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todos los integrantes de ella.

## 4. Gestionar los riesgos, pero también estar preparados si es que algo falló

Las organizaciones, en su mayoría, están pendientes del posicionamiento de las marcas, la satisfacción de los clientes, los niveles de rentabilidad pero en oportunidades se olvidan de pensar en sus riesgos y lo peor: de tener un "Plan B" por si estos llegaran a materializarse. Al respecto, ante ciertas eventualidades o eventos inesperados, no existe empresa exenta de alto peligro.

Al momento de realizar los planes de contingencias, se debe pensar en todos los riesgos, ya sean causados por el hombre o desastres naturales, que puedan ocurrir y afectar la continuidad del negocio con el fin de superar las emergencias que se presenten.

La generación de un Plan de Continuidad de Negocio adecuado permite salvaguardar la integridad del personal, los intereses de los socios e inversionistas, el prestigio de la empresa, la marca y las acciones que generan valor a sus clientes. Es decir, permite que la organización, ante cualquier emergencia, siga operando y se recupere en el menor tiempo posible, evitando consecuencias económicas, reputacionales y otras contingencias muy complejas de afrontar.

Una práctica saludable para controlar si los planes de contingencias son eficientes es a través de auditorías de dichos planes y simulacros de emergencias.

## 5. Nuestra "cadena de valor" determina en gran parte la calidad: evaluemos a nuestros proveedores

**Básicamente todo proceso está compuesto por tres componentes:**



Las organizaciones a través de sus procesos generan valor con la finalidad de satisfacer a sus clientes e incrementar la competitividad y rentabilidad del negocio.

Por lo cual, una de las claves de toda organización es asegurarse de una correcta selección de proveedores y una continua evaluación del rendimiento y/o insumos que ellos proveen porque, directamente, afectan a la calidad del producto/servicio final que se ofrece al cliente.

Muchas veces, hay que adaptarse a las condiciones que imponen los proveedores por diversas razones a saber: tiempos, precios, industrias monopólicas, comodidad, relaciones a largo plazo, etc. Sin embargo, no se toma en cuenta la pérdida de rentabilidad que se genera al seleccionar los proveedores sin criterios críticos para la organización y más aún, al no medir el rendimiento de ellos a través de un sistema de evaluación constante.

En resumen, toda organización debe establecer procesos eficaces y eficientes para identificar las fuentes potenciales de insumos/materias primas/materiales a comprar, necesarios para el desarrollo de los procesos del negocio y

► continúa

## 10 CLAVES PARA GESTIONAR...

para evaluar, posteriormente, la capacidad de suministro de esos proveedores potenciales en función a los requisitos organizacionales.

"La cadena de valor no puede dejar fuera a uno de sus eslabones esenciales: el suministrador de insumos que se integran al producto o servicio entregado"

### 6. Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Las organizaciones socialmente responsables se esfuerzan por delimitar el impacto interno y externo que generan e identifican las "partes interesadas" a satisfacer. De ahí la importancia de ejercer buenas prácticas referidas a la Responsabilidad Social Empresarial, es decir operar a favor del Desarrollo Sostenible asegurando un adecuado equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y el aprovechamiento de los recursos naturales y el medio ambiente.

La RSE, más que nunca tiene implicancias en la competitividad empresarial. Hoy es un tema de interés para los diferentes actores del escenario empresarial (clientes, competidores, proveedores, gobierno, aliados, etc.)

Se trata de una iniciativa de carácter voluntario que genera una ventaja competitiva significativa en el mercado.

Ser socialmente responsable y mostrarlo al mercado a fin de obtener una ventaja competitiva no es algo tan sencillo en las Pymes. Seguramente merecerá un nuevo capítulo muy pronto.

### 7. Implementación de monitoreo del sistema de gestión de calidad mediante auditorías internas

En su concepción más amplia, el monitoreo es una herramienta de gestión para controlar el avance de proyectos, programas o planes en ejecución, el cual proporciona información sistemática, uniforme y fiable, permitiendo comparar los resultados obtenidos con lo planificado. Su objetivo es identificar logros y problemas, determinar su importancia, analizar sus causas, y adoptar medidas pertinentes en forma inmediata.

La auditoría interna es una herramienta para el proceso de monitoreo del sistema de gestión de calidad de una organización. A través de ella, se busca identificar cuál es la brecha que existe entre la realidad organizacional y la deseada.



Es decir, visualizar las no conformidades de producto/procesos, analizar sus causas raíces, implementar acciones correctivas y/o preventivas y evaluar la eficacia de las acciones implementadas. Es un proceso sin fin que conduce a generar mejoras y mantener vivo al Sistema de Gestión de Calidad.

### 8. Enfoque de procesos

Tradicionalmente, se pensaba y actuaba en función a una estructura organizacional piramidal, donde la toma de decisiones se concentraba en la cima de la pirámide. Existían varios departamentos funcionales con una clara diferenciación de la división de trabajo y una fuerte orientación a medir la forma y los tiempos de realización de los trabajos con la finalidad de mejorar la productividad.

Es importante comprender que una organización es un eslabón más de un inmensa cadena de abastecimiento, influenciada por un sinnúmero de procesos externos. Y a su vez, que la organización en cuestión, es un sistema integrado por muchos procesos relacionados entre sí. El enfoque basado en procesos introduce la gestión horizontal, cruzando las barreras entre diferentes unidades funcionales, unificando sus enfoques y coordinando esfuerzos hacia las metas principales de la organización.

**Los beneficios del enfoque basado en procesos, enunciados por la norma ISO 9000, son:**

- Integra y alinea los procesos para permitir el logro de los resultados planificados.

- Capacidad para centrar los esfuerzos en la eficacia y eficiencia de los procesos.
- Proporciona confianza a los clientes y otras partes interesadas, respecto al desempeño coherente de la organización.
- Transparencia de las operaciones dentro de la organización.
- Menores costos y tiempos de ciclo más cortos, a través del uso eficaz de los recursos.
- Mejores resultados, coherentes y predecibles.
- Proporciona oportunidades para enfocar y priorizar las iniciativas de mejora
- Estimula la participación del personal y la clarificación de sus responsabilidades.

La identificación, análisis, documentación, gestión sistemática de los diferentes procesos desarrollados en una organización, y el tratamiento de la interacción entre tales procesos, siendo que todos ellos tienen una visión hacia el cliente, refiere a un "enfoque de procesos".

¿Y quién determina cuándo un proceso es bueno? No hay fórmulas generalmente aceptadas para esto, pero todos coinciden que un buen proceso debe adaptarse a la organización orquestando actividades, gente, tecnología y alineándose con la estrategia... ¿nada sencillo, no?. Pero para eso existe en "Benchmarking".

Esta práctica consiste en encontrar las mejores características, procesos y servicio del producto que sea posible, a efecto de usarlos como parámetro para mejorar los productos, procesos y servicios de la propia organización.

► continúa

**10 CLAVES PARA GESTIONAR...**

La finalidad del Benchmarking es la de producir un impacto positivo de reflexión, motivación y transformación en la propia organización al compararse con los mejores del mercado.

El Benchmarking no es fácil de aplicar porque requiere de un proceso de investigación y validación de información que permita a la Organización identificar la forma de trabajo de "los mejores del mercado".

La organización al aplicar Benchmarking tiene que saber a quién mirar; qué mirar; cómo mirar.

¿Cuál es la fuente?: otras empresas que trabajan mejor y que son dignas de ser observadas con atención (y en esto los competidores no se quedan afuera). Es por eso que la colaboración de consultores externos que han hecho trabajos similares en decenas de compañías son muy buenos suministradores de buenas prácticas del mercado.

**9. Sistema de información, contabilidad y control interno**

La contabilidad es un elemento de información y control por naturaleza. No es sencillo ir a un depósito y comprobar si el stock es el correcto cuando no se dispone de un listado que surge de la contabilidad conteniendo el detalle de las mercaderías que debieran existir en dicho lugar. Tampoco contar el dinero en Caja si la caja teórica (la que figura en los registros contables) no refleja la realidad.

**La informalidad en las Pymes puede tal vez representar a los ojos del empresario una manera de subsistencia, pero eso es solo la punta del iceberg. Detrás de estas prácticas poco recomendadas se extiende a modo de telaraña un sinnúmero de problemas subyacentes que representarán una dura carga en la vida empresarial de la pequeña y mediana empresa.**

Un eficaz set de controles dentro de la empresa ayudará a mitigar riesgos de errores, omisiones, irregularidades y/o fraudes (hechos que se hallan en grandes cantidades en todo tipo de

organizaciones y que muchas veces las afectan significativamente).

**El control interno es un gran escudo que protegerá los activos de la organización contra acciones malintencionadas o no del propio personal y de terceros.**

Es lo que permite además en las organizaciones familiares que los lazos de afinidad o consanguinidad corran en paralelo con las buenas prácticas y tareas bien hechas.

**10. Compromiso de la Dirección**

Tener un compromiso implica ser conscientes de las responsabilidades y obligaciones que se desprenden de ese rol asumido. Implica reflexionar sobre los actos/acciones, antes y después de ejecutarlos, dimensionando las posibles consecuencias que se pueden ocasionar.

Toda organización nace con la finalidad de alcanzar una meta, cumplir objetivos. En una organización es imprescindible que estén

establecidas las responsabilidades y obligaciones de quienes la integran. Y es la Alta Dirección quien debe velar por lograr un equilibrio entre los recursos que se poseen, los procesos que se realizan, los agentes externos que influyen en la organización y los objetivos definidos que se pretenden alcanzar.

**El Compromiso de la Dirección se manifiesta principalmente a través de las siguientes acciones:**

La identificación de las necesidades y expectativas de clientes

Los procesos críticos

El sistema de mediciones de calidad

La reducción de errores

La simplificación de los procesos

La participación de los empleados

El clima organizacional, etc.

Si la organización tiene su sistema de gestión certificado bajo algún estándar internacional, tendrá como exigencia de la norma que la Dirección participe en el mantenimiento del Sistema de Gestión y la Mejora Continua de la organización con absoluto involucramiento y evidencias de haberlo hecho.

**ALGUNAS CONCLUSIONES**

Podemos concluir de lo arriba explicitado que una Pyme debe buscar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos a través de ser innovadores, creativos, mejores que el resto de competidores y luego de esto "3 grandes secretos para vencer": trabajar, trabajar y trabajar.

Podemos afirmar que **en los negocios, incluso más que en la guerra, la cantidad de combatientes no determina necesariamente la victoria; las armas más poderosas son la calidad, los conocimientos, habilidades y capacidades de las personas.**

Para terminar diremos que Calidad no es un mero ejercicio intelectual. Son al menos estos 10 consejos puestos en práctica. Es importante que la calidad no sufra la misma suerte que la religión: *"son muchos los creyentes y los que hablan de ella pero pocos los que la ponen verdaderamente en práctica"*.

**Equipo CIN (Calidad e Implementación Normativa) - BDO**

# LEAN MANUFACTURING, EL SISTEMA DE GESTIÓN JAPONÉS



¿Cómo lograron los japoneses fabricar productos de tan alta calidad con costos verdaderamente competitivos y con altos niveles de flexibilidad en su producción? Básicamente desafiando el paradigma de la producción en masa crearon una nueva manera de fabricar, la manera Lean.

La traducción literal del inglés de "Lean" es magro (sin grasa). La producción Lean es "lean" porque utiliza menos de todo comparado con la producción en masa tradicional – la mitad de los esfuerzos humanos, la mitad del espacio, la mitad de la inversión en herramientas, la mitad de las horas de ingeniería dedicadas al desarrollo de productos nuevos en la mitad del tiempo, la mitad del inventario, la mitad de defectos sin perder calidad, flexibilidad y es capaz de hacerlo a un bajo costo.

El término Lean surge de una investigación realizada por el MIT en los 90, que concluyó con la publicación del libro "The machine that changed the world". Esta investigación determinó que Toyota era la terminal automotriz que había logrado los más altos niveles de eficiencia en la industria a través de la implementación de una nueva filosofía de producción: "El Sistema de Producción Toyota" o Lean Manufacturing.

Desde entonces, Occidente ha intentado replicar esta filosofía, en algunos casos con mucho éxito y en otros con poco. Para no fracasar en la implementación de Lean es vital comprender la teoría de la calidad como algo sistémico y gestionar un sistema integral con visión a largo plazo. **"La clave de Toyota y lo que la hace destacarse no es ninguno de sus elementos individuales... Pero lo que es importante es tener todos estos elementos**

**juntos como un sistema. Debe ser practicado todos los días de manera constante, no esporádicamente"** Fujio Cho.

El modelo de Jeffrey Liker, autor de "The Toyota Way" representa el conjunto de herramientas que forman parte de esta filosofía. Forman una "casa" porque es importante recordar que siempre debe verse como un todo ya que estas herramientas llegan a su mayor potencial cuando se trabajan de manera conjunta, no de manera individual.

## Modelo Casita de Lean de Jeffrey Liker

Si bien Lean se origina como un Sistema de Producción, no es exclusivo de las grandes empresas, ni de la industria automotriz en particular. Hoy en día se aplica en todo tipo de empresas e industrias para alcanzar niveles de eficiencia a bajos costos. Hay casos de éxito en hospitales, oficinas públicas, financieras, industria militar, en PYMES y en multinacionales.

En esta oportunidad nos enfocaremos en la "Eliminación de Desperdicios".

Si separamos las actividades que se realizan en una empresa en función del valor agregado que generan, entendiendo como valor agregado a aquellas actividades que realizamos, y por las cuales el cliente está dispuesto a pagar, nos encontraremos con la sorpresa que el 90%

## NUESTRAS MÁS SINCERAS FELICITACIONES PARA NUESTROS CLIENTES

### DIGITRACK

*Empresa líder en digitalización y guarda de documentos.*

En el mes de noviembre de 2012, certificó exitosamente su Sistema de Gestión de la Calidad bajo la norma ISO 9001:2008.

### SAGAI

*Entidad autorizada para gestionar los derechos intelectuales de actores.*

En el mes de diciembre comenzó con el proceso de certificación en el estándar ISO9001 superando la auditoría de Fase 1 exitosamente.

SAGAI a un paso de ser la primer sociedad de gestión de derechos de actores certificada en ISO, en el mundo!

### DODECAEDRO

*Creatividad y estética al servicio de las ventas.*

En diciembre tuvieron la auditoría de mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad, ISO 9001:2008. Fue un placer, para nosotros, acompañarlos en el proceso de implementación y/o mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad.

## ALIANZA ENTRE BDO Y BANCO COMAFI

La firma de auditoría y consultoría BDO Argentina y Banco Comafi suscribieron una alianza para facilitar a las empresas el camino hacia la implementación de un sistema de gestión de calidad. Gracias a este acuerdo, las Pymes que deseen implementar y certificar sus sistemas de gestión de calidad podrán acceder a un préstamo a tasa 0%, fija en pesos y con un plazo de hasta 12 meses.

"Con esta alianza queremos ayudar a las empresas a alcanzar sus objetivos mediante un servicio de consultoría de alto nivel, reduciendo el tiempo, el riesgo, la inversión y las dificultades de implementar y certificar su sistema de gestión de calidad", señala Carlos Rozen, socio de BDO en Gestión de Riesgos y Consultoría de Negocios En igual sentido, Leonardo Myskow, gerente de Banca Pyme de Banco Comafi explicó que "este acuerdo se enmarca en una estrategia para potenciar el crecimiento de las Pyme, brindándoles la posibilidad de acceder a herramientas que les permitan ser cada vez más competitivos, como la gestión de calidad".

► continúa

**LEAN MANUFACTURING**

**Mejor calidad - Bajo costo - menor tiempo respuesta - mejor seguridad - alta moral**  
*A través de la reducción del flujo de producción logrado por la eliminación de desperdicios*

**Just in time**

*Pieza correcta, cantidad correcta tiempo correcto*

- + planificación takt time
- + flujo continuo
- + sistema pull
- + cambios rápidos
- + logística integrada

**Personas & trabajo en equipo**

+ selección + toma de decisiones Ringi + metas comunes + entrenamiento

**Mejora Continua****Eliminación de desperdicios**

+ Genchi Genbutsu + ojos para el desperdicio + 5 porqués + solución de problemas

**Jidoka**

*hacer visible los problemas*

- + paradas automáticas
- + andon
- + a prueba de error (pokayoke)
- + control calidad en el puesto
- + solución de causas raíces

**Producción nivelada (heijunka) - Procesos estables y estandarizados**

**Filosofía Lean - Gerenciamiento Visual**

de las actividades que realizamos no agregan valor al producto. A estas actividades los japoneses las conocen como "Desperdicios" de la organización o "Muda".

**La filosofía Lean, propone que para mejorar un proceso y obtener grandes beneficios, se debe trabajar en la eliminación de desperdicios.**

**Los principales desperdicios son:****Sobreproducción**

Producir más de lo necesario, antes de lo necesario. Se debe evitar producir más de lo que se necesita para poder abastecer. (Just in Time).

**Retrabajos**

Errores en la producción o en la realización del servicio que requieren una corrección posterior a la fabricación.

**Sobrepuestos**

Realizar más procesos que los estrictamente necesarios para alcanzar el objetivo. Producir con más calidad que la necesaria.

**Transporte**

Movimiento de materiales de un lugar a otro, entre almacenes, en la estación de trabajo.

**Movimiento**

Caminatas de las personas para buscar materiales, dar avisos, etc.

**Esperas**

De las personas que trabajan en la empresa, de materiales, que una máquina finalice su operación, etc.

**Inventario**

El stock de materias primas, productos en procesos y productos terminados son desperdicios que deben eliminarse.

**Capacidad de las personas**

Se desaprovecha la capacidad de las personas, si no se las involucra en los proyectos de mejora. Si no se escucha su opinión.

¡Lo desafiamos a mirar sus procesos en busca de desperdicios!. Se va a llevar una gran sorpresa en la cantidad que va a detectar.

**Por María Belén Montaldo**

**Servicios de Consultoría y Entrenamiento en Lean Manufacturing**

**LA REVISIÓN DE ISO 14001 ESTÁ EN MARCHA**

Recientemente, más de 40 expertos de 25 países miembros de ISO/TC 207, Gestión ambiental, el Comité Técnico de ISO que desarrolló la norma ISO 14001, se reunieron en la sede del Instituto Alemán de Normalización de Berlín para debatir temas claves relacionados con el mandato para el WG 5, el grupo de trabajo responsable del proceso de revisión.

La primera reunión de ISO/TC 207 en Berlín resumió el proceso de elaboración de normas ISO, estableció un cronograma y un código de conducta, revisó los detalles en los dos informes principales que forman la base para la revisión, y proporcionó directrices sobre la redacción de normas en particular teniendo en cuenta las necesidades de las PYME.

**ENTRE LOS PRIMEROS LOGROS DE LA REUNIÓN, EL GRUPO DE TRABAJO:**

Desarrollo un proyecto de principios operativos

Inicio el proceso de integración de los requisitos de ISO 14001:2004 en la estructura y el texto

Generó una lluvia de ideas sobre los principales temas y preocupaciones relacionados con cada apartado. Estos serán discutidos en las reuniones futuras y evaluados para su inclusión en la próxima revisión.

El grupo de trabajo se compone de profesionales recién llegados al proceso de normalización de ISO, que traen ideas y perspectivas frescas, y los experimentados en los procesos de ISO, algunos de los cuales participaron en la redacción inicial de la norma ISO 14001 durante la década de 1990, y por lo tanto proporcionan un contexto histórico muy valioso.

► **Fuente** Revista ISO Focus+, edición Abril 2012. Traducción al español: Secretaría Ejecutiva de COPANT.

# EL VALOR DE IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN EFICIENTE Y DEMOSTRARLO A LA COMUNIDAD DE NEGOCIOS



**En mercados altamente competitivos y con márgenes de rentabilidad que presentan una tendencia complicada, las organizaciones están advirtiendo que es en la búsqueda de diferenciadores estratégicos donde deben centrar su atención, de modo tal que les permitan un mayor crecimiento y un mejor lugar en el mercado.**

Por otra parte, la reducción de los costos mediante la revisión crítica y cuidadosa de todas y cada una de las actividades que se desarrollan en la empresa resulta mandatorio en estos tiempos; al respecto, pequeños detalles, y a veces no necesariamente muy costosos, podrían representar enormes diferencias en este campo.

En muchas ocasiones estas dos virtudes (diferenciador estratégico y reducción de costos) son descubiertas por el empresario mediante el ejercicio que propone la implementación de un sistema de gestión de calidad. Esto permitirá entre otros aspectos, tener grandes chances de incrementar en forma sostenida los índices de satisfacción al cliente, reducir los costos de producción y/o prestación del servicio, reducir las curvas de aprendizaje y estandarizar

los procesos de forma tal que sea evidente la mejora en los resultados.

Al implementar el sistema de gestión la organización tendrá paulatinamente información fehaciente sobre múltiples aspectos que puede transformar en una interesante oportunidad, no solo hacia adentro, sino que pueda también comunicar a sus clientes; por ejemplo podría demostrar que ha mejorado visiblemente y que podrá anticiparse a sus expectativas generando mayor satisfacción. Lo antedicho y muchas otras cosas pueden lograrse mediante el proceso de implementación y certificación de la norma de gestión de calidad ISO 9001:2008.

Consideramos importante comentar que un Sistema de Gestión implica, como parte del mismo, una serie de actividades que se llevan a cabo en forma coordinada sobre un conjunto de elementos (recursos, procedimientos, documentos, estructura organizacional y estrategias) para lograr los resultados que la organización pretende y aumentar de esta forma la satisfacción al cliente; y para ello deberá planear, controlar y mejorar todos los aspectos que influyen de manera directa e indirecta en el producto y/o el servicio.

Si bien el concepto de sistema de gestión nace en la industria de manufactura, las técnicas, metodologías y herramientas relacionadas con esta especialidad hoy son aplicadas en todo tipo de organización, de cualquier naturaleza y

tamaño, con o sin fin de lucro, y tanto privadas como pertenecientes al sector público.

Cabe aclarar que cuando hablamos en general de sistemas de gestión, nos referimos a los de calidad, medio ambiente, seguridad ocupacional, inocuidad alimenticia, entre otros.

Dado que la norma ISO 9001:2008 (sistemas de gestión de calidad) es el estándar más utilizado en todo el mundo (a la fecha se supera ampliamente el medio millón de empresas certificadas a nivel mundial y más de 5000 en Argentina) nos enfocaremos directamente sobre ella y trataremos de establecer conceptos simples para lograr que su sistema de gestión de calidad sea eficiente.

De acuerdo con nuestra experiencia, cuando una organización decide implementar un sistema de gestión de calidad es importante que esta sea consecuencia de una estrategia organizacional.

El éxito de todo sistema de gestión se basa en el compromiso de la dirección, su involucramiento en los procesos operativos, la mejora continua y, aunque parezca algo cotidiano, en la toma de decisiones basadas en hechos.

Establecido este concepto consideramos importante destacar algunas premisas o principios relacionados con la gestión de la calidad, que producen como consecuencia un incremento natural de la tan buscada eficiencia:

► continúa

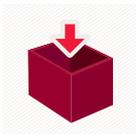
**EL VALOR DE IMPLEMENTAR...**

El éxito de todo sistema de gestión se basa en el compromiso de la dirección, su involucramiento en los procesos operativos, la mejora continua y, aunque parezca algo cotidiano, en la toma de decisiones basadas en hechos.

**Pertenencia**

Muchas veces la "titularidad" del sistema de calidad queda puertas adentro, pareciendo ser el departamento o responsable de Calidad el dueño del mismo;

no obstante, resulta fundamental para el éxito del sistema de gestión que se puedan formar los "dueños de los procesos" y que cada uno de ellos sea responsable por su mantenimiento.

**Agregar Valor**

Tanto a nivel documental como de los procesos es necesario que el sistema de gestión no sume burocracia excesiva ni procedimientos innecesariamente

extensos. Es importante entonces para la implementación de un eficaz sistema de gestión que los controles implementados guarden una adecuada relación entre el costo de mantenerlos y los beneficios que producen, y que arrojen información útil como medida de prevención o para la toma de decisiones basadas en hechos.

**Documentos amigables**

La documentación que se redacte para el sistema de gestión debe ser entendible y útil para los usuarios. En el desarrollo de la documentación resulta

conveniente participar a quienes lo utilizaran en el día a día, ya que ellos tienen una mejor visión operativa de los procesos y podrían proponer incluso mejoras necesarias para aumentar la eficiencia. Lo ideal es que ningún documento sea más extenso de lo que nos gusta leer. A su vez el documento debe estar siempre en el lugar donde se necesita. Hoy en día un dispositivo "tablet pc" podría ser una solución práctica y económica para la utilización por ejemplo en la línea de producción.

**Automatización**

Siempre que la organización cuente con los recursos económicos iniciales (porque estas herramientas suelen tener una excelente tasa de repago),

las herramientas y métodos de gestión electrónicos son altamente recomendados. Entre otras ventajas, reducen el tiempo de administración de documentos y registros, incluyendo la actualización de los mismos y su ágil comunicación. También asegura la gestión de la información más eficaz. En aquellas organizaciones que deciden implementar sistemas de gestión integrados (calidad, medioambiente y seguridad y salud ocupacional), la tecnología simplifica la implantación y mejora el funcionamiento de dichos sistemas en un "tronco común".

**Mejora Continua**

Una adecuada metodología debería contemplar un cuidadoso relevamiento de los procesos desde la situación actual (cómo es que hoy se

hacen las cosas) y su comparación contra las buenas prácticas en las diferentes industrias, la introducción de eficaces controles internos y otros aspectos que hacen a una mayor eficiencia. Esto resulta posible debido a que durante una implementación de un sistema de gestión de calidad la organización suele estar mas receptiva a los cambios y de esta forma el sistema apoya una cultura de mejora continua dentro de la organización.

**Entendimiento de los requisitos de la norma**

ISO9001:2008 establece sus propios requisitos para lograr el éxito en la implementación del sistema de gestión, y sin

una adecuada interpretación de los mismos, y adaptación a cada caso en particular, resulta complejo lograr un cumplimiento que a su vez de los beneficios buscados por la organización. Con esto queremos significar también que las organizaciones no deberían conformarse con la mera implementación de la norma como elemento para exhibir, sino que la real mejora es un beneficio que el empresario no puede dejar de aprovechar.

**Desarrollo de procesos de alto nivel**

Algunos de los principales procesos de influencia en los sistemas de gestión y por ende que deben ser contemplados desde un primer momento son

el de planificación de productos y prestación de servicios, mejoramiento de negocios, recursos y administración del sistema. De esta manera el desarrollo del sistema de gestión de la calidad se apoyará en estos procesos para lograr la integración total en la organización.

---

Por **Manuel Di Marco**

Líder CIN (Calidad e Implementación Normativa) - BDO

---

# CÓMO ES EL PROCESO DE INNOVACIÓN DE LAS EMPRESAS MÁS GRANDES DEL PAÍS

**¿Cómo o cuándo la empresa se da cuenta que necesita innovar para seguir creciendo? La falta de innovación es una condición de debilidad que hace posible la misma.**

En Grupo Los Grobo entendemos a la innovación como uno de los pilares estratégicos del crecimiento de nuestra firma.

La innovación forma parte del ADN de nuestra cultura y la manera en que es concebida ha ido evolucionando con el crecimiento de la empresa.

En la actualidad, contamos con distintos programas especialmente destinados a canalizar las ideas que se generan en cada punto de la organización; estos programas coexisten y persiguen distintos objetivos. Desde Programas de Mejora Continua hasta el reciente lanzamiento del GIP! (Grobo Innovation Program).

**¿Cómo hicieron para que la innovación no sea sólo un concepto sino parte de la cultura de la empresa? ¿Tienen un departamento especializado en I+D?**

La cultura de la empresa promueve un intercambio constante entre los distintos actores de la cadena de valor y de los Grupos de Interés (Proveedores, Clientes, Colaboradores, Comunidad y Estado) que intervienen. La innovación es un buen efecto de la apertura de estos canales.

En nuestra experiencia, la innovación se produce en el encuentro con los clientes y proveedores, es decir es territorial. En general las innovaciones surgen como respuestas a problemas o desafíos de clientes y con el ingenio de los proveedores.

Internamente, hay que buscar los fundamentos de esta cultura en la Gestión de los Talentos (equipos de trabajo). Esto es, a nivel organizacional, losimientos se conforman por equipos jóvenes, altamente calificados, con elevado nivel de profesionalismo y motivación por hacer. Si a esta arquitectura se le suma el hecho de la flexibilidad y la interdependencia de trabajar en Red, motiva a la generación de iniciativas.

Entendemos que el mundo, y en particular el ambiente de agronegocios, será cada vez más abierto y requerirá de personas y equipos innovadores que se anticipen al cambio, que



puedan interpelar los dispositivos tradicionales y en consecuencia estén dispuestos a generar nuevos paradigmas. Que sean capaces de administrar la incertidumbre en pos de generar innovación. Innovación que entendemos como resultante de la tensión entre lo conocido y aquello por conocer.

No nos quedamos al abrigo de las ideas conocidas, sino que practicamos la tolerancia de lo desconocido, que nos permite estar en una tensión permanente, tensión creadora que cuestiona lo instituido.

En nuestro caso, entendemos a la innovación como un concepto más amplio que el diseño o desarrollo de un producto específico, sino aquel que contempla nuevas formas de hacer las cosas, procesos (que contribuyan a hacer más eficiente lo que hacemos hoy), tecnologías aplicadas y servicios. Por este motivo, es que lo articulamos a través de un programa que cuenta con una estructura de gobernanza propia.

**Según tengo entendido durante el año 2011 lanzaron un nuevo programa de innovación, ¿qué los llevó a tomar tal decisión y cómo eligieron cuál era el mejor programa para la empresa?**

El GIP! (Grobo Innovation Program) es un programa del Grupo Los Grobo que tiene por objetivo generar un marco para el desarrollo

y gestión de nuevas iniciativas provenientes tanto de colaboradores como de asociados, proveedores o clientes.

Es un programa desarrollado in-house que surge del aporte colectivo de varias áreas. Siendo esta es la primera edición del programa.

**Entre los principales objetivos del GIP! se destacan los siguientes:**

Promover un espacio para la generación de nuevas iniciativas.

Sistematizar y capitalizar el know how organizacional.

Establecer un canal de comunicación alternativo con la organización, sus miembros y con terceros asociados.

Formar a los participantes, mediante herramientas y metodologías.

Fomentar la co-creación y el espíritu entrepreneurship.

Estas iniciativas están orientadas a convertirse en planes de negocio, que luego sean implementados y ejecutados a través de la organización.

Este programa fomenta a nivel organizacional el espíritu emprendedor y guía en el proceso de transformar su idea en un plan de negocios.

► continúa

**COMO ES EL PROCESO...**

La idea de innovación que nosotros proponemos intenta ir más allá de la estructura. Justamente porque no hay una estructura de mejoras, sino que pueden provenir de cualquier lado, de cualquier sector.



Como estímulo por el aporte brindado, se distingue a la iniciativa ganadora con un premio; mientras que el resto de los participantes acceden a un proceso de formación diseñado a tal fin, que incluye capacitaciones y herramientas.

**¿Cómo convierten las buenas ideas en prácticas innovadoras?**

El proceso de generación de las buenas ideas es transversal a toda la organización y su entorno. Parte de una visión crítica respecto de su propia práctica, se forma y capacita a los equipos en el análisis y diagnóstico, para que cada equipo lo apropie y de esta manera pueda proponer mejoras.

Estas propuestas de mejoras son evaluadas en la organización con un enfoque crítico, ponderadas y priorizándolas de acuerdo al nivel de impacto y el esfuerzo asociado a la implementación de cada una. Finalmente, se seleccionan (eventualmente, pueden ser desestimadas en función al caso), y se establece la prioridad de implementación. Asignando los recursos necesarios y monitoreando los grados de avance.

**Nuestros valores y misión así lo reflejan:  
Nuestros Valores**

Inteligencia para darse cuenta.  
Pasión por hacer.  
Generosidad para compartir.

**Nuestra Misión**

Crear el mejor ambiente para el desarrollo de las personas y su entorno, para ello proveemos materias primas, servicios e información a la red de agronegocios.

Aspiramos a ser el mejor aliado en la cadena, por nuestra capacidad para interpretar y aceptar nuevos paradigmas y convertir las ideas en productos y servicios innovadores.

**¿Realizaron cambios en la estructura de la empresa para la promover la innovación continua en la empresa?**

Por la naturaleza de la innovación en Red, la idea es pensar más allá de la estructura, es estar al borde de la misma. Para pensar en innovación continua no hay que pensar en estructura, sino en transversalidad.

La idea de innovación que nosotros proponemos intenta ir más allá de la estructura. Justamente porque no hay una estructura de mejoras, sino que pueden provenir de cualquier lado, de cualquier sector.

Entendemos que no hace falta cambiar o generar una nueva estructura, aunque si resulta necesario abrir canales transversales a la organización: el GIP! es un canal!

**¿Quiénes participan en el programa de innovación de la empresa?**

Este Programa de Innovación está dirigido a toda la Red del Grupo Los Grobo. Participan del GIP! tanto colaboradores como asociados, clientes y proveedores y miembros de la red; en todas las geografías donde estamos presentes, desde Bahía Blanca (Bs. As., Arg.) hasta Rosario del Tala (E. Ríos, Arg.), desde Caraguatá (Urug.) hasta Balsas (Brasil).

**¿Qué presupuesto destinan a la innovación?**

Este modelo de innovación continua en red para la generación de ideas no está acotado a estructuras rígidas de la misma forma que tampoco lo está con respecto a restricciones presupuestarias.

Las iniciativas que surgen de esta innovación son gestionadas y reciben el mismo tratamiento que proyectos –los cuales pueden ser plurianuales y/o regionales–; gestionando

su alcance, inversión requerida, riesgos, entregables, equipo involucrado, etc.

Los participantes del Programa de Innovación, si cuentan con incentivos económicos para el ganador del mismo. Este premio está en el orden de los USD10.000.

**Martín Pontiggia**

Coordinador Corp. de Procesos y Calidad de Grupo Los Grobo

# EVENTOS DESTACADOS DEL AÑO 2012

## INNOVATION FORUM



En su edición 2012 Innovation Forum, el Foro Argentino de Innovación en Gestión Normativa, logró una vez más su objetivo, valiéndose de uno de los postulados que sostiene: la innovación. Con cuatro ejes temáticos bien diferenciados (Calidad, Medioambiente, Sustentabilidad y Responsabilidad Social Empresaria), el evento de BDO de Argentina y Grupo Crescent, desarrollado una vez más en la Universidad del CEMA durante el 14 y 15 de agosto pasado, mejoró en cuanto a convocatoria y organización. Los inscriptos fueron aproximadamente 450, incrementando en un 25% a los convocados durante 2011, y la concurrencia continua en auditorio fue de entre 100 y 120 asistentes en la totalidad de las charlas.

La metodología de exposición, que este año incorporó mesas de debates, propició el contacto entre los participantes y los disertantes, en tanto

que la actividad en los breaks potenció dicho contacto. La transferencia de conocimientos, experiencias y vivencias fueron muy valorados por los asistentes al evento. Dentro de la mesa de RSE, las representantes de Acindar, Renault y Codere compartieron sus experiencias sobre las mejores prácticas en la materia, y en sus vivencias de acercamiento entre sus Empresas y la comunidad.

El módulo de Calidad siguió siendo el más convocante en número de asistentes, aunque las disertaciones de **Los Grobo**, **McDonald's** y **Argentina Green Building Council**, junto con la Iniciativa Nacional FSC, le dieron un impulso muy importante a los módulos de Medioambiente, RSE y Sustentabilidad.

En lo que se refiere específicamente al módulo de Responsabilidad Social Empresaria, los expertos centraron sus disertaciones en la experiencia de aplicación de sus propias organizaciones.

Todas las disertaciones pueden volver a verse ya que fueron grabadas en audio y video de alta definición. Para verlas [ingresa aquí](#).

Para el año 2013 se ampliará la convocatoria y se utilizarán nuevos recursos tecnológicos que permitan la realización de talleres paralelos a las presentaciones principales, con el fin de

obtener más experiencias positivas.

## DESAYUNO SOBRE GFSI

El pasado mes de septiembre BDO realizó con la conducción de Manuel Di Marco (líder de Calidad e implementación normativa) el primer desayuno de trabajo sobre la iniciativa mundial GFSI (Global Food Safety initiative). Este evento fue posible gracias a la participación de **McCain** que invito a sus principales proveedores.

Durante la jornada de trabajo se trataron temas relacionados con las normas reconocidas por GFSI, nuestro método de implementación y los procesos de certificación de dichas normas.

Global Food Safety Initiative (GFSI) es una fundación sin fines de lucro, fundada en Bélgica en mayo del 2000, dentro del Consumer Goods Fórum. Promueve la armonización y el reconocimiento de las normas específicas de inocuidad de alimentos. Buscando tener mejor eficiencia de costos en la cadena de abastecimiento y reducir la duplicación de auditorías.

Asimismo, desarrollar mecanismos para el intercambio de información en la cadena de abastecimiento, para concientizar a los consumidores y para difundir las buenas prácticas de minoristas.

# CIN CALIDAD E IMPLEMENTACIÓN NORMATIVA

**Cada vez más, las empresas se enfrentan a demandas de rentabilidad, calidad y tecnología que contribuyan al desarrollo sostenible y controlen el impacto ambiental de sus actividades, productos y/o servicios. Un sistema de gestión eficiente puede ayudar a convertir esas presiones en una ventaja competitiva.**

En BDO Argentina, a través del equipo **Calidad e Implementación Normativa (CIN)** acompañamos a las empresas en el diseño, la implementación y mantenimiento de sus sistemas de gestión.

### ¿Qué es CIN?

**Visión:** "Ser reconocidos entre los principales referentes en Argentina para la prestación de servicios profesionales vinculados a Calidad e

Implementaciones Normativas"

**Misión:** "Ayudamos a nuestros clientes mediante la prestación de servicios profesionales de consultoría y auditoría, vinculados a Calidad e Implementación Normativa (nacionales e internacionales), a través de soluciones que combinan asesoramiento, recursos humanos especializados y tecnología de punta. Estamos altamente comprometidos en mejorar continuamente nuestros procesos. Nuestros profesionales agregan valor a cada proyecto, y ponen de manifiesto en cada trabajo y cada entregable un alto valor para la organización, generando vínculos de confianza y relaciones a largo plazo con nuestros clientes".

### ¿Cuáles son los servicios que presta CIN? Implementación de sistemas de gestión

Implementación y acompañamiento en la certificación de su sistema de gestión basado en normas nacionales o internacionales. ISO 9001; ISO 14001; OHSAS 18001; ISO 22001; ISO-TS 16949; entre otras.

### Homologación y evaluación de proveedores

- Auditoría, evaluación y calificación de proveedores.
- Implementación de Gestión de la Calidad en la Cadena de Abastecimiento.
- Desarrollo de Proveedores.

### Auditoría, diagnóstico y capacitación

- Auditorías internas y de diagnóstico de su sistema de gestión.
- Capacitación en introducción a los sistemas de gestión, auditorías internas y herramientas de calidad.

### ¿Por qué implementar y certificar una norma?

- Aumentar la confianza desde sus clientes.
- Incrementar la cartera de clientes.
- Obtener mayor competitividad y cuota de mercado.
- Aumentar la rentabilidad, productividad y reducir costos operativos.
- Mejorar la gestión del riesgo de su operación.

# CIN CALIDAD E IMPLEMENTACIÓN NORMATIVA

## AGRADECEMOS LA COLABORACIÓN EN LA REALIZACIÓN DEL NEWLETTER FEBRERO 2013 A:

- Belén Montaldo de Lean Experience
- Marcelo Carbone de Grupo Crescent
- Martín Pontiggia de Los Grobo



GRUPO  
**LOS GROBO**



## CONTÁCTENOS

Para hacernos llegar comentarios, sugerencias o suscribirse:  
calidad@bdoargentina.com

## EQUIPO EDITOR



**Manuel Di Marco, Líder CIN**

madimarco@bdoargentina.com



**Carolina Cival, Supervisora CIN**

ccivale@bdoargentina.com

Becher y Asociados S.R.L, una sociedad Argentina de responsabilidad limitada, es miembro de BDO International Limited, una compañía limitada por garantía del Reino Unido, y forma parte de la red internacional BDO de empresas independientes asociadas. BDO es el nombre comercial de la red BDO y de cada una de las empresas asociadas de BDO.

Esta publicación ha sido elaborada detenidamente, sin embargo, ha sido redactada en términos generales y debe ser considerada, interpretada y asumida únicamente como una referencia general. Esta publicación no puede utilizarse como base para amparar situaciones específicas. Usted no debe actuar o abstenerse de actuar de conformidad con la información contenida en este documento sin obtener asesoramiento profesional específico. Póngase en contacto

con Becher y Asociados S.R.L para tratar estos asuntos en el marco de sus circunstancias particulares. Becher y Asociados S.R.L., sus socios, empleados y agentes no aceptan ni asumen ninguna responsabilidad o deber de cuidado ante cualquier pérdida derivada de cualquier acción realizada o no por cualquier individuo al amparo de la información contenida en esta publicación o ante cualquier decisión basada en ella.

Si no desea seguir recibiendo esta información o cree que la recibió por error, por favor reenvíenos este e mail indicando REMOVE en el Asunto . Ley 25.326 art. 27 y Disposición DNPDP N° 4/09.