

**Arnaudo, Javier**

*El directorio: luchas de poder y maximización de la ganancia*

**Documento de Trabajo en Ciencias Empresariales Nro. 16  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Investigación “Francisco Valsecchi”**

Este documento está disponible en la Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina, repositorio institucional desarrollado por la Biblioteca Central “San Benito Abad”. Su objetivo es difundir y preservar la producción intelectual de la Institución.

La Biblioteca posee la autorización del autor para su divulgación en línea.

Cómo citar el documento:

Arnaudo, J. (2015, setiembre). *El directorio : luchas de poder y maximización de la ganancia* [en línea] Documento de trabajo en Ciencias Empresariales No. 16 del Departamento de Investigación “Francisco Valsecchi”. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Católica Argentina. Disponible en:  
<http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/investigacion/directorio-luchas-poder-arnaudo.pdf> [Fecha de consulta: ....]



**Pontificia Universidad Católica Argentina**  
"Santa María de los Buenos Aires"

## **EL DIRECTORIO: LUCHAS DE PODER Y MAXIMIZACIÓN DE LA GANANCIA**

**Por Mg. Javier Arnaudo**

---

***Facultad de Ciencias Económicas***

***Departamento de Investigación "Francisco  
Valsecchi"***

***Documento de Trabajo en Ciencias Empresariales  
N° 16***

***Setiembre de 2015***

Los autores del presente artículo ceden sus derechos, en forma no exclusiva, para que se incorpore la versión digital del mismo al Repositorio Institucional de la Universidad Católica Argentina y a otras bases de datos que la Universidad considere de relevancia académica.

---

# **EL DIRECTORIO: LUCHAS DE PODER Y MAXIMIZACIÓN DE LA GANANCIA**

Mg. Javier Arnaudo

## **Resumen**

Este trabajo trata de como las luchas de poder en el Directorio dificultan la implementación de la estrategia y desorientan a la gerencia y a los empleados de la organización que deben implementarla.

A la vez si bien los bonus son un poderoso incentivo para el logro de los resultados, la maximización de la ganancia destruye valor para la empresa y para la sociedad.

La responsabilidad social empresaria exige mucho más que lograr resultados y cumplir con las leyes. Y no debe confundirse con filantropía o mecenazgo.

## **Abstract**

This paper shows how power struggles among the members of the executive board hold back the strategy execution and mislead managers and organization employees that must implement it.

In addition as well as bonuses and rewards act as an incentive to accomplish the objectives, profit maximization destroys value for the enterprise itself and society in general.

Corporate social responsibility is much more than achieving results and complying with the laws. It must not be mistaken with philanthropy or patronage.

**Palabras clave: Estrategia, Empresa, Ganancia, Directorio, Poder**

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad la gerencia tiene cada vez mayor poder en la gestión de las organizaciones. Pero son pocas las organizaciones en las que hay unidad de mando entendiendo por tal el hecho de que la gerencia esté alineada con el Directorio y el Directorio con su Presidente.

La falta de alineación se da a todos los niveles de la estructura. Se debe alinear la estructura con la estrategia y la estrategia con los objetivos de la organización.

Pero la estructura está formada por personas, procesos y recursos. Y las personas pueden tener objetivos contrapuestos entre sí o contrarios a los objetivos de la Dirección.

Alinear los esfuerzos de una organización para el cumplimiento de su visión y misión requiere la acción conjunta del gerente general con el Directorio.

Debe conocerse para que la misma sea eficaz, la lógica del poder y deben alinearse correctamente los incentivos. Pero estos mismos incentivos son los que generan luchas internas que desgastan a la organización.

## LA MOTIVACIÓN Y EL ROL QUE JUEGA EL PODER

Siempre surgen cuando hay dos o más personas las luchas de poder. El afán de dominio y de poder es uno de los grandes motores de la humanidad para bien o para mal.

El hombre necesita estar motivado para alcanzar un objetivo. La motivación es inherente al ser humano. La motivación nos lleva a realizar algo.

Podemos distinguir la motivación intrínseca de la motivación extrínseca.



# UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina  
"Santa María de los Buenos Aires"  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

La motivación intrínseca es la que se origina dentro de la persona. Algo que nos gusta, por lo que sentimos vocación, que nos alegra realizar, la satisfacción de la tarea bien hecha forman todos aspectos de esta motivación.

La motivación intrínseca es muy importante en algunas actividades, como por ejemplo la docencia. En las universidades y los colegios, los docentes tienen una cuota muy grande de motivación intrínseca.

La motivación extrínseca por el contrario viene de afuera, por ejemplo el empleado que se siente controlado por la presencia de un jefe esto lo lleva a cumplir un horario. O el posible aumento de sueldo asociado a una promoción lo motiva a realizar bien su tarea.

Los incentivos económicos son muy importantes para la mayoría de las personas y forman parte de la motivación extrínseca.

Los bonus son una forma importante de motivar al personal y alinear a los jefes y gerentes en el cumplimiento de objetivos.

Según Aristóteles al hombre lo motivan cinco pasiones: el poder, el dinero, los placeres, los honores y la gloria. Él consideraba que de todas ellas la más noble era la gloria.

Muchas personas están motivadas solo por el poder y el dinero. En mi opinión, pocos buscan el servicio a los demás o tienen una vocación definida que los motive en su tarea diaria.

Con respecto al poder, Heidegger decía que el hombre era voluntad de poder. Consideraba que la búsqueda de poder era el principal motor del hombre.

Las luchas de poder se dan en la familia, en la sociedad civil, en las empresas y en toda forma de asociación humana.

Pero el problema surge cuando las luchas de poder llevan a la destrucción de las personas que lo ejercen o de aquellos que se someten al mismo.



# UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina  
"Santa María de los Buenos Aires"  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

Y también el poder lleva a luchas fratricidas que destruyen familias, empresas y también sociedades.

## PODER Y VALORES

Son los valores los que guían al hombre y por eso el poder debe estar siempre al servicio de los valores. Para los cristianos los valores más importantes son los valores trascendentes y por eso se concibe el ejercicio del poder como algo que tiene que estar orientado por los valores trascendentes y humanos.

Los derechos humanos, el respeto por la persona, la honestidad, la integridad, la responsabilidad, la justicia son valores humanos que se deben tener en cuenta en ejercicio del poder.

El poder debe considerarse uno de los talentos que da Dios a los hombres. Y como dice la parábola de los talentos, debemos dar cuenta a Dios de como utilizamos los mismos a lo largo de nuestra vida. Por eso debemos ser conscientes y generar conciencia del bien o el mal que se puede realizar a través del ejercicio del poder.

## LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y LAS LUCHAS DE PODER.

La gerencia debe implementar la estrategia que formula el Directorio, pero muchas veces esta no la instrumenta como corresponde o como debería hacerlo por las luchas de poder que hay en toda organización, no solo a niveles gerenciales sino también entre los miembros del Directorio. A su vez la gerencia se alinea con uno o varios de los directores, cada gerente tiene gente de confianza a la que busca favorecer y que le ayuda a lograr sus objetivos.

Las luchas de poder se dan en todos los niveles de la organización. La lucha por el ascenso y el poder y la plata asociado al mismo o la lucha por obtener un bonus se transforma en el principal objetivo de muchas personas. En algunos casos utilizan medios lícitos y en otros no. Para obtener el poder o el ascenso los medios lícitos son realizar el trabajo adecuadamente, demostrar iniciativa, demostrar capacidad de



# UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina  
"Santa María de los Buenos Aires"  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

liderazgo y trabajo en equipo, trabajar con entusiasmo, generar un buen clima, alcanzar los resultados, asumir los propios errores. Los medios ilícitos son aquellos que se basan en la traición, en la mentira, en la maldad. Figuran entre ellos el destruir con la palabra o los comentarios a nuestros adversarios, acusar a otros de cometer errores que no cometieron o aún de errores propios, hostilizar a una persona, asignarle objetivos inalcanzables, ocultarle información, otorgarle plazos perentorios que no pueda cumplir, sobrecargarlo de tal manera que tenga que trabajar todos los días hasta medianoche y de esta manera llegue burnout. Y a mayor nivel asignar a un gerente un proyecto que se sabe será imposible de lograr o que se desviara irremediamente del presupuesto asignado. En otras palabras mandarlo con un bote a las Malvinas, esperando con mucho entusiasmo el momento en que se ahogue.

Entre directores a veces hay más sofisticación pero peores artes. Una práctica muy común es torpedear los proyectos y la gestión de aquellos que compiten por ser reemplazantes en algún momento del gerente general. No tiene la menor importancia que sean rentables y contribuyan al logro de la compañía. Lo importante es que fracasen para impedir que nuestros adversarios se luzcan frente al gerente general o frente a la casa matriz.

A su vez el fracaso del rival y el éxito en los propios proyectos le permitirá presentarse como un candidato confiable para reemplazar al Presidente de la compañía. Para eso deberá también tejer una red de alianzas que contemple el apoyo de algunos directores a cambio de favores muchas veces non sanctos.

Siempre es importante contar con gente leal a uno en las organizaciones, pues pueden y de hecho ocurren traiciones. La lealtad es un bien escaso y la gente se ordena en relación a quien ejerce el poder. Y quien lo ejerce disciplina a la tropa otorgando beneficios a los aliados y perjuicios a sus adversarios

## LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y EL TRATO EQUITATIVO.



# UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina  
"Santa María de los Buenos Aires"  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

Chan Kim y Renée Mauborgne en su libro "La Estrategia del Océano Azul" mencionan lo importante que es el trato equitativo para la implementación exitosa de una estrategia.

Ellos hablan de la técnica de la pecera, que consiste en que todos los gerentes y jefes vean los logros de sus pares y también sus desaciertos. Y esto se haga en reuniones públicas donde todos los gerentes y jefes participen.

Como funciona esto. Es muy simple. Cada área tiene asignados determinados objetivos y en la medida en que los concreta su posición se fortalece y también logra la admiración (y también la envidia) de todos aquellos que asisten a la reunión. De la misma manera es incómodo para aquellos que asisten y no alcanzaron su objetivo expresarlo delante de sus pares.

En el libro ellos mencionan el caso de un comisionado de policía de la ciudad de New York que utilizó esta estrategia para motivar a su personal con muy buenos resultados.

Si bien es dura en nuestro país la aplica con mucho éxito la cadena de supermercados Coto. Su dueño tiene en sus oficinas centrales un auditorio donde una vez por mes se reúnen los gerentes de los distintos supermercados. Exponen sólo aquellos que superaron los objetivos y también aquellos que estuvieron más lejos de alcanzarlos. Los mejores y los peores. Aquellos que fracasaron tienen que explicar que error cometieron y que estrategia van a utilizar el próximo mes revertir el fracaso. Todo se expresa en métricas verificables.

Cuando terminan la exposición los miembros del Directorio como en el circo romano, levantan o bajan el pulgar. Si hay mayoría de pulgares invertidos, el gerente desafortunado, debe pasar por recursos humanos a retirar su cheque pues deja de pertenecer a partir de ese momento a la organización. Como se pueden imaginar hay cierto grado de temor por el desenlace de cada presentación. Pero más allá de consideraciones éticas es muy eficaz para alcanzar resultados.

Otro aporte de Chan Kim y Renee Mauborgne es la figura del Consejero. Consejero es la persona que es una persona respetada en la organización y que tiene antigüedad



# UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina  
"Santa María de los Buenos Aires"  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

en la misma y que conoce el terreno donde se moverá el gerente general. Conocer la organización informal es clave y para implementar una estrategia. Estos autores proponen influir sobre los líderes de la organización formal e informal. Cuando buscamos alinear la compañía debemos convencer por todos los medios posibles a los líderes formales e informales que nos sigan. Nuestro esfuerzo debe centrarse en ellos y no en la masa de empleados que no tienen poder.

Debemos tener en cuenta también que cada área funcional de la empresa tiene sus propios objetivos funcionales que derivan de los objetivos fijados por el Directorio a la gerencia general y algunos de ellos son contrapuestos por la propia organización de las empresas.

Al área de ventas le preocupa vender y poco cobrar. El área de créditos y cobranzas le interesa cobrar y no tanto vender. Esta sana oposición de intereses hace al control interno y a la eficiente gestión de las empresas. En los bancos es común que el área comercial busque colocar créditos y el área de riesgos la limite.

Pero más allá de esto cada persona tiene sus propios objetivos que pueden o no estar alineados con los de la organización y basta que haya una sociedad de dos personas para que una de los dos asuma el mando o se constituya como líder

## LA MAXIMIZACIÓN DE LA UTILIDAD Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

El que dirige debería pensar en el bien de la sociedad, en el bien de la empresa y en su crecimiento. Debería tener también en cuenta a los stake holders. Pero esto en la práctica pocas veces sucede.

Las empresas están insertas en la sociedad y reciben de ella gratuitamente seguridad, defensa, personal formado de nivel secundario y universitario, puede usar caminos y rutas que no construyo para distribuir sus productos, en fin es notoria la interrelación

que hay entre la empresa y el cuerpo social. Y como la empresa se beneficia de la sociedad civil en la cual esa inserta.

De ahí se deduce que la empresa tiene una responsabilidad social en relación a la comunidad de la cual forma parte Y la responsabilidad social no debe confundirse con filantropía o mecenazgo. Y no sólo limitarse a respetar las leyes de la sociedad.

Para Peter Drucker la responsabilidad social de la empresa se limitaba a cumplir las leyes y a generar un adecuado retorno para los accionistas.

Sin embargo el concepto responsabilidad social abarca mucho más. Y consiste no sólo en cumplir con las leyes sino en tener una conducta ética.

En la Universidad de Stanford se acuñó el término stakeholders para referirse a todos aquellos grupos que se ven afectados por la propia dinámica de la empresa como son los clientes, los proveedores, los empleados, la comunidad donde la empresa se haya inserta.

Las personas cuanto más poder tienen más poder necesitan. El afán de poder como la avaricia no tienen límite para las personas ambiciosas que buscan llegar alto cueste lo que cueste y caiga quien caiga.

Como mencionamos anteriormente el poder, para los cristianos, debe ejercerse como un don de Dios del cual algún día deberemos rendir cuenta ante El. Hay que conocer la dinámica del poder para ejercerlo con eficiencia y eficacia. Pero el poder debe ser una forma de servicio y lo debemos ejercer buscando el bien de la empresa pero respetando las leyes, respetando a nuestros stakeholders (sean estos clientes, proveedores, empleados) y respetando el medio ambiente.

Pero la maximización de la ganancia que buscan las empresas y que orienta las decisiones y el ejercicio del poder, destruye valor para las organizaciones y la sociedad.

Las empresas para maximizar la ganancia (entendiendo esta como la ganancia a cualquier costo y de cualquier manera) destruyen valor para los accionistas, y para la sociedad.

Mintzberg en su libro "El poder en la Organización" menciona varios factores por los cuales no se pueden maximizar las ganancias.

Uno de ellos es la racionalidad limitada que descubrió Herbert Simon y expuso en su libro el "Comportamiento Organizativo" por el cual recibió un Premio Nobel. La racionalidad limitada se opone a considerar que la racionalidad guía las decisiones de la gerencia. Para actuar con racionalidad como entendían los economistas clásicos o el propio Gary Becker deberíamos analizar los costos y beneficios de cada una y de todas nuestras decisiones. Esto en la práctica es imposible. Por eso Simon acuñó el término racionalidad limitada, pues solo podemos ver o entrever las consecuencias de algunas de nuestras decisiones. Tenemos mapas mentales que nos llevan analizar ciertas decisiones y no todas las posibles para resolver una situación o problema determinado.

Otro problema es el horizonte de planeamiento, si quisiéramos maximizar realmente el beneficio que horizonte debemos tomar, el corto o el largo plazo y que sería corto y que largo plazo. En general la presión por los resultados trimestrales en aquellas empresas que cotizan en bolsa, no solo en la Argentina sino en el mundo es impresionante. Como dijo Keynes en el largo plazo estaremos todos muertos y eso el CEO de una compañía lo sabe perfectamente. En la medida en que alcanza los objetivos de rentabilidad conserva, y aumenta su poder y alcanza además su jugoso bonus. En cambio si no lo logra corre el riesgo de ser despedido, lo cual a nadie le gusta aunque tenga un Golden Parachute. Pues salir de una compañía con una mala imagen y sin haber alcanzado los objetivos propuestos no le gusta a nadie

Por otra parte es casi imposible calcular en una empresa cual es punto en que el ingreso marginal corta al costo marginal, pues ninguna empresa calcula su curva de ingresos marginales y costos marginales. Lo que las empresas calculan es la

contribución marginal. Esta debe ser superior al costo variable para generar resultados que cubran los costos fijos y generen una rentabilidad. Pero esto no asegura la maximización.

Por eso las compañías tratan de obtener una rentabilidad que consideran adecuada y no logran ni aunque se lo propongan maximizar su rentabilidad..

Debemos tener en cuenta que maximizar la rentabilidad destruye valor para los stakeholders,

Para el cliente. El cliente merece ser tratado con respeto, brindando la empresa los servicios o productos de la calidad esperada, el maximizador destruye esta relación de confianza pues en su afán de lograr mayores resultados reduce la calidad de sus productos. Esto lleva en algunos casos a pérdidas de imagen.

En la industria automotriz son conocidos los recall debidos a fallas en los componentes o en autopartes claves, cuyo costo se ha buscado minimizar poniendo en riesgo la propia seguridad y hasta la vida del conductor y su familia.

Es conocido en el mercado un producto de una compañía americana que fabrica cascos para su uso en la construcción o en plantas industriales. Buscando minimizar costos redujo la calidad de los productos de tal manera que los cascos se partían de nada. Tan grave fueron las consecuencias que tuvieron que retirar todos los cascos de esa partida del mercado para evitar juicios contra la compañía y tratar de reconstruir su imagen.

De la misma manera buscando minimizar costos muchos bancos y empresas de servicios han reducido el personal en sus centros de atención telefónica produciendo esperas injustificadas por parte de aquellos usuarios que necesitan comunicarse con un empleado para resolver algún problema. Un ejemplo: proveedoras de servicios de internet en nuestro país. Dios te salve de quedarte sin internet un día y tener que llamar a los famosos 0800, donde tu llamada es transferida innumerables veces de un operador a otro.

Con respecto al personal la empresa maximizadora de la ganancia busca pagar los menores sueldos posibles y extender en aras de la mentada productividad la jornada laboral lo más posible. Se tratara de cumplir estrictamente lo legal. Lógicamente esto repercutirá en el clima laboral y motivación de los empleados.

Un tema importante serán las desvinculaciones, tema en el cual la empresa buscara por todos los medios a su alcance pagar lo mínimo posible. Debe tenerse en cuenta que esto repercute tanto en el despedido y su familia como en los compañeros que siguen trabajando y corren el riesgo de sufrir igual suerte

Con respecto a los proveedores es también perjudicial la conducta maximizadora. Pediremos y en función del poder que tengamos sobre ellos impondremos nuestras propios precios, nuestras condiciones de pago y seremos inflexibles a la hora de negociar Un ejemplo de esto es una conocida cadena francesa de supermercados, que luego de las reuniones entre un comprador de la empresa y un proveedor, establece en su código de conducta interno que si el proveedor esboza una sonrisa al retirarse debe anular la orden de compra que acaba de emitir y volver a negociar...

Respecto al medio ambiente la empresa maximizadora busca cumplir estrictamente lo que marca la ley y si es posible eludir su cumplimiento. Debe tenerse en cuenta que esto repercute en la imagen de la empresa en la sociedad en la medida que el consumidor lo conoce. Basta con poner en un buscador la palabra boicot y a continuación el nombre de la empresa sospechada donde aparecerán todo tipo de comentarios negativos fundados o no sobre esta compañía y aspectos referidos al cumplimiento de normas de respeto a la no contaminación ambiental.

## LOS RESULTADOS Y LOS INCENTIVOS ECONÓMICOS

En las empresas multinacionales la urgencia esta en los resultados trimestrales. Entre tener resultados ahora por los cuales me pagan un cuantioso bonus y buscar el bien de



# UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina  
"Santa María de los Buenos Aires"  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

la empresa y de la sociedad hay una gran brecha. Por otra parte el gerente general asume a veces la máxima que dice: "después de mí, el diluvio" y poco se preocupa por los resultados que vayan más allá de su gestión. Pues como decía Keynes en el largo plazo estaremos todos muertos.

Dijimos anteriormente que para muchas personas: poder, sexo y dinero constituyen un poderoso incentivo. Las empresas están formadas por personas que toman sus decisiones en función de sus propios objetivos, Para alinearlos las empresas usan los bonus y muchas veces buscan gente bonus orientada que esté dispuesta a alcanzar los resultados a cualquier costo y de cualquier manera. No importa si destruimos valor para la empresa perdiendo participación en el mercado, disminuyendo la calidad de nuestros productos, maltratando y malpagando a los empleados, maltratando a nuestros clientes.. Lo único que importa son los resultados, sin más miramientos. Y obtener los resultados se concreta en alcanzar el tan ansiado bono. Y esto no es simplemente un problema de ordenar incentivos sino es un problema mucho más profundo.

## CONCLUSIONES

Las luchas de poder son inherentes a toda organización y la voluntad de poder puede ejercerse de muchas maneras. El Directorio debe alinear incentivos y conocer la dinámica del poder en su organización a la vez que orientar la organización al logro de su misión y visión. Es responsabilidad de la gerencia alcanzar los resultados fijados por el Directorio.

Ser rentables es un objetivo importante para toda organización comercial entendiendo por estas las que tienen fin de lucro. Una empresa si no tiene beneficios no puede crecer o reinvertir. Se come su capital y finalmente quiebra, destruyendo valor para los accionistas y todos aquellos que de una u otra manera se benefician con su funcionamiento: empleados , proveedores, clientes, accionistas, gerentes y el mismo

Estado Nacional y Provincial cuyos impuestos, tasas y contribuciones dejan de percibir, se ven perjudicados por la quiebra de una empresa.

La responsabilidad social empresaria no debe limitarse a lograr rentabilidad para los accionistas ni cumplir leyes justas, sino asumir un compromiso en la transformación de la sociedad.

La propuesta de la economía civil es crear empresas que busquen el lucro pero respeten a los stake holders. Zamagni propone crear empresas cooperativas, cuya propiedad sea de los empleados en cuyo directorio estén representados los stakeholders. Y cuya propiedad sea de los empleados de la misma.

#### BIBLIOGRAFIA:

Mintzberg, H. 1992. El Poder en la Organización. Editorial Ariel Barcelona, España.

Kim, C.W y Mauborne, R. 2010. La estrategia del Océano Azul- Chan Kim y René Mauborgne. Editorial Norma- Colombia

Gilli, J. J. 2007. Ética y Empresa- Valores y responsabilidad social en la gestión- Editorial Gránica- Buenos Aires.

Simon, H. A. 1947 (2011)- El Comportamiento Administrativo. Errepar. Buenos Aires.

Zamagni, S. y Bruni L. 2007 Economía Civil, Prometeo Libros. Buenos Aires, Argentina

## ***Facultad de Ciencias Económicas***

### ***Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"***

#### ***Documentos de Trabajo en Ciencias Empresariales***

- Nº 1: Benzrihen, Jorge, Alejandro Jacobo, Ernesto A. O'Connor, Jorge Vignale. "Sistema Tributario Argentino: Un análisis comparativo de la contribución por sectores productivos y de la equidad sectorial". Mayo de 2015.
- Nº 2: Rissotto, Hernán O. La ciudad humana: sociedad, ambiente, economía. Mayo de 2015.
- Nº 3: Tomé, Raúl. Productividad: ¿Tipo de Cambio o Mejora Continua? Mayo de 2015.
- Nº 4: Tomé, Raúl. Activity based costing. ABC. Otra vuelta de tuerca. Junio de 2015.
- Nº 5: Losada, Víctor Alejandro. Doble imposición tributaria. Junio de 2015.
- Nº6: Tomé, Raúl. Competitividad y tecnología para la toma de decisiones. Julio de 2015.
- Nº7: Benzrihen, Jorge. Breves Reflexiones sobre el Presupuesto Público. Julio de 2015.
- Nº8: Gloria Allo. Es tiempo de lo público no estatal en un estado red. Agosto de 2015.
- Nº9: Tomé, Raúl. Diagnóstico y Plan de Acción para atender a la adherencia de los planes de estudio y contenidos de la Carrera de Contador Público Nacional a las recomendaciones de la International Federation of Accountants (IFAC). Agosto de 2015.
- Nº10: Tomé, Raúl. El problema de la Inversión Comercial. Agosto de 2015.
- Nº11: Sorlino, Juan y Tomé, Raúl. Modelo de secuenciación: Line-up de navíos. Agosto de 2015
- Nº12: Tomé, Raúl. Optimización de Decisiones: Primero el Huevo. Agosto de 2015.
- Nº13: Lorefice, Alejandro. "Valor Económico Añadido" vs. "Economic Value Added". Agosto de 2015.
- Nº14: Manzuoli, Juan Pablo. Mix de marketing ampliado. Setiembre de 2015.
- Nº15: Manzuoli, Juan Pablo. Cosmovisión sobre la Estrategia. Setiembre de 2015.
- Nº16: Arnaudo, Javier. El Directorio: luchas de poder y maximización de la ganancia. Setiembre de 2015.