

**FEDERACIÓN ARGENTINA DE CONSEJOS PROFESIONALES
DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

CONSEJO ELABORADOR DE NORMAS DE ADMINISTRACIÓN

RESOLUCIÓN TÉCNICA N° 58

**NORMA SOBRE ENCARGOS GENERALES
PARA TRABAJOS PROFESIONALES DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN**

SEGUNDA PARTE

I. INTRODUCCION

A) Propósito de esta Resolución Técnica:

La presente Resolución Técnica tiene como propósito brindar a los Licenciados en Administración una norma general sobre encargos para trabajos profesionales vinculados a su ámbito de incumbencia.

En este sentido, es relevante dotar a estos encargos de cierta uniformidad y adecuarlos a la importancia que tienen para los usuarios de los mismos.

B) Antecedentes:

Para la preparación de esta Resolución Técnica, se utilizaron los siguientes antecedentes profesionales:

1. La Ley N° 20.488 de Incumbencias Profesionales de la República Argentina.
2. Resolución Técnica N° 49 “Plan de Negocios. Marco conceptual e informe sobre Plan de Negocios” aprobada por la Junta de Gobierno de la FACPCE con fecha 7 de Diciembre de 2018, y los antecedentes que dicho Proyecto de Resolución menciona.
3. Interpretación N° 14 sobre la Resolución Técnica N° 49 “Plan de Negocios. Marco conceptual e informe sobre Plan de Negocios” aprobado por la Junta de Gobierno de la FACPCE con fecha 17 de Diciembre de 2020.
4. El Código de Ética unificado aprobado por FACPCE y el Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad emitido por el Consejo de Normas Internacionales de Ética para Contadores (IESBA) de la IFAC, en lo aplicable.
5. Resolución Técnica N° 37: “Normas de auditoría, revisión, otros encargos de aseguramiento, certificaciones y servicios relacionados”, aprobada por la Junta de Gobierno de la FACPCE con fecha 22 de Marzo de 2013 y su modificatoria, la Resolución Técnica N° 53 de Resolución Técnica: “Normas de auditoría, revisión, otros encargos de aseguramiento, certificaciones, servicios relacionados e informes de cumplimiento”, aprobado por la Junta de Gobierno con fecha 28 de Septiembre de 2021.
6. Informe N° 47 sobre Encargos de Aseguramiento de la Comisión de Auditoría del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de CABA.
7. Interpretaciones pertinentes.

II. NORMA SOBRE ENCARGOS GENERALES PARA TRABAJOS PROFESIONALES DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN

A) Independencia en el Ejercicio Profesional por parte del Licenciado en Administración:

Esta Sección no ha sido aprobada por la Resolución CD CPCEPBA N° 3994. Las normas en materia de independencia para el ejercicio profesional por parte del Licenciado en Administración, son las contenidas en el Título IV "Incompatibilidades para el Ejercicio de las Actividades Profesionales" del Código de Ética vigente en la jurisdicción.

B) Falta de Independencia en el Ejercicio Profesional por parte del Licenciado en Administración:

Esta Sección no ha sido aprobada por la Resolución CD CPCEPBA N° 3994. Las normas en materia de falta de independencia para el ejercicio profesional por parte del Licenciado en Administración, son las contenidas en el Título IV "Incompatibilidades para el Ejercicio de las Actividades Profesionales" del Código de Ética vigente en la jurisdicción.

C) Respecto al Desarrollo del Trabajo Profesional:

1. La presente se trata de una norma general sobre encargos destinada a los Licenciados en Administración, y proporciona una guía que le permite al profesional expresar una conclusión técnica, acerca de un trabajo realizado por la dirección o cualquier otra área de una organización.
2. Comprende trabajos, que por sus características requieran de los conocimientos del Licenciado en Administración y se correspondan con sus incumbencias profesionales.
3. A través del desarrollo de la tarea, el Licenciado en Administración debe reunir los elementos de juicio pertinentes, válidos y suficientes que respalden la emisión de un informe técnico sobre la materia de análisis.
4. Acerca del resultado del informe objeto de la tarea, el mismo debe basarse en criterios profesionales debidamente fundamentados en el estado del conocimiento de las ciencias de la administración. Estos criterios deben quedar claramente plasmados en el informe correspondiente.
5. El Licenciado en Administración debe planificar su labor profesional con el fin de realizarla de manera eficaz, lo que incluye la determinación del alcance, momento de realización y supervisión del encargo, y de la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos planificados con una actitud de escepticismo profesional.

6. El Licenciado en Administración debe continuamente anticipar, evaluar, priorizar y administrar los riesgos asociados al encargo y coordinar los recursos requeridos para minimizar la probabilidad de eventos inesperados.
7. El Licenciado en Administración podrá acordar con la Dirección de la organización los términos del encargo mediante una carta convenio, (ver Anexo 1), por medio de la cual se debe especificar claramente el alcance del trabajo a realizar, las debidas responsabilidades de la organización y el régimen de confidencialidad de la información correspondiente.
8. Al diseñar y ejecutar los procedimientos, el Licenciado en Administración considerará la relevancia y la confiabilidad de la información que se utilizará como elemento de juicio.
9. El Licenciado en Administración podrá solicitar una carta de gerencia (ver Anexo 2) por medio de la cual la organización manifiesta la veracidad e idoneidad de la información suministrada al profesional actuante.
10. Desarrollo de la labor profesional. No hay un único método de implementación de la labor profesional del Licenciado en Administración, sin embargo, en los términos de la presente norma se sugiere seguir los siguientes pasos:
 - **Preparación de la información necesaria:** incluye la obtención de la información relevante a juicio del Licenciado en Administración, la presentación de las hipótesis de trabajo y la revisión de los marcos teóricos necesarios para llevar a cabo el trabajo
 - **Analizar opciones:** consiste en determinar los posibles cursos de acción y los criterios relevantes para poder eventualmente evaluar las alternativas de acción
 - **Elección de una de las opciones:** optar por unas de las opciones determinadas en el punto anterior, dejando expresa mención de los motivos que llevan al Licenciado en Administración a la elección de dicha alternativa. En todos los casos, dejando claramente establecido cuales son las hipótesis en las que se basa dicha elección.
 - **Recomendación:** presentación de las recomendaciones a la Organización lo que debe incluir en el caso de ser necesario sugerencias de implementación.

D) Respecto al Informe:

1. El informe debe cumplir con los requisitos o características de la información. En especial, se deben evitar los vocablos o expresiones ambiguas o que pudieran inducir a *error*.

2. El informe debe ser escrito.

3. El informe debe incluir los siguientes elementos:

- 3.1. Título: "Encargo sobre" (con el aditamento que fuera necesario).
- 3.2. Destinatario. El informe debe estar dirigido a quien hubiera contratado los servicios del Licenciado en Administración o a quien el contratante indicara. En el caso de que el destinatario fuera un ente, el informe se deberá dirigir a sus propietarios o a las máximas autoridades. **(Res. CD CPCEPBA N° 3994)**
- 3.3. Apartado introductorio con la identificación de la información objeto del trabajo profesional y, cuando correspondiera aclararlo, el motivo del encargo.
- 3.4. Responsabilidades de la Organización.
- 3.5. Responsabilidades del Licenciado en Administración.
- 3.6. Explicación del alcance de la labor profesional.
Respecto a este punto debe incluir:
 - 3.5.1. Identificación y descripción de la información sobre la materia objeto de análisis, y cuando corresponda, la materia objeto de análisis.
 - 3.5.2. Cuando corresponda, una descripción de las limitaciones relacionadas con la evaluación o la medida de la materia objeto de análisis.
- 3.7. Opinión que ha podido formarse, recomendación a la que ha llegado, manifestación o aseveración o hallazgos obtenidos por el Licenciado en Administración a través de la tarea realizada, claramente separada de cualquier otro tipo de información.
- 3.8. Información especial requerida por leyes o disposiciones nacionales, provinciales, municipales o de los organismos públicos de control o de la profesión, de corresponder.
- 3.9. Elementos adicionales necesarios para una mejor comprensión.
- 3.10. Lugar y fecha de emisión.
- 3.11. Identificación y firma del Licenciado en Administración.

La enumeración precedente no implica un ordenamiento preestablecido

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Criterios: Las referencias utilizadas para evaluar o medir la materia objeto de análisis incluyendo, en su caso, las referencias para la presentación y exposición de la información. Puede haber criterios diferentes para una misma materia objeto de análisis. Los criterios pueden ser formales o menos formales. En el ejercicio del juicio del Licenciado en Administración, para que la evaluación o medida de una materia objeto de análisis sea razonablemente congruente, se requiere la aplicación de criterios apropiados.

Dirección: Persona o personas con responsabilidad ejecutiva para dirigir las operaciones de la entidad. En algunas entidades, la dirección incluye a algunos o a todos los responsables de la dirección, por ejemplo, los miembros ejecutivos del consejo de administración o un propietario-gerente. También puede referirse a la función de la persona o personas u organizaciones responsables de la supervisión de la dirección estratégica de la entidad y de las obligaciones relacionadas con la rendición de cuentas de la entidad.

Encargo consistente en un informe directo: Encargo en el que el Licenciado en Administración mide o evalúa la materia subyacente objeto de análisis sobre la base de los criterios aplicables y presenta la información sobre la materia objeto de análisis resultante como parte del informe o como anexo al mismo.

Encargo de constatación: Encargo en el que una parte distinta al Licenciado en Administración mide o evalúa la materia subyacente objeto de análisis sobre la base de ciertos criterios, y el Licenciado en Administración expresa una opinión técnica acerca de la información sobre dicha materia basada en la aplicación de conocimientos propios de su profesión.

Escepticismo profesional: Actitud que incluye una mentalidad inquisitiva, una especial atención a las circunstancias que puedan ser indicativas de posibles incorrecciones debidas a errores o fraudes, y una valoración crítica de los elementos de juicio.

Incorrección: Diferencias en la información que es objeto del encargo, presentación o exposición de información. Las incorrecciones pueden deberse a errores o fraudes.

Error: Una incorrección no intencionada contenida en la información objeto del trabajo del Licenciado en Administración, incluyendo la omisión de una cifra o de una información a exponer.

Fraude: Un acto intencionado realizado por una o más personas de la dirección, los responsables del gobierno de la entidad, los empleados o terceros, que conlleve la utilización del engaño con el fin de conseguir una ventaja injusta o ilegal.

Independencia - La independencia es:

- a) **Actitud mental independiente:** Actitud mental que permite expresar una conclusión sin influencias que comprometan el juicio profesional, permitiendo que una persona actúe con integridad, objetividad y escepticismo profesional.

- b) **Independencia aparente:** Supone evitar los hechos y circunstancias que son tan relevantes que un tercero con juicio y bien informado, sopesando todos los hechos y circunstancias específicos, probablemente concluiría que la integridad, la objetividad o el escepticismo profesional de la firma o de un miembro del equipo del encargo se han visto comprometidos.

Organización: Grupos de personas y medios organizados con un fin determinado. Puede tratarse de una organización privada, también denominada empresa, una organización pública, en cualquiera de sus formas, o bien una organización de la sociedad civil, también denominadas organizaciones sin fines de lucro.

Parte responsable: Persona (o personas) que, en el marco de un encargo de informe directo, es el responsable de la cuestión analizada; o en el marco de un encargo sobre afirmaciones, es el responsable de proporcionar información sobre la cuestión (afirmación), pudiendo ser también responsable de dicha cuestión.

La parte responsable puede ser o no la parte que contrata al Licenciado en Administración (parte contratante).

Significación: Importancia relativa de una cuestión según el contexto. El Licenciado en Administración determina la significatividad de una cuestión en el contexto en el que está siendo objeto de consideración. Ello puede incluir, por ejemplo, evaluar la posibilidad razonable de que el informe emitido por el Licenciado en Administración cambie o influya en las decisiones de los usuarios a quienes se destina el informe; o, como otro ejemplo determinar si la cuestión analizada será considerada importante por los responsables de la dirección de acuerdo con sus responsabilidades, a los efectos de determinar si debe o no informarse a estos acerca de dicha cuestión. La significatividad puede ser resultante tanto de factores cuantitativos como de factores cualitativos, tales como la magnitud relativa, la naturaleza y el efecto sobre la cuestión analizada y los intereses de los usuarios a quienes se destina el informe o destinatarios.

Valoración del riesgo: Evaluación de la posibilidad de que existan incorrecciones significativas tanto en la información objeto del encargo en su conjunto, como en las afirmaciones contenidas en ella en particular

ANEXOS

ANEXO 1 - MODELO DE CARTA CONVENIO¹

Ciudad y Fecha

Sr. Presidente / Socio Gerente de
SOCIEDAD

De mi mayor consideración:

La presente tiene por objeto poner a consideración los términos de mi carta oferta de servicios profesionales relacionados con el Encargo “.....” (Establecer el asunto principal sobre el que se desarrollará el encargo).

Descripción de los servicios

Efectuaré el encargo sobre la base de la documentación suministrada por el Directorio de la empresa, emitiendo un informe, sobre dicho encargo. Mi tarea se realizará en cumplimiento de la RT XXX de FACPCE, de encargos de los Licenciados en Administración, conforme ha sido aprobada por la Res. CD de CPCE XXXXX.

Fraudes e irregularidades

El encargo se hará sobre la base de la documentación aportada por la Sociedad, no siendo objetivo del encargo la detección de irregularidades.

Por consiguiente, el encargo encomendado no tendrá como objeto el descubrimiento -con la documentación aportada - de desfalcos, fraudes u otras irregularidades, que se pudieran estar cometiendo. En caso de que sean detectados en el curso de la misma, o que lleguen a mi conocimiento como resultado de mi trabajo, lo informaré al Directorio de la Sociedad.

¹ Se toma como referencia, el formato propuesto en el Informe N° 47 sobre Encargos de Aseguramiento de la Comisión de Auditoría del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de CABA.

Responsabilidad del Directorio

El Directorio es responsable de adoptar todas las medidas necesarias a los efectos de que llegue toda la documentación para realizar el encargo en tiempo y forma.

Declaraciones de la Gerencia

De acuerdo a lo requerido por las normas vigentes, solicitaré una carta de manifestaciones sobre asuntos que entienda necesarios a los efectos del encargo.

Debido a la importancia de las Declaraciones de Gerencia en la prestación efectiva de mis servicios, la Sociedad liberará al Licenciado en Administración de las consecuencias de cualquier reclamo, pasivo, costos y gastos relacionados con los servicios detallados en esta carta oferta, que sean atribuibles a errores y/u omisiones en la carta de manifestaciones mencionadas en el párrafo anterior., y/o la retención, ocultamiento o falsedad de información relevante para el desempeño de la labor.

Confidencialidad y privacidad

El Licenciado en Administración no divulgará a terceros la información confidencial perteneciente a la Sociedad, ni utilizará dicha información confidencial para otro fin que no esté relacionado con la prestación de los servicios a la Sociedad, según se acuerda en los términos y condiciones de esta carta oferta, y según se establece en la presente, o conforme a la autorización de la Sociedad.

Se entiende por "información confidencial" toda documentación, software, informes, datos, registros, formularios y material suministrado por la Sociedad o personal de la Sociedad al Licenciado en Administración, durante la vigencia de la prestación de los servicios incluidos en esta carta oferta, cuando:

- Sean identificados como confidenciales
- Su naturaleza confidencial haya sido dada a conocer por las Sociedad, o bien

- Debido a su carácter y/o naturaleza, un buen hombre de negocios en circunstancias similares le otorgaría el tratamiento de información confidencial

Los términos “información confidencial”, no incluyen información que:

- Haya sido o sea públicamente divulgada, sin que mediare un acto ilegal por parte del Licenciado en Administración
- Sea independientemente desarrollada por el Licenciado en Administración, sin beneficiarse de la información confidencial de la Sociedad, o
- Sea recibida por el Licenciado en Administración de parte de un tercero que no tenía restricciones para suministrarla, sin incurrir en incumplimiento de una obligación de confidencialidad.

El Licenciado en Administración podrá divulgar la información confidencial en los siguientes casos:

Lo hará en la medida en que sea requerido en cumplimiento de leyes o regulaciones, o por una orden judicial o administrativa.

Si el Licenciado en Administración recibiera una citación o algún otro requerimiento administrativo o judicial válidamente emitido, por el que se le requiera revelar información confidencial de la Sociedad, el Licenciado en Administración procederá a notificar por escrito inmediatamente a la Sociedad sobre la existencia de esta exigencia, a fin de permitirle a la Sociedad solicitar la correspondiente medida cautelar. Siempre que el Licenciado en Administración notifique debidamente a la Sociedad, como aquí se indica, el Licenciado en Administración podrá cumplir con el requerimiento de revelación con el alcance permitido por la ley, sujeto al contenido de toda medida cautelar que se le hubiese notificado al respecto, y según sea necesario, a sus aseguradores o asesores legales, en cuyo caso el Licenciado en Administración lo hará únicamente de manera confidencial.

Ley aplicable

Esta carta oferta se emite bajo las leyes de la República Argentina, y ha de regirse por estas. Toda controversia entre las partes que surja de o se relacione con esta oferta por los servicios prestados por o en nombre del Licenciado en Administración, o cualquiera de sus subcontratistas, o a su requerimiento (incluyendo toda controversia o reclamo relacionado con alguna persona o entidad en cuyo beneficio se brindan o brindaron los servicios profesionales en cuestión), se resolverá conforme a Las partes se someten a la jurisdicción y competencia de los tribunales

En el caso de que un juzgado u otra autoridad competente determinen que cualquier disposición de esta carta oferta sea nula, o inaplicable en su totalidad o en parte, las otras disposiciones de esta carta oferta y el resto de las disposiciones afectadas, continuarán siendo válidas.

Rescisión

La Sociedad podrá resolver la prestación de los servicios sin alegar causa, mediando notificación fehaciente al Licenciado en Administración con antelación mínima de días.

El Licenciado en Administración podrá resolver la prestación de los servicios, mediando notificación fehaciente a la Sociedad, siempre que:

- Exista un cambio en la normativa legal o profesional, o un cambio en los hechos o circunstancias que provoquen que el Licenciado en Administración estuviese violando las normas legales o profesionales
- Cuando el Licenciado en Administración interprete que continuar con la prestación afecta su capacidad de cumplir con cualquiera de las normas legales o profesionales aplicables relacionadas con la independencia requerida por las normas profesionales.

La Sociedad deberá abonar al Licenciado en Administración los honorarios y otros cargos adeudados por los servicios

prestados por dicho profesional hasta la fecha de resolución de la prestación de los mismos, sin que ninguna de las partes tenga frente a la otra, derecho a indemnización alguna.

En caso de que se requiera al Licenciado en Administración, en virtud de citaciones, u otros procesos legales, la presentación de documentos relacionados con los servicios objeto de esta carta oferta en procedimientos fiscales o administrativos de los que el Licenciado en Administración no fuera parte, la sociedad indemnizará al profesional por el tiempo y los gastos incurridos, incluyendo los honorarios de abogados, relacionados a la atención de tales requerimientos.

Conformidad

Los términos y condiciones contenidos en esta carta oferta, una vez aceptada por ustedes, constituirán un acuerdo completo entre las partes con respecto a su objeto y prevalecen sobre cualesquiera otros acuerdos o entendimientos anteriores de las partes relativos a la misma.

La presente carta oferta se considerará aceptada desde el momento en que la Sociedad remita una nota por escrito mediante la cual manifieste la aceptación de la mencionada carta.

ANEXO 2 - MODELO DE CARTA DE GERENCIA²

Ciudad y fecha

Al Licenciado en Administración

Presente:

De mi mayor consideración:

Me dirijo a Ud. a efectos de poner en su conocimiento los siguientes temas, atento al encargo en cuanto a (asunto principal sobre el que se desarrollará el encargo).

a) Le hemos suministrado información acerca de, correspondiente al período

b) Le hemos suministrado toda la documentación de dicho período acerca de, (la documentación respaldatoria puede corresponder a más de un tema).

c) Le hemos suministrado copias fieles en formato papel y/o digital sobre, correspondientes al período

La información arriba detallada es toda la que se corresponde a lo requerido por Ud. de acuerdo con su requerimiento, oportunamente recibido, en fecha, y no se ha omitido ningún dato o archivo intermedio.

En caso de ampliar alguno de los informes o documentos detallados, se realizará una carta complementaria a la presente

Sin otro particular, lo saludo muy atentamente

Presidente / Socio Gerente Sociedad

² Se toma como referencia, el formato propuesto en el Informe N° 47 sobre Encargos de Aseguramiento de la Comisión de Auditoría del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de CABA.

ANEXO 3 – EJEMPLO 1 – ENCARGO GENERAL – CASO: OPINION SOBRE CONCLUSIONES DE UN RELEVAMIENTO ³

Encargo: Opinión sobre de conclusiones de un relevamiento.

Se solicita Opinión Técnica sobre un estudio de percepción en una ciudad, realizado por una ONG, que desea saber si puede tomar los resultados obtenidos como concluyentes.

Información que provee la dirección:

La ONG no entrega información del resultado del estudio, sí de la metodología, e informa que el estudio se ha realizado mediante una encuesta realizada a una muestra a individuos de los barrios de la ciudad, con un tamaño de muestra determinado sobre la base de la cantidad de habitantes del último Censo.

Procedimiento:

El Licenciado en Administración, tendrá en cuenta varios aspectos para su informe, y puede emitir opiniones de acuerdo con la información provista. Por ejemplo:

Para determinar si los resultados de la encuesta son concluyentes y pueden considerarse representativos de la población (es decir extrapolarse las conclusiones de la muestra a toda la población), es necesario evaluar varios factores.

Uno de los factores más importantes es el método de selección de la muestra y si se utilizó una técnica de muestreo aleatoria simple o una técnica de muestreo estratificado.

Si se utilizó una técnica de muestreo aleatoria simple, donde cada persona en la población tiene una probabilidad igual de ser seleccionada para la muestra, y se cumplió con el tamaño de muestra necesario para la precisión deseada, entonces los resultados de la encuesta podrían considerarse representativos de la población.

Sin embargo, si la muestra no fue seleccionada de manera aleatoria o si la tasa de respuesta de la encuesta fue baja y sesgada, entonces los resultados podrían ser menos representativos de la población y podrían estar sujetos a sesgos y errores.

³ Este caso es a mero título ilustrativo del alcance de la presente norma y busca orientar a los Licenciados en Administración respecto a su utilización.

En resumen, para determinar si los resultados de una encuesta son representativos de la población, se deben considerar varios factores, incluyendo la técnica de muestreo utilizada, la tasa de respuesta, y la precisión deseada. En general, una muestra representativa debe ser seleccionada al azar y ser lo suficientemente grande para representar a la población de interés

Preparación de la información necesaria:

Solicita a la ONG Informar la forma en que se eligieron los individuos a ser encuestados.

- Respuesta a la Solicitud de información adicional del Licenciado en Administración a la ONG:

La encuesta fue hecha a individuos al azar, en distintos barrios pero los mismos se eligieron por conveniencia (más concentración de personas, los menos inseguros para los encuestadores, etc).

Opinión Técnica/ Recomendación:

Si la encuesta fue realizada a individuos al azar, esto es un punto a favor en términos de representatividad. Sin embargo, el hecho de que los barrios se hayan elegido por conveniencia en lugar de seleccionarse de manera aleatoria podría ser un factor que afecte la representatividad de la muestra.

Si los barrios seleccionados no son representativos de la población en general, entonces los resultados de la encuesta podrían estar sesgados. Es importante tener en cuenta que los barrios elegidos por conveniencia pueden ser aquellos que son más fáciles de acceder o que tienen una mayor concentración de cierto tipo de población, lo que podría no representar a la población en general.

En conclusión, aunque la selección de individuos al azar es un aspecto importante para asegurar la representatividad de la muestra, la selección de barrios por conveniencia puede ser un factor que afecte la representatividad de la muestra en general. Por lo tanto, se debe tener cuidado al interpretar los resultados de la encuesta y considerar posibles sesgos.

Opiniones sobre el alcance de la labor profesional:

De acuerdo a la información recibida, que se detalla en la Carta de Gerencia de fecha y que no incluye los resultados del informe, la presente opinión técnica responde al encargo únicamente en lo que hace a los aspectos metodológicos.

ANEXO 4 – EJEMPLO 2 – ENCARGO GENERAL – CASO: EMPRESA SOLICITA OPINION TECNICA SOBRE UN PROGRAMA DE FIDELIZACION DE CLIENTES ⁴

Encargo: Una empresa solicita opinión técnica sobre el programa de fidelización de clientes que tiene en funcionamiento.

Se solicita opinión técnica sobre varios aspectos del programa de fidelización:

- La tasa de conversión de puntos a monto de premios
- La decisión de que el programa alcance también al personal de la empresa cuando opera como cliente
- La forma de medir los resultados del programa

Información que provee la dirección:

La empresa informa que el programa está en funcionamiento hace 1 mes, y detalla:

- La tasa de conversión puntos a premios es de 1 punto = \$1 peso de premio.
- El personal compra habitualmente en la empresa, y tiene un precio diferenciado (menor) al precio de venta al público.
- Los resultados no tienen definidos indicadores de resultado

Procedimiento:

El Licenciado en Administración, tendrá en cuenta varios aspectos para su informe, y puede emitir opiniones de acuerdo con la información provista. Por ejemplo:

- La tasa de conversión de puntos acumulados a premios es sólo una parte de la fórmula a evaluar. Es necesario conocer cómo se ha definido la cantidad de puntos a los que se valoriza un determinado premio, si esta es uniforme, si se actualiza y con qué frecuencia y criterio, si los premios se adquirieron ya o si se compran a medida que el programa avanza (por la incidencia de los precios que pueden variar).
- Desde el punto de vista de la rentabilidad, el descuento que ya tiene el personal de la empresa reduce el margen de utilidad, por lo que, de las conclusiones del punto anterior, se podrá calcular el impacto adicional del costo de los premios.

⁴ Este caso es a mero título ilustrativo del alcance de la presente norma y busca orientar a los Licenciados en Administración respecto a su utilización.

Por el lado de la gestión de recursos humanos, las políticas con el personal deben ser conocidas para evaluar si se complementan con la política de fidelización de clientes, o pueden tener algún punto de conflicto.

Desde el punto de vista de los procesos, es importante conocer si los circuitos de control prevén que el propio beneficiario del programa de fidelización (por ejemplo, un vendedor) pudiera tener algún beneficio de información privilegiada por sobre los demás beneficiarios del programa de fidelización, por el que pudiera generarse un conflicto de intereses, y eventuales decisiones en contra de los intereses de la empresa.

- Se requiere alguna manifestación de los objetivos del programa.

Preparación de la información necesaria:

Solicita a la empresa aportar información para responder las preguntas anteriores.

Respuesta a la Solicitud de información adicional del Licenciado en Administración a la empresa:

- La empresa compró los premios, en un lote único.
- La valorización no se actualiza en el tiempo.
- Se definió la cantidad de puntos necesarios, valorizando el premio al costo de la compra más los gastos de envío, con un margen promedio de utilidad.
- No se ha verificado la correspondencia o no con las políticas de recursos humanos de la firma con el programa de fidelización.
- No se ha realizado replanteos de procedimientos más allá de la incorporación de la suma de los puntos de cada compra en una cuenta corriente de los clientes.
- El objetivo general del programa es que los clientes puedan tener incentivos a seguir comprando productos de la empresa.

Opinión Técnica/ Recomendación:

- Respecto a la tasa de conversión 1 punto = \$1 de premio: el modelo empleado, asume el costo histórico del premio, siendo necesario para cada nuevo lote de premios una inversión adicional. Se calculó

en promedio que el premio únicamente se entregue cuando la utilidad que generó el cliente alcanza ese monto.

- Si bien el tratamiento del personal en su rol de cliente es equivalente al de cualquier cliente externo, al tener el personal un margen menor, requiere un cuidado especial, pues sus compras dejan un margen menor al promedio, no alcanzando a reponer el valor histórico de compra del premio, como en el caso de los demás clientes.
- Se entiende altamente relevante revisar los circuitos operativos y de control de asignación de puntos, posibilidades de información asimétrica, y los eventuales estímulos a acciones en perjuicio de la empresa.
- Se entiende relevante definir en primer lugar, las metas del programa de fidelización y a su vez de la forma más clara posible. Como ejemplos a seguir para evaluar, está el Lifetime Value (Valor de por vida del cliente) que es una forma de Valor Actual neto de la inversión en premios, respecto a los flujos positivos que genera el cliente.

Opiniones sobre el alcance de la labor profesional:

De acuerdo a la información recibida, que se detalla en la Carta de Gerencia de fecha y que no incluye los resultados del informe, la presente opinión técnica responde al encargo únicamente en función de la información provista.