

---

## MONITOR POST-COVID

MARCHIONE, JULIO<sup>1</sup>  
NARVARTE, ALEJANDRA<sup>2</sup>

Fecha de recepción: 6 de septiembre de 2022

Fecha de aprobación: 10 de septiembre de 2022

ark:/s27188507/1ewt1gijs

### Resumen

La situación de las organizaciones y sus negocios, como consecuencia de la recesión económica derivada de las restricciones durante el período de pandemia –en todas de las sucesivas etapas– es diferente a la registrada sobre finales del año 2019.

A esta realidad se le suman los efectos financieros de las soluciones parciales a las que se recurrió, para atender los compromisos y pagos para mantener –al menos– una operación formal, legal y con alguna presencia de marca en un mercado devastado. La caja y la capacidad crediticia han sido castigadas y no son un recurso genuino para planificar un mecanismo de recuperación. La tímida activación del poder de compra, por parte de los consumidores y los canales de distribución, desafían a los negocios para retomar sus modelos y planificar su recuperación.

El coeficiente de conversión de costos variables, la medición de la ruta de conversión de clientes, el índice PEC (productividad–eficiencia–calidad), el factor de liviandad y la proporción de capacidad productiva restringida, se expondrán en un monitor de seguimiento. Al menos, para contar con una vi-

---

1 Universidad Argentina de la Empresa. Escuela Superior de Economía y Administración de Empresas Universidad Tecnológica Nacional, Argentina. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9340-1828>. julio.marchione@gmail.com

2 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4869-2638>. alejandranarvarte@hotmail.com

sualización de los efectos de la adaptación de todos los negocios a las reglas de la nueva realidad post COVID.

**Palabras clave:** monitor, costos variables, conversión, liviandad, PEC, capacidad restringida.

**JEL:** M160.

## POST-COVID DISPLAY

### Abstract

The situation of organizations and their businesses, as a consequence of the economic recession, resulting from the restrictions during the pandemic period –in all of the successive stages– is different from the one registered at the end of 2019.

Added to this reality, are the financial effects of partial solutions implemented to meet the commitments and payments to maintain –at least– one formal, legal operation with some brand presence in a devastated market. The cash and creditworthiness have been punished and they can't be a genuine resource for planning a recovery mechanism. The shy activation of costumers' purchasing power and distribution channels, challenge businesses to resume their models and plan their recovery.

The conversion ratio of variable costs, the measurement of the route of customers conversion, the PEC index (productivity-efficiency-quality), the factor of lightness and the proportion of restricted productive capacity, will be displayed on a monitor of follow up. It will allow, at least, a visualization of business adaptation effects upon the rules of the new post COVID reality.

**Keywords:** display, variable costs, conversion, lightness, PEC, restricted capacity.

**JEL:** M160.

## MONITORIZAÇÃO PÓS COVID

### Resumo

A situação das organizações e de seus negócios, como resultado da recessão econômica derivada das restrições durante o período pandemia – em todas as etapas sucessivas – é diferente da registrada no final de 2019.

A essa realidade são adicionados os efeitos financeiros das soluções parciais utilizadas, para atender aos compromissos e pagamentos para manter - pelo menos - uma operação formal e legal com alguma presença de marca em um mercado devastado. A capacidade de caixa e crédito foi punida e não é um recurso genuíno para o planejamento de um mecanismo de recuperação.

O coeficiente de conversão de custos variáveis, a medição do caminho de conversão do cliente, o índice PEC (produtividade-eficiência-qualidade), o fator de leveza e a proporção de capacidade produtiva restrita, serão exibidos em um painel de monitorização. Pelo menos, para ter uma visualização dos efeitos da adaptação de todas as empresas às regras da nova realidade pós-COVID.

**Palavras-chave:** monitor, custos variáveis, conversão, leveza, PEC, capacidade restrita.

**JEL:** M160.

## MONITEUR POST-COVID

### Résumé

La situation des organisations et de leurs entreprises, à la suite de la récession économique dérivée des restrictions pendant la période pandémique –dans toutes les étapes successives– est différente de celle enregistrée à la fin de 2019.

À cette réalité s'ajoutent les effets financiers des solutions partielles auxquelles on a eu recours pour respecter les engagements et les paiements afin de maintenir - au moins - une opération formelle et légale avec une certaine présence de la marque sur un marché dévasté. La trésorerie et les capacités de crédit ont été pénalisées et ne constituent pas une véritable ressource pour planifier un mécanisme de relance. La timide activation du pouvoir d'achat, par les consommateurs et les circuits de distribution, oblige les entreprises à revenir à leurs modèles et à planifier leur reprise.

Le coefficient de conversion du coût variable, la mesure du parcours de conversion client, l'indice PEC (productivité-efficacité-qualité), le facteur de légèreté et la proportion de capacité productive restreinte, seront affichés sur un moniteur de suivi. Au moins, pour avoir une visualisation des effets de l'adaptation de toutes les entreprises aux règles de la nouvelle réalité post-COVID.

**Mots clés:** moniteur, coûts variables, conversion, légèreté, PEC, capacité restreinte.

**JEL:** M160.

## 1. Monitor post-COVID

La situación de las organizaciones y sus negocios, como consecuencia de la recesión económica y el impacto social derivados de las restricciones durante el período de pandemia –en todas de las sucesivas etapas– expone la necesidad de tomar decisiones empresarias, en un contexto que se presenta volátil. Esta volatilidad se deriva del ritmo de vacunación a nivel mundial, la asimetría en el acceso a las mismas por los distintos países, los avances en el desarrollo de nuevos estudios y tratamientos médicos y de las respuestas que puedan obtenerse de la investigación de los especialistas.

Es más, el ciclo evolutivo del COVID-19 –con sus sucesivas variantes– ha implicado decisiones gubernamentales de cierre de fronteras y de algunas actividades económicas, restringiendo la circulación de las personas y determinando la velocidad en la implementación de sus decisiones sanitarias.

A esta realidad se le suman los efectos financieros de las soluciones parciales a las que se recurrió en las empresas, para atender los compromisos y pagos para mantener –al menos– una operación formal, legal y con alguna presencia de marca en un mercado devastado. La caja y la capacidad crediticia han sido castigadas y no son un recurso genuino para planificar un mecanismo de recuperación.

La tímida activación del poder de compra, por parte de los consumidores y los canales de distribución, desafían a los negocios para retomar sus modelos y planificar su recuperación. El impacto que la inflación provoca en la volatilidad del consumo genera un factor no controlable adicional en el modelo de negocios.

A esta necesidad de recomponer el desarrollo de los negocios, se le imponen las aperturas y cierres en la actividad comercial, la circulación de las personas, el consumo presencial de servicios y el funcionamiento de los medios de transporte

Las dudas son muchas, tanto en la gestión de las unidades de negocios en las empresas de mayor escala, como en organizaciones PyME. Si bien no es posible contar con respuestas inequívocas, a partir del uso de instrumentos de gestión y costos, se propone en esta ponencia dotar a quienes toman decisiones empresarias de un “Monitor post-COVID” que articule información desde cinco vectores de adaptación de los negocios a un entorno incierto, cambiante y –con seguridad– de alta volatilidad:

- El coeficiente de migración de costos variables.
- Los 4 parámetros de conversión comercial, identificado con el acrónimo ACE.
- El índice PEC para la medición conjunta de la productividad, la eficiencia y la calidad, operando de manera integrada.

- El factor de liviandad de los negocios, identificado con el acrónimo FALINE.
- La medición del aprovechamiento de la capacidad máxima condicionada o restringida.

De esta manera, el objetivo es contar con una visualización de los efectos de la adaptación de todos los negocios a las reglas de la nueva realidad post COVID. Es el momento de ser muy agudos en la observación del comportamiento de las variables y, en este caso, se entiende que el “Monitor post-COVID” privilegia los cinco vectores de cambios y adaptabilidad en las organizaciones, cualquiera sea su magnitud.

## **2. ¿Por qué recurrir a un monitor para observar el comportamiento?**

Esta propuesta no está planteando reemplazar todos instrumentos de control de gestión y la información de costos para tomar decisiones, que constituyen herramientas claves –especialmente– en contextos de alta volatilidad e incertidumbre respecto del comportamiento y desarrollo de los negocios. Siguen siendo fundamentales para quienes toman decisiones gerenciales.

La pregunta se orienta a una problemática permanente tanto en el nivel directivo de las organizaciones descentralizadas y diversificadas, como en quienes conducen una empresa de características PyME. ¿Es posible contar con un conjunto de herramientas que brinden información agregada, pero enfocada en ciertos vectores claves de los negocios? ¿Es factible que esta información permita activar, desde la conducción, recursos para instrumentar las decisiones de cambio en la operación?

Es posible hacerlo y, en la realidad pospandémica resultará necesario y crítico para la continuidad de las unidades de negocios y las empresas PyME. No sólo es suficiente con medir y correlacionar variables, sino que es clave entender cuáles son las decisiones de gestión que activan, potencian y mejoran esas métricas. En muchos casos, se detectarán que se son similares. Con lo cual, generan una alerta a la dirección respecto de la asignación de recursos para implementarlas. Seguramente, el “poder de fuego” será más efectivo y mucho más eficiente.

Es importante comprender que este monitor se basa en la siguiente premisa: los negocios necesitarán reconvertirse asumiendo que la salida de la pandemia será paulatina, que tendrá marchas y contramarchas sanitarias, que desnudará los cambios en las preferencias de los consumidores con un alto impacto emocional y que la densidad de costos fijos e inmovilización del capital es el mayor enemigo en épocas donde el nivel de actividad es altamente volátil. Esto afecta tanto a empresas de gran escala, como a empresas pequeñas y medianas. Sólo la diversificación en más de una unidad de negocios puede mitigar este riesgo empresarial.

En los próximos puntos, se desarrollará cada uno de los cinco instrumentos para visualizar el comportamiento de cada uno de los vectores de adaptación, aclarando que sobre algunos de ellos sólo se realizará una descripción referencial, habida cuenta de existir trabajos anteriores que profundizaron en su racional y forma de cálculo.

### **a. El coeficiente de migración a costos variables**

Más allá de la asignación y distribución de costos variables y fijos, en función de un método de costeo en particular, quienes dirigen organizaciones pretenden simplificar la lectura, respecto de un objetivo muy claro en el contexto analizado: migrar de una ecuación económica compuesta por costos fijos a una que contenga una mayor y paulatina proporción de costos variables. De esta manera, se mitigan los efectos en los resultados de una caída en el nivel de actividad, producto de restricciones sanitarias, de la caída del poder de compra de los consumidores o de las medidas macroeconómicas en los países a partir del aumento de la pobreza.

En el caso de grandes empresas diversificadas, el interés directivo pasará por avanzar en esta migración en cada unidad de negocios. En el caso de empresas PyME, el objetivo también estará enfocado en el negocio en el que están concentradas. Pero, en ambos casos, es importante contar con una métrica que sirva para hacer un seguimiento en la evolución de este proceso.

Para definir un coeficiente que pueda representar sintéticamente las consecuencias de los sucesivos reemplazos de costos fijos por variables, es importante establecer cuáles pueden ser los caminos para lograrlo.

En este caso, se pueden resumir en los siguientes:

- Tercerización de procesos de producción, abastecimiento y prestación de servicios internos.
- Contratación y consumo de recursos de terceros y su capacidad productiva, a partir de un modelo de locación de servicios en función de la demanda y el nivel de actividad económica.
- Cambios en el esquema de compensaciones, dentro del marco legal que restringe estas prácticas laborales.
- Renegociación de la contratación de factores sobre bases fijas, a modalidades sobre bases variables y adecuadas al nivel de actividad.

Es importante tener en cuenta que se trata de la única métrica –entre las que se proponen en este trabajo– que se propone con una base monetaria de cálculo, razón por la cual, el impacto de la inflación debe ser contemplado a los fines de poder acumular y comparar a lo largo de todo un año. No se profundizará en este tema del ajuste, ya que es posible avanzar actualizando progresiva o regresivamente para homogeneizar la comparabilidad de las cifras. En definitiva, la homogeneización y la comparabilidad es el objetivo del

ajuste en base a los índices que contemplen la variación en el poder adquisitivo de la moneda de cambio<sup>3,4</sup>.

En este caso, el coeficiente de migración a costos fijos a variables, contiene los siguientes elementos:

- La base inicial es establecer una relación porcentual normalizada entre los costos fijos y los costos variables totales mensuales. Al trabajar con valores normales, se asume un nivel de actividad normalizado, que sirva de base para comparar con la medición de los efectos de las decisiones de migración de los costos fijos a su contratación en base al nivel de actividad. Esta base inicial expondrá una relación expresada en términos de un coeficiente.
- Un segundo coeficiente se establece definiendo una base 100 en el numerador para representar el total de los costos fijos y una base 100 en el denominador para representar el costo variable unitario promedio de toda la gama de productos y/o servicios. Al trabajar sobre la base de la evolución anual, se parte con el numerador y denominador igual a 100 el primer día de ese año de gestión.
- En el numerador del segundo coeficiente se reflejará –mensualmente– el aumento o disminución porcentual de los costos fijos.
- En el denominador del segundo coeficiente se reflejará –mensualmente– el aumento o disminución porcentual de los costos variables unitarios promedio de toda la gama de productos y/o servicios.
- El segundo coeficiente así calculado, se multiplicará mensualmente por la base de relación entre los costos fijos y variables totales mensuales, para exponer su evolución y con la intención que ese coeficiente base vaya disminuyendo a partir de las decisiones de migración de costos fijos a variables.

A modo de ejemplo, se expone a continuación cómo es el procedimiento de cálculo de un coeficiente que formará parte del monitor directivo post COVID, exponiendo la secuencia mensual de las variaciones del coeficiente base con el que comenzó el año de gestión.

---

3 Alejandro Smolje precisó y planteó la metodología de ajuste por inflación en la elaboración y presentación de reportes de gestión y planteamiento sobre bases presupuestarias en su trabajo presentado en el V Congreso de Costos del Mercosur celebrado en La Plata (Argentina).

4 Al trabajar con la evolución de los porcentajes, se neutraliza el efecto de la inflación, ya que ésta impacta tanto en los costos como en los variables, en igual proporción.

---

**Cuadro 1. Cálculo del coeficiente de migración a costos variables**


---

Índice base = Costos fijos totales mensuales / Costos variables normales mensuales

Índice base = \$ 4.000.000.- / \$ 1.000.000.- = 4

Coeficiente de avance = Variación % costos fijos / Variación % costo variable unitario

Variación % costos fijos = Disminución de amortizaciones y mantenimiento por venta de la camioneta para el traslado de los productos semielaborado en \$ 200.000.- (- 5%)

Variación % costos variables = Aumento del costo por fletes en función del volumen normal de producción en \$ 100.000.- (+ 10%)

Coeficiente de migración =  $(100 - 5) / (100 + 10) = 95 / 110 = 0,8636$

Nuevo índice base para el siguiente mes =  $4 * 0,8636 = 3,4545$

---

**Fuente:** elaboración propia.

Si bien en próximos puntos se desarrollará la forma en la que se propone exponer los indicadores del “Monitor post-COVID”, es importante que se pueda visualizar la evolución o involución a lo largo del año de gestión. La consigna es –en el contexto de emergencia sanitaria– evolucionar en la ecuación económica de costos, “variabilizándola” paulatinamente y, de esa manera, mejorar la capacidad de reacción frente a la volatilidad de la demanda y la producción, como así también frente a los posibles nuevos incidentes virales que alcancen el estatus de pandemia.

Tal como está planteado desde el comienzo, este indicador es uno de los componentes del “Monitor post-COVID”, con lo cual, no es suficiente por sí solo para hacer un seguimiento de la evolución de la migración hacia una mayor proporción de costos, con comportamiento variable respecto del nivel de actividad. Es por esto, que en el siguiente punto se avanzará con un indicador para medir el nivel de conversión de ventas y clientes.

## **b. El AACE para medir la efectividad en la conversión comercial**

El recorrido que los negocios deberán transitar, en los primeros pasos de la salida de los efectos de la pandemia, genera desafíos comerciales críticos. El más relevante depende del comportamiento del mercado, a través de las respuestas que los consumidores darán a las propuestas comerciales y condicionados por los efectos de una crisis sanitaria global.

Tomando los avances –en este sentido– de Ash Maurya y Javier Megías<sup>5</sup>, es posible disponer de algunos de los indicadores articulados en la denominada “tracción en el embudo de clientes” para emprendimientos de negocios.

De ese conglomerado de indicadores, existen cuatro de ellos que pueden conformar una métrica sencilla en el cálculo, de simple exposición y rápida

---

<sup>5</sup> Ambos autores desarrollaron los componentes del “Lean Canvas” en sus nueve bloques.



interpretación. En este sentido, los indicadores expresarían conceptualmente lo siguiente:

- **Tasa de adquisición de clientes.** Es el número de clientes potenciales por fuente de acceso a las propuestas de valor de los negocios.
- **Tasa de activación de clientes.** Es el número de clientes que mostraron algún interés, en relación con los clientes potenciales adquiridos.
- **Tasa de conversión.** Representa al porcentaje de clientes (sobre los retenidos y/o activados) que han sido monetizados y efectivamente concretaron la compra, utilización o contratación.
- **Tasa de retención o “engagement”.** Presenta dos versiones, en una de ellas, es el número promedio de veces por mes que los clientes activados realizan pruebas o consultas sobre los productos y servicios ofrecidos; mientras que en la segunda es el número promedio de veces por mes que los clientes convertidos compran o consumen el producto o servicio.

La propuesta que se presenta tiene por objetivo brindar un conjunto de métricas, todas vinculadas con el proceso indispensable en un contexto de recuperación de la actividad post COVID-19.

Los cambios en la situación de las personas y las empresas, respecto a sus preferencias y prioridades de consumo, intereses y aspiraciones, conforman datos claves en la elaboración y construcción de los atributos de valor que los negocios necesitan rediseñar, para captar la atención de los mercados de consumo e impactar en sus preferencias de contratación.

Es por esto, que la inclusión de indicadores que reflejen progresivamente la apropiación y monetización de clientes y consumidores es fundamental para quienes dirigen negocios en el nuevo escenario competitivo. Y la inclusión en un monitor con otras métricas críticas, puede conformar una herramienta que complete la mirada global que necesita quien ocupe una función directiva en esta nueva realidad.

Una forma de hacerlo es de la siguiente manera gráfica:

ADQUISICIÓN	ACTIVACIÓN	CONVERSIÓN	ENGAGEMENT
500.000 personas	22%	8%	12 veces/mes

Si bien en cualquier escenario la adquisición por fuente es un reflejo del comportamiento del mercado, en base a los cambios en el consumo y los hábitos de compra de las personas y empresas, en un escenario pospandemia es fundamental observar cómo se reacomodan las prioridades en las elecciones y la capacidad de compra de los consumidores y clientes.

Claramente, las empresas promueven acciones para ampliar la “boca del embudo” que está representada por la tasa de activación. En el ejemplo de la tabla presentada, 110.000 personas –durante el mes– han realizado alguna consulta, prueba sin cargo del producto/servicio o participado en algún evento interactivo en plataformas digitales.

El gran desafío para los equipos comerciales, orientados a la concreción de las ventas, es lograr incrementar la tasa de conversión de clientes activos en clientes monetizados. Aquí es donde todas las acciones de marketing desarrolladas para el aumento de las tasas de activación y el crecimiento del porcentaje de adquisición desembocan en una base sobre la que debe operar el equipo de ventas.

Es importante aclarar que existen caminos de conversión diferentes, tanto en cuanto a recursos económicos, como en relación a los tiempos del proceso. La cantidad de puntos de contacto, previos al momento de conversión, difiere en función de la significatividad de la compra, contratación o consumo. Y esto depende de variables emocionales, económicas, patrimoniales y geográficas. Ninguna de ellas se mide en términos absolutos, sino en función de realidades del contexto que condicionan las elecciones, preferencias y hábitos de compra y consumo. Y el escenario de salida de la crisis sanitaria será un condicionante clave para relativizar estas variables. Sobre éstas operan los mecanismos de conversión y monetización.

De todas maneras, la conversión es insuficiente si los negocios no accionan sobre la frecuencia de compra y consumo. El índice de *engagement* o retención de clientes no es suficiente por sí mismo. Toda medida de frecuencia de consumo necesita ser relacionada con estándares en este sentido. El problema es que la crisis sanitaria alteró la realidad, al punto tal de tener que desestimar las tendencias históricas y los hábitos de consumo en cada segmento de mercado. Es por esto, que este índice es tan necesario como los tres que lo acompañan. El escenario próximo es de un claro perfil observador por parte de los gestores de negocios, con lo cual, este conjunto de cuatro métricas es fundamental para hacer un seguimiento del comportamiento de los mercados, en su readecuación y reacomodamiento.

Así como el índice de migración de costos variables no es útil si se lo monitorea en forma individual, su complementación con el parámetro AACE es un avance necesario, pero no es suficiente. Es por esto que en la continuidad de esta propuesta, se abordará un tercer elemento que resume en un único indicador, la observación y seguimiento del difícil equilibrio entre la productividad, la eficiencia y la calidad en la producción y en la prestación de servicios.

### **c. El índice PEC para la medición conjunta de la productividad-eficiencia-calidad**

Uno de los aspectos más críticos de todo negocio y que afecta a la conducta de los colaboradores en las organizaciones, es el equilibrio indispensable entre la productividad de los factores afectados al negocio, la eficiencia económica en los costos de transformación y la calidad de los productos y/o servicios ofrecidos.

En una situación de pandemia, este equilibrio se corrompe naturalmente. Quienes gerencian negocios se ocupan –en la emergencia– de custodiar y proteger algunos de estos elementos del triángulo. En el mejor de los casos, logran remediar los efectos de los desequilibrios internos entre estos factores, pero sin mitigar sus causas para evitar que vuelvan a impactar a esta ecuación.

En escenarios de salida de una crisis sanitaria, como la generada por el COVID-19, es posible que se decida potenciar alguno de esos tres factores, para traccionar la reacción de los otros dos. Seguramente, no habrá suficiente respaldo de capital para lograr salir de esa situación, con un equilibrio entre los tres parámetros.

Es más, en un escenario post-COVID, los atributos asociados con la calidad se alteran ante los cambios de prioridades de los consumidores y clientes, la recomposición de los factores de producción, distribución y comercialización está más asociada con la reconstrucción y readquisición de aquellos más importantes en una primera etapa, y el análisis de la ecuación económica para medir eficiencia asimila muchas de las erogaciones a un concepto de inversión y no de costo.

Es importante resaltar la necesidad de lograr un equilibrio entre estos factores, ya que los colaboradores en la organización van a requerir lineamientos claros respecto de cuál de aquéllos potenciar en desmedro de los otros. Esto ocurrirá en la operación de todos los días. Se presentará este dilema a cada paso y con cada etapa de crecimiento luego de un quiebre abrupto del nivel de actividad por la crisis sanitaria.

Téngase en cuenta, sólo como referencia, la forma de cálculo del índice, aunque no es motivo de investigación en el presente trabajo<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> El cálculo del coeficiente de productividad, el coeficiente de eficiencia y el índice de calidad están desarrollados por Marchione en el trabajo presentado en oportunidad del XLI Congreso del IAPUCO.

### Ecuación 1. Ecuación General del índice PEC

$$PEC = \frac{\left\{ \left[ \text{Ponderación Productividad} * \text{Coeficiente Productividad} * \text{Ponderación Eficiencia} * \text{Coeficiente Eficiencia} \right] * \left[ \frac{1 + \text{Índice de calidad}}{100} \right] \right\}}{2} * 100$$

2

**Fuente:** elaboración propia.

Es por estos motivos que se considera una herramienta clave –para formar parte del monitor– la incorporación del índice PEC. Ya no para utilizarlo como indicador para alinear el comportamiento y las decisiones operativas de los colaboradores, sino para monitorear la secuencia en la construcción de un nuevo equilibrio operativo.

El objetivo de incorporar el índice PEC dentro del “Monitor Post-COVID” es que quien esté dirigiendo este proceso, tenga acceso al comportamiento de la organización detrás de un nuevo equilibrio. Los parámetros claves para considerar en la lectura del índice PEC es que, según señala su creador, no registre un valor inferior a 59,5 que es considerado el piso de equilibrio, y alcance un valor cercano a 72,5 que es representativo de un equilibrio entre los tres factores.

Asimismo, es fundamental contemplar el porcentaje de participación e incidencia que se le asignará a cada uno de los tres componentes, respetando esta proporción para hacer el seguimiento secuencial de su evolución. En especial, porque se está utilizando el índice PEC con un objetivo diferente al contemplado en su construcción original. En este caso, se lo está incluyendo en el esquema del monitor, para controlar la búsqueda de un equilibrio entre los tres elementos, más allá de su utilización como herramienta de alineamiento del comportamiento de los colaboradores, en las decisiones diarias operativas.

Si bien se recomienda que la exposición del índice PEC en el “Monitor Post-COVID” sea directamente con su resultado, es de suma utilidad que se presente la secuencia –en forma numérica o gráfica– para evaluar y controlar su evolución.

De todos modos, es un índice que puede ser presentado en forma agregada, incluyendo la diversidad de los negocios en los que se desagrega el conglomerado de unidades de negocios. Esto sólo pretende disponer de un elemento agregado en el monitor, sabiendo que no es suficiente para cumplir con el objetivo original del índice PEC que está orientado al control de gestión detallado por cada unidad de negocios.

Finalmente, es importante contemplar que el índice PEC –en pleno proceso de salida paulatina del período de pandemia– se verá alterado por los avances que la organización irá proponiendo (y afectando recursos) para re-

tomar un nivel de calidad, acorde con las nuevas preferencias de atributos por parte del mercado, para mejorar la relación “insumo-producto” a partir de los progresos operativos de una dinámica estancada por la pandemia, y para retomar los niveles de eficiencia en la ecuación económica anterior al período de crisis sanitaria.

En la continuidad del estudio de los indicadores a incluir en el monitor, se tratará a continuación los motivos que justifican la incorporación del FALINE (Factor de Liviandad del Negocio) para evaluar la flexibilidad y capacidad de adecuación de la infraestructura, a los cambios en la escala y la diversidad que la nueva realidad requerirá paulatinamente.

#### **d. El factor de liviandad de los negocios para medir la capacidad de reacción ante los cambios post-COVID**

Es importante recordar, en esta instancia, que el factor de liviandad de los negocios (se utilizará en adelante el acrónimo FALINE), surge de la ponderación y calificación que surge de la denominada “Matriz de Liviandad”. En esta matriz quedan expuestos los “atractores” de liviandad, sobre los que es aconsejable operar para mejorar el factor que los aglutina.

Pero, realmente, este instrumento de gestión tiene por objetivo facilitar la toma de decisiones sobre los atractores de liviandad, a fin de lograr un modelo de negocios “más liviano” que tenga la flexibilidad estructural suficiente, ante los cambios del entorno.

Las consecuencias que ya ha provocado la pandemia del COVID-19, ponen de manifiesto la necesidad de cambios en los modelos de negocios. Y el impacto, en el futuro próximo, de los efectos colaterales de la salida de la crisis sanitaria, potenciará la necesidad de monitorear y evaluar la forma en la que se decide atravesar este proceso.

Ahora bien, es importante resaltar que el valor del FALINE no tiene una relación lineal con la realidad estratégica del negocio, ni con la consistencia de su propuesta de valor con el comportamiento del entorno reducido. Es un indicador que pretende facilitar la toma de decisiones en línea con lo señalado en párrafos anteriores, y se incorporará dentro del “Monitor Post-COVID” para potenciar la información que brinda a quienes dirijan el conjunto de los negocios.

Al ser fundamental la gestión sobre los “atractores de liviandad”, es importante detallar cuáles son estos diez elementos que conforman la “Matriz de Liviandad”:

- Disminución progresiva de la proporción de costos fijos de capacidad sobre los costos fijos de operación.
- Aumento de la proporción de costos variables sobre los costos fijos.

- Disminución de la cantidad y tiempos de los ciclos económicos que requieren inmovilizar capital de trabajo.
- Aumento de la contratación de uso del capital fijo por sobre la propiedad de éste, especialmente, en negocios de alta innovación tecnológica.
- Reducción de activos fijos por elevada diferencia en el valor de reposición
- Aumento equilibrado de la cantidad de procesos tercerizados.
- Aumento de la integración de procesos con empresas complementadoras dentro de la misma cadena de valor.
- Disminución progresiva de la proporción de procesos con interface humana respecto de los automatizados.
- Aumento de la robotización de procesos respecto del estándar del set competitivo.
- Incremento de la integración de redes satelitales de negocios y/o *clusters*.

Estos vectores tienen una incidencia relativa en el cálculo del factor agregado, que se expresa como una medida porcentual. Esto puede implicar que no sólo debería ser un indicador este número final, sino también sería importante exponer en el monitor, aquellos vectores que más crecieron y los que menos lo hicieron en el mismo período de tiempo.

Es también esperable que la participación relativa de cada uno de los atractores también dependa del tipo de actividad económica en el que encuadra la unidad de negocios analizada. De todos modos, la idea es que –en la exposición del “Monitor Post-COVID”– se presenten los factores de liviandad de cada una de las unidades de negocios que forman parte de la combinación diversificada de ellos.

El factor de liviandad puede tomar valores que van entre el 0 y el 100%, considerando su creador los siguientes parámetros:

- Entre el 0% y el 29% = Bajo nivel de liviandad que requiere analizar si es una condición que impone el concepto de negocios, para luego definir en cuál de los diez atractores comenzar a operar.
- Entre el 30% y el 69% = Zona de incierta liviandad que desafía cualquier intento de definir prioridades en materia de cambios en los atractores.
- Entre el 70% y el 100% = Alto nivel de liviandad, que no debe ocultar la necesidad de seguir activando decisiones acordes con los desafíos que impondrá la salida de la crisis sanitaria.

La situación en la que se han encontrado muchos negocios, al transitar la pandemia por el COVID-19, fue sorpresiva en cuanto a la interrupción

---

abrupta del flujo de ingresos y la incertidumbre respecto del horizonte del escenario de crisis. Los costos fijos de capacidad, en particular los erogables, convierten al flujo de caja en una permanente fuga de dinero, que se agudiza con las restricciones que los gobiernos le imponen a las organizaciones para que no desvinculen personal permanente, atendiendo a mitigar el impacto social del desempleo en plena crisis sanitaria.

La recuperación parcial del nivel de actividad –a partir del levantamiento de las restricciones sanitarias– comienza a reducir el impacto de los costos fijos de capacidad en la ecuación económica, mientras empieza a sufrir el incremento de los costos fijos de operación y el aumento proporcional de los costos variables, ambos componentes expuestos al impacto que hubiera causado la pandemia en los proveedores de estos factores de la producción y la distribución.

Esta descripción no hace más que poner en evidencia los motivos por los cuales, quienes gerencian y dirigen organizaciones, orientan sus políticas de negocios a la reducción de las causas que –seguramente– dejan expuesta su continuidad operativa y comercial. Y en los atractores de liviandad están plasmados los diez vectores de trabajo y decisión, una vez que el contexto va facilitando la aplicación de una nueva política estructural. La búsqueda de una progresiva liviandad en los negocios era uno de los factores para lograr cierta sostenibilidad, a partir de la readecuación de su modelo. Pero, el impacto de la crisis sanitaria potenció aún más el análisis de las alternativas de cambio hacia estructuras más flexibles y dinámicas, asumiendo la volatilidad del entorno.

El período que implica la salida paulatina de los efectos de la pandemia está caracterizado por la subutilización de capacidades instaladas de producción, distribución y prestación de servicios. Como así también comienza a evidenciarse el problema de la pérdida de la productividad alcanzada en su momento, la caída de los niveles de eficiencia interna y el debilitamiento de los protocolos de calidad del servicio de épocas normales. La nueva realidad pone en evidencia la importancia de la liviandad, con lo cual, no es un elemento menor dentro del “Monitor Post-COVID”.

Además, en el próximo punto, su complementación con el seguimiento de la capacidad subutilizada permite consolidar ciertas métricas indispensables para quienes gerencian negocios afectados por capacidades instaladas difíciles de reconvertir en el corto y mediano plazo.

### **e. El seguimiento de la subutilización de la capacidad instalada**

En el X Congreso de Costos del Mercosur celebrado en el año 2020, se presentó una ponencia enfocada a la conceptualización de una nueva realidad en los negocios, durante la crisis sanitaria, que afecta a la determinación de

---

la capacidad máxima práctica “condicionada o restringida”<sup>7</sup>. Este nuevo concepto considera la incidencia de factores que restringen la posibilidad de uso de la capacidad máxima práctica, tal como ha sido conceptualizado en la bibliografía.

En tal sentido, la diferencia que existe entre la capacidad máxima práctica tradicional y la restringida<sup>8</sup> que presenta varias aristas:

- La medición de la productividad de los factores debería estar basada en la capacidad de uso de esos factores, que efectivamente está condicionada por los protocolos de salud vigentes durante la pandemia y los que continúen parcialmente durante el período de salida de la crisis sanitaria.
- La capacidad ociosa anticipada, como diferencia entre la capacidad máxima teórica y la capacidad máxima condicionada o restringida, sigue existiendo y tiene su expresión monetaria en la proporción de los costos fijos de la capacidad instalada.
- La optimización del uso de la capacidad máxima condicionada depende de alcanzar registros de eficiencia prepandemia. Este proceso es lento, pero progresivo, a partir de la movilidad laboral que se está evidenciando durante la pandemia. La velocidad con la que se retomen esos niveles de eficiencia es clave para minimizar el impacto en términos de costos.

Claramente, estos conceptos no son aplicables en procesos productivos y de distribución automatizados y robotizados, sobre los cuales no existen –prácticamente– restricciones para su efectiva utilización. La ausencia de personas humanas interviniendo directamente en estos ciclos, permite continuar con los mismos a pesar de las restricciones en la movilidad y presencia física de aquéllas. Y estos protocolos no afectan al personal que opera de manera indirecta, al poder adaptar sus controles y monitoreo a distancia y con la utilización de tecnología aplicada.

De todos modos, es importante exponer dentro del “Monitor Post-COVID” aquellos indicadores que mejor representen el nivel de optimización de la capacidad instalada, acorde con su dimensionamiento y en términos de costos fijos de capacidad. Así también, es importante exponer cuál es la diferencia entre la capacidad máxima práctica y la capacidad máxima restringida o condicionada, medida en términos de dimensiones físicas y/o porcentajes. Pero, también es importante exponer el aprovechamiento de la capacidad

---

7 Los autores Metilli, Batistella y Marchione desarrollaron el concepto en el contexto del negocio de prestación de servicios presenciales, considerando la incidencia y condicionamiento de las medidas protocolares sanitarias para su ejecución efectiva. De todos modos, es extensible a la determinación de la capacidad de producción y distribución analógicos con la participación activa de seres humanos expuestos al virus COVID-19.

8 También denominada “protocolar”.



máxima restringida, a partir de la producción y/o servucción efectivamente realizada.

Para la determinación de la capacidad máxima restringida o condicionada, es importante disponer de los siguientes datos, asumiendo la dinámica que los cambios en los protocolos imponen a las organizaciones y procesos, avanzando o retrocediendo en las aperturas y flexibilizaciones durante el tránsito hacia un escenario sin peligro sanitario:

- Cantidad de horas diarias habilitadas para el uso de la capacidad instalada, en función de las restricciones de uso de transporte público y de circulación de personas en determinadas franjas horarias.
- Requisitos de distancia social en el espacio laboral presencial, especialmente, en las líneas de abastecimiento, producción, distribución y prestación de servicios analógicos.
- Requisitos de aislamiento del personal en función del comportamiento de las “burbujas sanitarias” y la detección de casos sospechosos en las mismas.
- Restricciones al ingreso de insumos del exterior, a partir de la reducción de vuelos e ingreso de vehículos terrestres en función de las habilitaciones progresivas de “corredores sanitarios”.

Esta nueva capacidad se expresará en la unidad de medida común seleccionada para la expresión de la capacidad instalada. Tanto las horas-máquina pueden estar condicionadas por la imposibilidad de operarlas en horarios nocturnos, a partir de las restricciones a la circulación de personas (excepto que los procesos estén automatizados y robotizados); como así también las horas-hombre presentarán reducciones en su disponibilidad práctica, a partir de factores de distanciamiento laboral, limitaciones de circulación o procesos de aislamiento ante casos de contacto sospechoso con personas infectadas. En el caso de las prestaciones presenciales de servicio, existen diversas alternativas para calcularlo y exponerlo<sup>9</sup>. En términos de simplificar su exposición en un monitor directivo, se recomienda trabajar con mediciones agregadas de las distintas secciones de una planta, sectores o departamentos.

Es importante tener en cuenta, en esta instancia del trabajo, que este indicador no es suficiente presentado en forma individual. Su complementariedad con los restantes cuatro indicadores es clave, para comprender qué está ocurriendo en los negocios durante el proceso de salida de la crisis sanitaria. En especial, este indicador se complementa con aquéllos que exponen

---

<sup>9</sup> En el caso del alojamiento, la capacidad se expresará en habitaciones por día disponibles, en el caso de los eventos será en cantidad de invitados por salón, en gastronomía se calculará la cantidad de cubiertos por metro cuadrado y en los gimnasios y natatorios se utilizará la cantidad de personas por metro cuadrado cubierto.

la variabilización de la ecuación económica de costos, ya que los problemas de capacidad radican en los costos de ociosidad de comportamiento fijo.

Además, su vinculación con el FALINE es muy clara, a partir de la existencia de atractores de liviandad estrechamente relacionados con la capacidad de instalada de producción y distribución, el grado de automatización y robotización, y –en especial– la migración hacia un modelo de tercerización de procesos para no asumir inversiones en capacidad y costos fijos derivados de ésta.

De todos modos, es más claro comprender el grado de vinculación entre los cinco grupos de indicadores, exponiendo un ejemplo gráfico de cómo exhibirlos en el formato diseñado para el “Monitor Post-COVID” que se presentará en el próximo punto.

### **3. Una propuesta de diseño del “Monitor post-COVID” para exponer los cinco grupos de indicadores**

La exposición de indicadores debe ser construida a partir de la identificación de las necesidades de quien será el usuario de la información, como así también de las características estructurales de la organización. El monitor debe ser diseñado contemplando la diversidad de unidades de negocios o la concentración en un único negocio.

En este sentido, quien sea revista el carácter de destinatario de esta información, está necesitado o necesitada –en su rol directivo o gerencial– de información específica, acerca de cómo los negocios están evolucionando o involucionando mientras transitan el proceso de salida de la pandemia por el COVID-19. Este proceso presenta marchas y contramarchas, alteraciones de variables no controlables del entorno y cambios en el comportamiento de los seres humanos, alterando las características de los segmentos-objetivo.

Al tratarse, pues, de un instrumento de seguimiento y monitoreo, es importante exponer secuencias temporales de muchos de los indicadores que se presenten. Pero, también es importante comprender que el comportamiento de los colaboradores en las organizaciones está afectado por el impacto que la pandemia ha provocado en sus emociones, relaciones afectivas, capacidad de consumo, preferencias de compra y percepción de los precios relativos. En este sentido, el control de la productividad, la eficiencia y la calidad del servicio o producto, inciden directamente en la conducta de los seres humanos. En especial, luego de meses de aislamiento, penurias económicas y sociales, enfermedades e incertidumbre por lo que puede suceder en el futuro.

En primera instancia, se expone a continuación un ejemplo para una organización diversificada en cuatro unidades de negocios: 1) Fabricación y distribución; 2) Venta al público de productos dietéticos; 3) Gastronomía de consumo masivo; y 4) Editorial de libros y revistas en papel.

### Ilustración 1. Monitor post-COVID

#### Migración a costos variables – Año 2021

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep
Neg.Fabril	14	13,45	13,45	13,22	13,22	13,13	12,85	12,85	12,85
Dietética	2,64	2,64	2,64	2,64	2,64	2,55	2,55	2,55	2,55
Gastron	3,22	3,22	3,06	3,06	2,91	2,91	2,74	2,74	2,33
Hotelería	16,44	16,21	16,21	15,96	15,96	15,73	15,73	15,73	15,73

#### Conversión AACE –Septiembre 2021

	ADQUISICIÓN	ACTIVACIÓN	CONVERSIÓN	ENGAGEMENT
Negocio Fabril	30.000 distribuidores	65%	75%	4 pedidos/mes
Negocio Dietético	500.000 personas	22%	95%	2 compras/mes
Negocio Gastronómico	1.000.000 personas	10%	82%	3 compras/mes
Negocio Hotelero	4.000.000 personas	90%	11%	0,2 reservas/mes

#### PEC – Año 2021



#### FALINE – Septiembre/2021

Negocio fabril	Negocio dietético	Negocio gastronómico	Negocio hotelero
24% (Ytd 22%)	68% (Ytd 55%)	45% (Ytd 45%)	36% (Ytd 35%)

#### Capacidad de producción/servucción – Septiembre 2021

CAPACIDAD MÁXIMA	Negocio Fabril	Negocio dietético	Negocio gastronómico	Negocio hotelero
TEÓRICA	22.000 HH/mes	2.400 clientes/mes	6.000 cubiertos/mes	4.200 habitac./mes
PRÁCTICA	20.000 HH/mes	2.000 clientes/mes	5.200 cubiertos/mes	3.780 habitac./mes
RESTRINGIDA	16.000 HH/mes	1.200 clientes/mes	3.400 cubiertos/mes	3.200 habitac./mes

Fuente: elaboración propia.

Tal como se observa en el cuadro precedente, el objetivo es condensar las cinco métricas que se consideran claves, en el período de salida paulatina de la crisis sanitaria. Está destinado a quien toma decisiones sobre los cuatro negocios del ejemplo, asignando presupuesto y capital de inversión en cada uno de ellos.

Es importante contextualizar la realidad por la que estará atravesando el o la decisora que ocupa ese rol directivo o gerencial, ya que será el escenario de salida de la pandemia de manera progresiva, no instantánea y tampoco definitiva en todo el recorrido. Este proceso, afectado naturalmente por la disrupción, se puede caracterizar de la siguiente manera:

- Cambios en los hábitos de compra y consumo por parte de las personas, afectando la frecuencia, el ticket promedio y la recomendación.
- Cambios en las preferencias y prioridades en los consumidores y clientes, condicionados por el impacto de la pandemia y las modificaciones en el poder adquisitivo.
- Cambios en las regulaciones gubernamentales en materia de protocolos sanitarios, habilitación progresiva de actividades masivas y utilización de los espacios cerrados, tanto en el distanciamiento social como laboral.
- Cambios en el comportamiento del nivel de contagios, aparición de nuevas variantes del virus y evolución de los planes nacionales de vacunación mundial.
- Cambios en la atención y el tratamiento de enfermedades colaterales derivadas de los períodos de aislamiento, cuarentenas parciales y restricciones de determinadas actividades sociales.
- Cambios en la composición del set competitivo, derivados a partir de la salida de empresas competidoras, ingresos de nuevos participantes, fusiones y absorciones de negocios.
- Cambios en los desarrollos de soluciones digitales, automatización de procesos y robotización de tareas, que impactan en los modelos de negocios y en las posibilidades de acceso por parte de las empresas.

Frente a este contexto, la propuesta del “Monitor Post-COVID” contempla dotar a los decisores de elementos de análisis en un abanico que incluye la búsqueda de mecanismos para migrar a una ecuación económica con mayor proporción de costos variables sobre los fijos; hacer un seguimiento permanente del comportamiento de los clientes y consumidores; reestablecer el equilibrio entre la productividad de los factores, la eficiencia en los procesos y la calidad en el servicio; avanzar en la búsqueda de un modelo de negocios más liviano y hacer un seguimiento de la subutilización de la capacidad instalada como consecuencia de las restricciones sanitarias.

Es una propuesta que no pretende establecer un instrumento de control de gestión específico, sino aportar una forma de exponer los cinco vectores de decisión, que se consideran relevantes en un contexto muy particular e inédito: la progresiva salida de un proceso de crisis sanitaria y la entrada en una nueva realidad en los negocios, que –seguramente– será diferente a lo experimentado y desarrollado antes del año 2020.

El “Monitor Post-COVID” está pensado para ser una herramienta de seguimiento, decisión y, especialmente, comunicación dentro de los equipos directivos y gerenciales a cargo de nuevos modelos de negocios, aún en desarrollo y experimentación.

#### 4. Conclusiones

- Transcurrido más de un año de la irrupción del COVID-19 –con sus variantes que parecen no cesar– las mediciones acerca del impacto que ha causado en los negocios, requiere de información pertinente y especializada que permita atravesar un futuro a transitar con recuperación lenta, marchas y contramarchas.
- Ante los desafíos que presenta esta nueva realidad, los directivos deben actuar rápidamente para abordar los problemas inmediatos, ante riesgos de continuidad del negocio, cambios repentinos en los volúmenes y hábitos de compra, toma de decisiones en tiempo real, y cambios en la productividad de la fuerza laboral.
- En este contexto incierto, cambiante y con alta volatilidad, la toma de decisiones requiere de información, que articule datos que reflejen cómo se comportan las variables más representativas en el proceso de salida de la crisis sanitaria y cómo afectará la adaptación a los distintos cambios del entorno, no sólo económico sino social y ambiental en su conjunto.
- La propuesta de elaboración de este “Monitor post-COVID” es contar con una herramienta o instrumento de seguimiento, que permita visualizar los efectos de la adaptación de todos los negocios a las reglas de esta nueva realidad, cualquiera sea su magnitud.
- Se basa en cinco vectores de decisión: 1) coeficiente de migración a costos variables; 2) los cuatro parámetros de conversión comercial; 3) el índice PEC; 4) el factor de liviandad de los negocios; y 5) la medición del aprovechamiento de la capacidad máxima condicionada o restringida.
- Es importante destacar, que la utilidad de este monitor se refleja en la visión conjunta que ofrece, al exponer los vectores que se complementan para comprender qué está ocurriendo en los negocios, durante el proceso de salida de la crisis sanitaria.

- En un entorno cambiante y crítico, con economías castigadas no sólo por la pandemia, sino por cambios políticos y climáticos, se pretende ofrecer un instrumento que permita a la conducción activar los recursos necesarios, para instrumentar las decisiones pertinentes que faciliten su accionar en este tránsito hacia un nuevo escenario en el futuro de los negocios post COVID-19.
- La propuesta del “Monitor Post-COVID” contempla dotar a los decisores de elementos de análisis en un abanico que incluye la búsqueda de mecanismos para migrar a una ecuación económica con mayor proporción de costos variables sobre los fijos; hacer un seguimiento permanente del comportamiento de los clientes y consumidores; reestablecer el equilibrio entre la productividad de los factores, la eficiencia en los procesos y la calidad en el servicio; avanzar en la búsqueda de un modelo de negocios más liviano y hacer un seguimiento de la subutilización de la capacidad instalada como consecuencia de las restricciones sanitarias.

### Referencias bibliográficas

- Batistella, S., Marchione, J., & Metilli, G. (2020) *Definiendo la potencialidad flexible condicionada de los factores en el modelo de servicios*. Ponencia presentada en el X Congreso de Costos del Mercosur, Montevideo, República Oriental del Uruguay.
- Batistella, S., Marchione, J., & Metilli, G. (2020) *Empresas de servicios y la gestión de su capacidad en épocas de pandemia*. Ponencia presentada en el XLIII Congreso de Costos del IAPUCO, modalidad virtual.
- Horngren, Ch., Datar, S. , & Foster, G. (2007) *Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial*. México: Pearson Prentice Hall.
- Marchione, J. (2021). Los costos de la liviandad en los negocios. *Revista Costos y Gestión*, 101, 106-128.
- Marchione, J. (2018). *El índice PEC: La medición conjunta de la productividad, la eficiencia y la calidad en negocios de servicios*. Ponencia presentada en el XLI Congreso del IAPUCO, Rio Cuarto, Argentina.
- Maurya, A. (2011). *The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Estados Unidos: Crown Publishing.
- Maurya, A. (2011). *The Running Lean. The Lean Series*. Estados Unidos: Editorial O'Riely.
- Oppenheimer, A. (2018) *¡Sálvese quien pueda!* Argentina: Penguin Random House Grupo Editorial S.A.

Osorio, O. (1992). *La capacidad de producción y los costos*. Argentina: Ediciones Macchi.

Vázquez, J. (1992). *Costos*. 2<sup>da</sup> edición corregida. Buenos Aires: Editorial Aguilar.

© 2022 por los autores; licencia otorgada a la *Revista del Instituto Internacional de Costos*. Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo los términos y condiciones de una licencia Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0) de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>