

NO PREVIEW®

liderazgo



El Modelo Lean aplicado a los Servicios Financieros

Cómo lograr operaciones a medida de los clientes con costos reducidos.

3

Normativa

RESTRICCIONES A LA FORMACIÓN DE ACTIVOS EXTERNOS

6

Coyuntura

DESEQUILIBRIOS MACROECONÓMICOS Y RESTRICCIONES CAMBIARIAS

5

Legislación

DEL CLUB DE PARIS AL GAFI

7

NOP REVIEW

Junio 2012

DIRECTORA EDITORIAL

Graciela Mabel González Barrios

COMITE EDITOR

Luis Alberto Bregni
Marcelo Luis Massip
María Cecilia Robacio

DIRECCION COMERCIAL

Daniel Eduardo Damiano

ASISTENTE DE DIRECCION

Alicia Testa
alicia.testa@nop.com.ar

COLABORADORES

Federico L. Bregni, C.P.C.E.C.A.B.A.,
Javier Martínez Huerga, José L. Puricelli,
Federico G. Rodríguez, Juan I. Trentalance,
Jorge Vasconcelos (IERAL-Fundación
Mediterránea), Estudio Mitrani, Caballero,
Rosso Alba, Francia, Ojam & Ruiz Moreno,
Gisel de Porto, María del Carmen Galíndez.

IMPRESION

Sip Gráfica SA
Tejedor 97 - C.A.B.A.
comercial@sipgrafica.com.ar

PROPIETARIO

NOP SRL
Hipólito Yrigoyen 977 Piso 3
(C1086AAO) C.A.B.A.
Tel.: (54-11) 43348577 / 52182950
Fax Int.: 223 // www.nop.com.ar

El editor no se responsabiliza por opiniones vertidas por los columnistas en sus notas, las que presentan en cada caso sus propios puntos de vista sobre el tema tratado, que pueden o no ser compartidos.

Las opiniones de los autores son personales y pueden o no coincidir con los de la Entidad u Organismo al que representan.

Registro de la Propiedad Intelectual 170398
ISSN: 0329-8345

Editorial

Entre los muchos desafíos que enfrentamos los argentinos uno de ellos es sin duda la inflación, ese monstruo que atenta tanto en nuestra economía personal, como empresarial.

Las distintas tensiones económicas del mundo y no ver una solución o cambio profundo hace tambalear el eje de la propia realidad. Cepos en todos los recorridos, "un laberinto que hace difícil tanto la entrada como la salida".

Se habla mucho de proyecto rentable y crecimiento sostenido ¿Cuál será...? ¿Cómo encuadrarnos dentro del marco que nos otorga el nuevo escenario?

Mejor entonces estar atentos a los efectos de este proceso...y buscar el antídoto que nos haga resistentes a los embates de esta epidemia.

Un cordial saludo.

Graciela M. González Barrios,
Directora Editorial

Primera Conferencia de World Compliance Contra la Corrupción y el Lavado de Dinero

Con la participación destacada de:

- Michael Volkov, Abogado de la firma LeClair Ryan de Washington DC, EEUU
- Dra. Alicia López, ex directora de la UIF Argentina.
- Ana María de Alba, AMLCA/CPAML, autora de "Conozca Su Riesgo! Guía de Bolsillo para Especialistas de Riesgo y Cumplimiento Normativo"

Jornada del 1 de Agosto del 2012 >> Inscribase en www.NOP.com.ar

Hipólito Yrigoyen 977 – Piso 3 – C1086AAO – Ciudad Autónoma de Buenos Aires | Tel 4334-8577 | Fax 5218-2950 | Cedecap@NOP.com.ar

El Modelo Lean aplicado a los Servicios Financieros

Por Lic. Gisel de Porto
MBB María del C. Galíndez

Cómo lograr operaciones a medida de los clientes con costos reducidos

La metodología de mejora de la eficiencia en manufacturas llamada Lean (en inglés lean, "ágil", "esbelto" o "sin grasa") fue concebida en Japón por Taiichi Ohno, director y consultor de la empresa Toyota. Ohno observó que antes de la Primera Guerra Mundial, la productividad japonesa era muy inferior a la estadounidense. Después de la guerra, Ohno fue a Estados Unidos, donde estudió a los principales pioneros de productividad y reducción de desperdicio (en japonés, "muda") del país como Frederick Taylor y Henry Ford.



Ohno, cuando visitó los supermercados tuvo un efecto inspirador inmediato; encontró en ellos un ejemplo perfecto de su idea de manejar inventarios reducidos, eliminar pasos innecesarios, supervisar las actividades primarias y dar control al que hace el trabajo (en este caso el cliente) como apoyo a la cadena de valor.

El objetivo es encontrar herramientas que ayuden a eliminar todos los desperdicios y todas las operaciones que no le agregan valor al producto o a los procesos, aumentando el de cada actividad realizada y eliminando lo que no se requiere.

Se estima que más del 60% del costo de un servicio se produce en los procesos administrativos de apoyo. Se sabe también que se producen pequeños y reiterados desperdicios que van reduciendo la eficiencia y al mismo tiempo van afectando la satisfacción del cliente. Algunos de aquellos son resueltos internamente y el cliente no se entera. Pero, lamentablemente, otros llegan y, son percibidos afectando fuertemente su satisfacción y hasta su lealtad.

Hoy en día la aplicación del Modelo Lean ocurre también en organizaciones de servicios como las entidades financieras. Varios bancos del exterior son ejemplo de implementaciones exitosas. En nuestro país en los últimos 5 años se está comen-

ne la vista puesta tanto en el cliente -para brindarle lo que necesita y pide- a la velocidad que requiere como en la organización, para acrecentar su eficiencia y lograr mantener los beneficios económicos planificados.

Es decir que el desafío que plantea el Modelo Lean es cómo lograr operaciones que sean flexibles y a medida de los clientes y al mismo tiempo con costos propios de las operaciones masivas. Cómo combinar "calidad percibida" con "eficiencia".

La gran pregunta es ¿Cómo "industrializar" los servicios financieros?

En Lean se busca disminuir al límite los desperdicios en la operación y de esta manera hacer que el cliente sólo pague por lo que valora y aprecia. Esto sólo se logra con el trabajo diario de todas las personas que operan en cada proceso.

¿Y qué son los desperdicios en un proceso?

Son cosas que ocurren en el proceso y que no le sirven ni al cliente que recibe el producto o servicio ni a los empleados que lo gestionan. Suman tiempos innecesarios, complican la operación y le agregan costos que alguien deberá pagar.

Hay siete desperdicios típicos que identificó Taiichi Ohno y que podemos observar en cualquier proceso:

1. Esperas:

El proceso no puede seguir porque se debe esperar la autorización o la información de alguien. La operación se demora y no se puede cumplir con el plazo establecido, y aún peor, prometido al cliente. A veces el cliente percibe esta demora. A veces está directamente involucrado y el que tiene que esperar es el propio cliente.

zando también con su aplicación. Por ejemplo:

- Trabajo en celdas: que es el reordenamiento del personal en lugares físicos cercanos en función de los procesos en que intervienen en grupos de trabajo con la consiguiente reducción de tiempos y mejora de la comunicación entre los analistas.
- Campaña de Ventas: La optimización de las campañas simplificando y estandarizando actividades, mensajes y rutinas y mejorando las bases de datos de clientes potenciales.

El éxito del Modelo Lean es que tie-

2. Movimientos excesivos o innecesarios:

Las personas van y vienen sacando copias de documentos y buscándolos en una impresora distante. Los correos electrónicos van y vienen, con copias a más personas de las necesarias. Los insumos llegan a depósitos lejanos y luego deben ser redistribuidos reiteradas veces a los lugares de uso, por un recorrido inadecuado.

3. Errores y sus respectivas correcciones:

Todo lo que inexplicablemente se hizo mal la primera vez y debe ser revisado por analistas, confirmado el error y luego corregido. En Lean se habla de "defectos" en el proceso. Son la consecuencia de los errores y pueden originarse tanto interna como externamente. El espectro de este despilfarro es muy amplio y si repasamos lo que pasa en los procesos podremos identificar desde casos en donde el cliente presenta documentación inadecuada o incompleta en una solicitud, hasta la resolución incorrecta de un reclamo, que luego debe ser reparada.

4. Sobre procesamientos:

Asignar a una actividad mayores recursos de los que el cliente requiere. Demorar la presentación de una propuesta comercial para agregar gráficos y fotos, cuando el cliente había requerido solamente un borrador de orientación. Realizar

campañas masivas con envío de productos a bases de datos de clientes sin evaluar quienes podrán continuar con la contratación del producto por responder al perfil requerido.

5. Inventarios:

Acumular insumos, productos, cosas, de manera excesiva. Deben ser almacenados en lugares protegidos, controlados. A veces se tornan obsoletos y deberán ser desechados. Es el caso de la folletería para campañas, que se imprimen en gran cantidad, luego es usada sólo en una proporción y cuando la campaña finaliza debe ser eliminada o puede quedar ocupando lugar en los depósitos por años. Un principio del Modelo Lean es evitar los inventarios o tratar de llevarlos a un mínimo.

6. Sobreproducción:

Es hacer algo antes que sea solicitado. En el caso de las campañas mencionadas, no sólo se genera un "despilfarro" por sobreprocesamiento. También se ofrece productos a personas sin saber que les puede interesar la oferta. La probabilidad de éxito de la campaña se reduce por no elegir a los destinatarios adecuados.

7. Habilidades personales:

No se utilizan las habilidades de las personas que intervienen en el proceso. Se las desaprovecha haciendo tareas que no agregan valor. No



se les da la oportunidad de analizar el proceso y proponer mejoras.

Aunque parezca increíble aceptar, cuando comenzamos a analizar los procesos con esta perspectiva podemos encontrar que algunos de ellos pueden tener hasta el 95% de su actividad cubierta por tareas que son desperdicios.

Si al leer estas líneas usted reconoció estos u otros desperdicios en los procesos en los que interviene y considera que su organización está preparada para identificarlos, informarlos y tratar de resolverlos, entonces el enfoque del Modelo Lean puede ser una solución. ■

*MBB: Master Black Belt at American Society for Quality www.portoyasociados.com.ar

Mucho más

que ideas impresas

ideas creativas...

Papelería Comercial

Folletos - Catálogos

Revistas - Libros

Diseño Gráfico

Impresión Offset

SIP
Gráfica s.a.

Tejedor 97 - C.A.B.A.
Tel.: 4925-0453 // 3535-2414
comercial@sipgrafica.com.ar
www.sipgrafica.com.ar

RESTRICCIONES A LA FORMACIÓN DE ACTIVOS EXTERNOS

Por Dr. Marcelo Luis Massip
Director de NOP

Nuevos cepos para pagos al exterior

Durante los últimos meses hemos advertido cómo la normativa cambiaria fue incrementando las restricciones al acceso para la compra de divisas y billetes.

Desde los orígenes del Mercado Único y Libre de Cambios (MULC) existió una diferenciación doctrinaria en el sentido que la formación de activos externos podía tener destinos específicos o simplemente utilizarse para inversiones (directas o financieras) en el exterior o para atesoramiento.

Los destinos específicos eran claramente señalados en la normas incluyendo –de manera taxativa- los pagos al exterior de importaciones argentinas, la constitución de inversiones directas, las utilidades y dividendos a beneficiarios no residentes y el pago de servicios de capital e intereses de deudas financieras con el exterior sean por títulos, préstamos financieros sindicados, préstamos financieros otorgados por bancos, y otras deudas directas o garantizadas por agencias oficiales de crédito, todos ellos del exterior.

Los destinos no específicos eran aquellos que implicaban un ahorro o una inversión en activos cuyo deudor o pagador era una persona, un Estado o un organismo del exterior. Entre estos últimos estaban incluidos –con una limitación en los montos mensuales- las inversiones inmobiliarias en el exterior, los préstamos otorgados a no residentes, los aportes de inversiones directas en el exterior por parte de residentes, las inversiones de portafolio en el exterior, otras inversiones en el exterior de residentes, las donaciones y la compra de billetes y cheques de viajero.

Con el dictado de la Com. A-5236, en octubre del año pasado, se reordenó la normativa relacionada con la formación de activos externos compi-

lándose en un solo cuerpo las disposiciones comentadas.

En tal sentido, se agruparon los destinos locales a aplicar para los activos externos estableciéndose que se dará acceso al mercado de cambios para la formación de activos externos con destino a: **a)** la suscripción de títulos públicos nacionales; **b)** a los gobiernos locales para su depósito en cuentas en el país en el marco de las condiciones para los desembolsos de préstamos de Organismos Internacionales; **c)** para proyectos de inversión regulados en nuestro país; **d)** para su depósito como garantía de cartas de crédito u otros avales para el pago de importaciones; **e)** para refinanciar deudas vencidas e impagas en condiciones más ventajosas; **f)** para rescates de cuotas-partes de fondos comunes de inversión bajo determinadas condiciones; y **g)** para la compra de billetes por parte de agentes bursátiles, con el producido de la repatriación de inversiones de portafolio, para su aplicación a la suscripción de valores emitidos por no residentes.



La norma comentada incluía la formación de activos externos con y sin destino específico en el exterior, de acuerdo con lo comentado más arriba.

Casi al mismo tiempo de la emisión de esta Comunicación se determinó el requisito de validación previa por parte de AFIP para la formación de activos externos sin destino específico (inversión y atesoramiento).

Las disposiciones mencionadas sobre formación de activos externos para su aplicación posterior a des-

tinios específicos contenían fecha de vencimiento la cual venía siendo prorrogada sucesivamente. La última finalizaba el 27.02.2012.

Ahora, con el dictado de la Comunicación A-5315 se reemplazó por completo las normas sobre formación de activos externos para destinos específicos –técnicamente vencidas- por el permiso a las empresas transportistas para la atención de gastos a incurrir en el transporte internacional de cargas terrestres.

En consecuencia, ha quedado explícitamente derogada la posibilidad de adquirir y aplicar billetes o divisas al pago de importaciones, inversiones directas, utilidades y endeudamientos con el exterior.

La facilidad que se suprime constituía un reaseguro contra variaciones en el tipo de cambio. Si bien al principio la ventana abarcaba un año, luego el tiempo para su aplicación se redujo a 30 días. Sin embargo, era un beneficio importante y la posibilidad de acceder libremente al MULC, sin mayores restricciones de montos, para el pago de las obligaciones descriptas.

En síntesis, ya no existen en la práctica conceptos para acceder al mercado de cambios sin autorización previa que no sean para el pago de importaciones con registro aduanero o como anticipo bajo la obligación de nacionalizarlas (despacharlas a plaza) dentro de los 360 días. Siempre previa validación de la Declaración Jurada de Anticipo de Importación (DJAI) por parte de AFIP.

En nuestra opinión, las restricciones impuestas han alcanzado el límite máximo. Si queremos mantener un flujo razonable de fondos y bienes con el resto del mundo se hace imperiosa la necesidad de morigerar estos impedimentos. De lo contrario la asfixia ahogará nuestro comercio exterior y la posibilidad de ingresar inversiones. ■

DESEQUILIBRIOS MACROECONÓMICOS Y RESTRICCIONES CAMBIARIAS

La desaceleración productiva tiende a profundizarse y una paridad cambiaria paralela puede llegar a impactar negativamente sobre las expectativas inflacionarias

A medida que transcurre el año y se conocen nuevos datos sobre el comportamiento del nivel de actividad. Se hace evidente que la desaceleración productiva tiende a profundizarse y con ello también las discrepancias entre la información oficial y la elaborada por distintos centros privados y cámaras empresariales, tal como aconteció en el año 2009.

De acuerdo a los registros del Indec, el Estimador Mensual de Actividad Económica que anticipa el comportamiento del PIB, experimentó un incremento del 4,8% en el primer trimestre del corriente año, nivel claramente inferior al observado en el primer trimestre de 2011, cuando el PIB se expandió 9,9%. Por su parte, algunos cálculos privados -como, por ejemplo, el Índice General de Actividad que elabora la consultora OJF y Asociados- muestran una desaceleración más marcada, ya que señalan que en el período enero-abril la actividad económica solo creció 1,2% interanual.

Desde el punto de vista del comportamiento de la demanda agregada, parece evidente que tanto el consumo como las inversiones recorren un sendero menos expansivo que en 2011. En el caso del consumo se observa un deterioro estacional en la capacidad de compra, como consecuencia del efecto simultáneo del proceso inflacionario, por un lado, y la demora en el cierre de las negociaciones salariales, por el otro. Además, también influye el elevado nivel de endeudamiento de amplios sectores de consumidores.

La inversión productiva, a su vez, tiende a limitarse como consecuencia de las proyecciones sobre un menor crecimiento económico y por otros factores -la política cambiaria, por ejemplo, que adicionan elementos de incertidumbre. Al respecto, cabe señalar que las importaciones de bienes de capital cayeron 14% en el primer cuatrimestre del corriente año (37% en abril), siendo un rubro que se supone exento de las restricciones para su ingreso al país.

El comercio exterior, a su vez, realizó un aporte positivo a la evolución de la demanda agregada, si se considera que el superávit del intercambio aumentó 56% en el primer cuatrimestre, con respecto a igual período del año anterior.

Sin embargo, tal comportamiento del intercambio comercial obedece, principalmente, al control sobre las importaciones -que disminuyeron 4% en el cuatrimestre-, política que por otro lado puede estar limitando la producción local de determinados



sectores, ya sea por dificultades en el abastecimiento de ciertos insumos del exterior o bien por represalias sobre nuestras exportaciones hacia algunos mercados.

Por el lado de las exportaciones, por su parte, corresponde señalar que su desempeño en el primer cuatrimestre ha sido más bien modesto, si se considera que su incremento interanual fue del 4%. La explicación del bajo crecimiento incluye varios factores causales, pero se destacan, en par-



ticular, la menor producción de la cosecha 2011/2012 y la pérdida de dinamismo en las ventas de automóviles a Brasil.

Por otra parte y más allá de los fenómenos coyunturales, el sector externo está en el centro de un debate más profundo, que involucra también la evolución del proceso inflacionario y la competitividad de la economía, en particular del sector industrial. Por razones antiinflacionarias, el tipo de cambio real se ha apreciado fuertemente en los últimos años, restando competitividad a los sectores de bienes transables y en especial a la industria. El debate consiste, precisamente, en entender si esta situación es sostenible en el tiempo y qué tipo de consecuencias puede provocar.

Un segmento cada vez más amplio de los actores económicos interpreta que la situación no es sostenible y que en algún momento del futuro será necesario efectuar una corrección del tipo de cambio. En tal contexto, las crecientes restricciones para la adquisición libre de divisas han provocado el surgimiento de una paridad cambiaria marginal o paralela, que puede llegar a impactar negativamente sobre las expectativas inflacionarias y en la formación misma de los precios. ■

Fuente: Informe Económico De Coyuntura publicado por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Junio 2012.

DEL CLUB DE PARIS AL GAFI

Orígenes del organismo global antilavado

En 1980, el Club de París, al dar comienzo a una persistente actividad autorreguladora, del sistema financiero y bancario internacional -cuya trascendencia fue *in crescendo* a lo largo de los años-, dispuso la creación del Comité sobre Regulaciones Bancarias y Prácticas Supervisoras, conocido con el nombre de Comité de Basilea.

En el marco de su actividad, la creación de dicho Comité constituyó una respuesta del Grupo de los Diez (G-10) a la preocupación mundial por el lavado de dinero encomendándosele a sus integrantes la elaboración de una declaración que sirviera de guía para las instituciones bancarias, las que se enfrentaban a riesgos en su reputación cada vez más severos por la importancia de las sumas involucradas.

Es así como el 12 de diciembre de 1988 el Comité proyectó y adoptó un acuerdo titulado Prevención del Uso Delictivo del Sistema Financiero, más conocido como Declaración de Principios del Comité de Basilea sobre el Lavado de Dinero. Esta Declaración, orientada a determinar pautas de funcionamiento para las instituciones, así como a atender el riesgo que podía implicar la involuntaria de los bancos en la intermediación vinculada con dinero de origen criminal.

En París, en julio de 1989 y en forma contemporánea, dentro del marco de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), el grupo de los Siete países más industrializados del mundo (G-7) en su XV Cumbre Económica, resuelve la creación del Grupo de Acción Financiera (GAFI/FATF), un concierto de carácter intergubernamental integrado por los países participantes dejando abierta su incorporación a otros Estados interesados.

Los líderes del Grupo de los Siete die-

ron al GAFI el mandato de hacer un relevamiento y estudio de las medidas de cooperación adoptadas hasta entonces en cada Estado miembro a fin de prevenir la utilización del sistema bancario y financiero por parte de las organizaciones delictivas, al tiempo que le encomendaron efectuar recomendaciones sobre cómo mejorar la cooperación internacional en la lucha contra el lavado de dinero. Este fue un punto de partida sustancial y efectivo en la materialización del objetivo buscado. El fenómeno sería abordado por los miembros del G-7, más los ocho países luego adheridos y la Comisión Europea.



En menos de un año, en abril de 1990 se presentó un informe que contenía Cuarenta Recomendaciones tendientes a implementar un sistema de prevención y control de delito de lavado de dinero.

Tal instrumento se convirtió en la columna vertebral de las políticas propuestas por el organismo intergubernamental y madre de los ordenamientos jurídicos internos de los Estados miembros en materia de lavado de dinero.

Claro está que el dinamismo de este delito y el perfeccionamiento por parte de las organizaciones criminales de los métodos empleados para el blanqueo de los fondos de origen ilícito, movió al GAFI a efectuar revisiones periódicas de las medidas propuestas en las Cuarenta Recomendaciones, de suerte tal que se realizaron modificaciones y actualizaciones en 1996 y 2003, complementadas por las nueve Recomendaciones Especiales para combatir el Financiamiento del Terrorismo, inspi-

radas en el devastador ataque a las Torres Gemelas de Nueva York perpetrado el 11 de septiembre de 2001.

Las Recomendaciones conforman un sistema de los principios de acción en materia de blanqueo de capitales que los países deben aplicar, de conformidad con las legislaciones internas y sus diferentes marcos constitucionales, como una forma de aunarse para la cooperación internacional necesaria con miras a prevenir y combatir la actividad de las organizaciones criminales.

El objetivo es la adopción colectiva de ciertos estándares internacionales en la materia, al lado de un sistema de evaluaciones mutuas establecido por esta organización intergubernamental.

Estas evaluaciones son conducidas por el GAFI y los grupos regionales -en nuestro medio el GAFISUD-, con base en los llamados "criterios" fijados por el propio organismo -veinticinco pautas de evaluación- que se han establecido para analizar el grado de efectiva implementación de las medidas sugeridas en los diversos países.

Las mentadas Recomendaciones como tales y como la propia palabra lo indica, carecen de una ejecutividad específica y de una categoría jurídica que califique a sus propuestas desde el punto de vista normativo, pero su incidencia en el acceso al crédito internacional -FMI, Banco Mundial y organismos internacionales de crédito-, así como el riesgo que para los Estados miembros implica su eventual categorización como plaza no cooperativa en el concierto de las naciones, en virtud de las evaluaciones mencionadas, tiene una directa vinculación con la importancia política de los países que integran esta organización y con el sistema de poder globalizado. ■

Autor, conferencista, ex funcionario judicial, docente universitario y titular del estudio José L. Puricelli & Asoc. Abogados.



Marcando el rumbo

*Incorporar desarrollo y conocimientos
es una manera de forjar nuestro camino,
para llegar más lejos en la senda elegida.*

NOP
Normas Ordenadas Permanentes

Hipólito Yrigoyen 977, Piso 3 - C1086AAO - Cdad. Aut. de Buenos Aires
Tel./Fax: 54-11 4334-8577 / 5218-2950 (L. R.)
info@nop.com.ar // www.nop.com.ar