

LA GERENCIA ESTRATÉGICA DE COSTOS Y MODELOS DE MEDICIÓN DE VALOR EMPRESARIO. CASO DE DESCOMMODITIZACIÓN EN EL SECTOR AUTOPARTISTA*

THE STRATEGIC COST MANAGEMENT AND BUSINESS VALUE MEASUREMENT MODELS. CASE OF DECOMMODITIZATION IN THE SECTOR AUTO PARTS

GUSTAVO METILLI¹

ark:/s25458329/woy1azwrv

Resumen

El trabajo presenta el caso de una pyme argentina, dedicada a la producción y comercialización de acumuladores para automóviles, enmarcado en la gerencia estratégica de costos. Las oportunidades del mercado y el perfil emprendedor de los propietarios los lleva a evaluar una reformulación estratégica en base a un fuerte incremento de costos fijos que permitirá eficientizar la producción, reduciendo costos variables, mejorando los procesos, disminuyendo desperdicios y obteniendo un producto descommoditizado. Esto traerá como consecuencia un salto cuántico en el posicionamiento de la pyme, evitando que el resto de los competidores pueda alcanzarlo en un mediano plazo, logrando una ventaja competitiva en el sector.

Para evaluar la decisión primeramente se utilizó herramientas tradicionales como el grado de palanca operativa arrojando un resultado favorable, sin embargo cuando sometemos el análisis a modelos que miden el valor agregado por la estrategia a la pyme, los resultados son muy distintos, incluso contradictorios.

A través del análisis de caso, el trabajo tiene como objetivo generar un aporte a la gerencia estratégica de costos de pymes de capital cerrado, cuyas inversiones se atan al financiamiento ya que se desenvuelven en contextos con racionamiento de fondos, y en escenarios inciertos, proponiendo un modelo en cinco pasos (sobre la base del flujo de fondos descontados), que permita calcular el impacto que la estrategia de descomoditización de productos genera en el valor de las pymes.

Obviamente que la medición del valor creado, variará de una pyme a otra, dependiendo del estilo de conducción, de los recursos humanos, de la naturaleza y diversidad de la cartera de negocios, del grado de descentralización de su tamaño, su cobertura, su clientela y sentido de la urgencia que exista en ella; sin embargo una herramienta que mida el impacto estratégico contribuirá a tomar decisiones más racionales con una asignación más eficiente de los recursos.

Palabras clave: apalancamiento operativo; valor creado; gerencia estratégica de costos; flujo de fondos; descomoditizar; posicionamiento.

JEL: M100.

* El presente trabajo constituye un resumen de la tesis de MBA de Gustavo Metilli, con la que obtuvo el título de Magíster en Administración de Negocios, por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Centro de la provincia de Buenos Aires (26/12/2017), la cual fue dirigida por la Mg. Gladys Ferraro.

¹ Magíster en Administración de Negocios. Contador Público. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Profesor Adjunto, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Tandil, Argentina. gmetilli.gm@gmail.com

THE STRATEGIC COST MANAGEMENT AND BUSINESS VALUE MEASUREMENT MODELS. CASE OF DECOMMODITIZATION IN THE SECTOR AUTO PARTS

Abstract

The work presents the case of an Argentine SME, dedicated to the production and marketing of automotive accumulators, framed in strategic cost management. The market opportunities and the entrepreneurial profile of the owners, leads them to evaluate a strategic reformulation based on a strong increase in fixed costs that will allow to efficient production, reducing variable costs, improving processes, reducing waste and obtaining a decommoditized product. This will result in a quantum leap in the positioning of the SME, preventing the rest of the competitors from reaching it in the medium term, achieving a competitive advantage in the sector.

Traditional tools such as the degree of operational lever were first used to assess the decision, however when we subject the analysis to models that measure the value added by the strategy to the SME, the results are very different, even contradictory.

Through case analysis, the work aims to generate a contribution to the strategic cost management of closed capital SMEs, whose investments are tied to financing as they are developed in contexts with rationing funds, and in uncertain scenarios, proposing a five-step model (based on the flow of discounted funds), which allows to calculate the impact that the strategy of dismodilization of products generates on the value of SMEs.

Obviously, the measurement of the value created will vary from one SME to another, depending on the driving style, human resources, the nature and diversity of the business portfolio, the degree of decentralization of its size, its coverage, its clientele and the sense of urgency that exists in it; however, a tool that measures strategic impact will help make more rational decisions with more efficient allocation of resources.

Keywords: operating leverage; value created; strategic cost management; cash flow; uncomoditize; positioning.

JEL: M100.

MODELOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS E MEDIÇÃO DE VALOR EMPRESARIAL - CASO DE DESCOMODIFICAÇÃO NO SETOR DE AUTOPEÇAS

Resumo

O artigo apresenta o caso de uma PME argentina, dedicada à produção e comercialização de acumuladores para automóveis, enquadrada na gestão estratégica de custos. As oportunidades de mercado e o perfil empreendedor dos proprietários, leva-os a avaliar uma reformulação estratégica baseada num forte aumento de custos fixos que tornará a produção mais eficiente, reduzindo custos variáveis, melhorando processos, reduzindo desperdícios e obtendo assim um produto descomodificado. Isso resultará em um salto quântico no posicionamento da PME, evitando que os demais concorrentes alcancem no médio prazo, conquistando uma vantagem competitiva no setor.

Para avaliar a decisão, foram utilizadas ferramentas tradicionais, como o grau de alavancagem de operação, rendendo um resultado favorável, porém quando submetemos a análise a modelos que medem o valor agregado pela estratégia para a PME, os resultados são muito diferentes, até contraditórios.

Através da análise de caso, o trabalho procura gerar uma contribuição para a gestão estratégica de custos de PMEs de capital fechado, cujos investimentos estão amarrados a financiamentos por se desenvolverem em contextos de rationamento de recursos, e em cenários incertos, propondo um modelo em cinco etapas, (com

base no fluxo de caixa descontado), que permite calcular o impacto que a estratégia de descomodificação do produto gera no valor das PMEs.

Obviamente, a medição do valor criado irá variar de uma PME para outra, dependendo do estilo de gestão, dos recursos humanos, da natureza e diversidade da carteira de negócios, do grau de descentralização da sua dimensão, da sua cobertura, da sua clientela e do sentido de urgência que existe nela; porém, uma ferramenta que mede o impacto estratégico contribuirá para a tomada de decisões mais racionais e com uma alocação de recursos mais eficiente.

Palavras-chave: alavancagem operacional; valor criado; gerenciamento de custos estratégicos; fluxo de fundos; descomoditizar; posicionamento.

JEL: M100.

LA GESTION STRATÉGIQUE DES COÛTS ET MODÈLES DE MESURE DE LA VALEUR ENTREPRENEUR. CAS DE DÉCOMMODITISATION DANS LE SECTEUR DES PIÈCES DÉTACHÉES

Résumé

Ce document présente le cas d'une PME argentine qui produit et commercialise des accumulateurs pour automóviles, du point de vue de la gestion stratégique des coûts.

Les opportunités du marché et le profil entrepreneur des propriétaires les ont menés à évaluer une reformulation stratégique sur la base d'une forte hausse des coûts fixes qui permettra une plus grande efficacité de la production en réduisant les coûts variables, en améliorant les processus, en diminuant les déchets et en obtenant un produit décommoditisé.

Cela aura comme conséquence un rebond quantitatif dans le positionnement de la PME, en évitant que le reste des concurrents puisse le rejoindre à moyen terme, et donc, en obtenant un avantage compétitif dans le secteur.

Tout d'abord et afin d'évaluer la décision, des outils traditionnels ont été utilisés tel que le degrés de levier opérationnel donnant un résultat favorable. Cependant, quand nous soumettons l'analyse à des modèles mesurant la valeur ajoutée à la stratégie de la PME, les résultats sont bien différents et même contradictoires.

Par l'analyse du cas, ce travail à comme objectif apporter à la gestion stratégique des coûts des PME au capital fermé, dont les investissements sont liés au financement car ayant lieu dans des contextes de rationnement des fonds et dans les scénarios incertains, en proposant un modèle en cinq étapes (sur la base du flux de fonds déduits) permettant de calculer l'impact que la stratégie de décommoditisation des produits génère en valeur des PME.

Il est évident que la mesure de la valeur créée variera d'une PME à une autre, selon la modalité de gestion, des ressources humaines, de la nature et la diversité du portefeuille d'affaires, du degrés de décentralisation, de sa taille, sa couverture, sa clientèle et l'urgence existente; cependant, un outil mesurant l'impact stratégique contribuera à une prise de décision plus rationnelle avec une attribution plus efficace des ressources.

Mots clés: levier opérationnel; valeur créé; Gestion stratégique des coûts; flux de fonds; décommoditiser; positionnement.

JEL: M100.

1. Introducción

1.1. Problema a resolver

Como consecuencia de la globalización, los consumidores tienen acceso a una variedad de productos y servicios que obliga a las empresas a modificar sus estrategias de negocio para poder seguir siendo competitivas. Y en un mercado dominado por la demanda, se hace necesario analizar los modelos estratégicos con nuevas variables y adecuando las universalmente conocidas.

Para Porter las empresas deben posicionarse dentro de la industria adecuadamente, acumulando poder negociador contra sus competidores, proveedores y clientes, creando barreras de entradas contra sustitutos y nuevos participantes de la industria. Los cambios estratégicos implican en muchos casos reconversión. «Las situaciones de reconversión industrial son la consecuencia del desajuste entre las características competitivas que el entorno impone y las capacidades competitivas que la empresa tiene» (Biasca y Paladino, 1991: 11). Si la empresa no produce una adecuación, su situación financiera podrá transformarse en desastrosa.

Reconvertirse generalmente parte de un problema: la empresa no alcanza a ser competitiva, ya sea porque no posee los recursos, las habilidades o características empresarias que la hagan diferente a la competencia. Esto se profundiza cuando el producto o servicio que se está comercializando esta estandarizado, de manera que actúa como un commodities², y hace cada vez más difícil la convivencia en el mercado.

Esta reconversión debería enfocarse en la innovación y diferenciación que haga «desestandarizar» el producto de modo que no sea el precio el factor dominante en su elección de compra, sino en la eficaz satisfacción de las necesidades (incorporar mayor valor al producto) que hagan pagar inclusive un precio mayor³. Esto debería permitir a la empresa salir del «corredor competitivo» en el que se encuentra pero debe evitar que las empresas competidoras lo sigan, o sea no debería «moverse el corredor competitivo», sino que la empresa debe salir del corredor.

La reconversión entonces no sería un problema, sino una oportunidad para que la actividad siga siendo un negocio, y fuente de trabajo para la sociedad que hoy necesita del desarrollo.

En este proceso de reconversión intervienen varios factores, la decisión empresaria, la experiencia, el conocimiento del mercado y el planeamiento estratégico. Sin embargo, la atención en el corto plazo, por sobre la capacidad de competir en el largo plazo, con

2 *Commodities*: productos cuyo valor viene dado por el derecho del propietario a comerciar con ellos, no por el derecho de usarlos. No se diferencian por marcas.

3 Este sobreprecio se conoce como «excedente del consumidor atribuible a la descommoditización del producto»

énfasis en el marketing, puede llevar a fuertes inversiones para reconvertirse con consecuencias irreversibles en el corto plazo, que generan el efecto contrario al esperado, y que podría haber sido evitado si hubiese sido evaluado el impacto en la creación de valor antes de haber implementado la estrategia, caso contrario la reconversión no sería una oportunidad.

Sin embargo, los síntomas solos no alcanzan para decidir la reconversión. Es necesario evaluar factores internos (principalmente los costos) y externos: apertura de mercados, grado de integración, elasticidad precio, características de complementariedad del producto comercializado, políticas fiscales arancelarias del gobierno.

1.2. Objetivo del trabajo

A través del análisis de caso, el trabajo tiene como objetivo generar un aporte a la gerencia estratégica de costos, formulando un modelo para medir el impacto en el valor empresario de estrategias de descommoditización de productos en pymes de capital cerrado, en contextos de racionamiento de fondos y escenarios inciertos. Caso: Empresa del sector autopartista dedicada al armado de acumuladores de automóviles, del sudeste de la provincia de Buenos Aires.

Obviamente que la medición del valor creado variará de una pyme a otra, dependiendo del estilo de conducción, de los recursos humanos, de la naturaleza y diversidad de la cartera de negocios, del grado de descentralización de su tamaño, su cobertura, su clientela y sentido de la urgencia que exista en ella; sin embargo, una herramienta que mida el impacto estratégico contribuirá a tomar decisiones más racionales con una asignación más eficiente de los recursos.

Secundariamente, el modelo permitirá visualizar como el uso de un modelo de uso general en el análisis de la incorporación de activos fijos para generar el cambio proyectado, como lo es el leverage operativo, puede implicar decisiones incorrectas.

1.3. Enfoque propuesto

El presente trabajo aplica la problemática planteada al caso de una empresa del sector autopartista de la localidad de Ayacucho que produce y comercializa acumuladores de automotores (productos estandarizados), proyectando una inversión de activos fijos que le implique una diferenciación descommoditizando el producto para mejorar su posición en el mercado.

El análisis se realiza en un año eleccionario (2015) en el que se vislumbra un crecimiento de la industria automotriz argentina lo que impulsa a las inversiones en el sector de terminales automotrices y autopartistas. Algunos proyectos para abrir nuevas líneas, ampliación de las existentes y otros para afianzar la radicación en el país como el caso de Honda. El panorama implica una alta incertidumbre a considerar en el análisis.

1.4. Metodología aplicada

La metodología de investigación es de carácter holístico, exploratorio, descriptivo y explicativo.

El modelo propuesto en el presente trabajo se analizará aplicándolo a una empresa pyme de la región del sudeste de la provincia de Buenos Aires, representativa de la producción y comercialización de acumuladores automotrices, que desarrolla sus actividades con racionamiento de fondos. Perfilo un patrón de comportamiento causativo similar a otras empresas del sector.

Profesionalmente el autor del presente trabajo ha desarrollado actividades en este tipo de empresas, conviviendo con empresarios del sector y conociendo el mercado, lo que facilita la interpretación de la información recabada y la realización de entrevistas a directivos de la empresa bajo análisis.

La fuente de datos utilizada de carácter primaria surge de la recopilación de estados contables, memorias e informes de gestión (producción y comercialización). En tanto que la información secundaria surge de publicaciones e informes de organismos oficiales y medios de comunicación.

El método de análisis es de tipo cualitativo, identificando y estructurando los factores estratégicos, buscando los patrones de comportamientos que mediante caracterizaciones causales permitirá definir micro impulsores de valor o drivers.

Estos impulsores se incorporan en el modelo teórico de creación de valor, construyendo un modelo más aplicable a empresas de capital cerrado en escenarios inciertos, en contextos de racionamiento de fondos.

La misma información relevada será aplicada al modelo del leverage operativo y se realizará la comparación con el modelo propuesto como objetivo del presente trabajo para arribar a una conclusión respecto a la toma de decisiones en casos de estrategias de incorporación de activos fijos para lograr la descommoditización de los productos, mejorando la posición en el mercado que genere valor para la empresa.

1.5. Marco teórico

El marco teórico utilizado para el desarrollo del trabajo en búsqueda del objetivo planteado se utilizó bibliografía basada en dos grandes pilares:

A. Gerencia Estratégica de Costos (GEC): que consiste en la utilización que la gerencia hace de la información de costos, para tomar decisiones que incrementen el valor de los accionistas. Resulta de la combinación de tres temas fundamentales: análisis de la cadena de valor, análisis de posicionamiento estratégico y análisis de causales de costos (Shank y Govindarajan , 1995: 15).

La cadena de valor tratada, en general, es la del profesor Porter (1999), de hace unas décadas, representa el análisis de la cadena de valor. Es un enfoque que implica una visión amplia, comenzando con los proveedores y finalizando con los proveedores de la empresa, con el objetivo de identificar las actividades que crean valor. El análisis de la cadena de valor es sumamente importante para determinar en qué lugar de esta cadena la empresa puede aumentar o disminuir sus costos. Esta herramienta se considera estratégica, para lograr una ventaja competitiva sostenible.

Intervienen varios factores: la decisión empresaria, la experiencia, el conocimiento del mercado y el planteamiento estratégico. Sin embargo, la atención en el corto plazo, por sobre la capacidad de competir a largo plazo, puede llevar a fuertes inversiones con consecuencias irreversibles en un futuro cercano, que generan el efecto contrario al esperado. Esto se puede evitar con una evaluación temprana del impacto que una estrategia puede tener en el valor empresario.

B. El valor creado por la estrategia: la importancia de la medición del valor que la estrategia genera se analiza bajo el modelo de Alfred Rappaport (1990) basado en el análisis de los flujos de caja antes de las cargas financieras. Uno de sus aspectos más relevantes es que se centraliza en la capacidad de la empresa para generar flujos de fondos futuros y no sólo en el valor presente de sus activos. Resulta imperioso aclarar que la estimación de los mismos dependerá de la estrategia a seguir por la empresa.

Claro está que este tipo de análisis no es común y suele utilizarse sólo en determinadas situaciones. Guglielmetti (1995) menciona los motivos por los cuales se puede requerir la valoración de un negocio, entre los cuales incluye determinar la generación o destrucción de valor de aplicar ciertas estrategias. En este sentido, Rappaport (1989) indica que entre los hechos principales que determinan la aplicación de una metodología específica de cálculo de valor esta la evaluación estratégica del negocio (buscando determinar a través de qué estrategias se genera mayor valor).

Para valorar una empresa existen métodos económicos o analíticos y métodos financieros o de rendimiento. Los primeros consisten en seccionar el patrimonio de una empresa en cada uno de sus componentes tangibles (derechos, bienes y obligaciones) a los que se les asigna un valor por separado, cuya sumatoria determinara el valor para los propietarios. En cambio, los modelos financieros se constituyen por las rentas futuras actualizadas a la época de valoración de la empresa, calculadas sobre la totalidad del negocio en su conjunto (Guglielmetti, 1995). Según Amaya (2009), tanto los métodos económicos como los financieros pueden ser de base histórica o de base presente. En este último los valores contables son ajustados al presente y la determinación de las rentas futuras se hace con independencia del pasado.

«Al estimar el flujo de fondos asociado con cada estrategia, una empresa puede determinar el valor económico para los accionistas de las estrategias alternativas» (Rappaport, 1990: 3). En su desarrollo, Rappaport (1990) distingue dos períodos: aquel que se pronostica (periodo pronosticado), que se extenderá en función de la vida útil estimada de los

activos fijos, y aquel período posterior, que excede el plazo pronosticado, en el que se calcula el valor residual para la empresa en ese momento. El valor para los propietarios (Valor Empresa) estaría determinado en el momento presente (valor actual) mediante la actualización de las rentas futuras de ambos períodos. La generación o destrucción de valor de una estrategia quedará en evidencia una vez deducido de ese monto resultante el valor pre-estrategia, suponiendo que la empresa no generará valor adicional (valor del negocio hoy) (Rappaport, 1990).

Generalmente los modelos se refieren a empresas con capital accionario abierto en contextos sin racionamiento de fondos. Por lo tanto, «Unlevered Discounted Cash Flow Analysis» resulta poco probable de ser aplicado en su totalidad en una pyme o en una microempresa. En contextos con racionamiento de fondos toda estrategia que desarrolle una inversión, especialmente en activos fijos estructurales, se encuentra «atada» al financiamiento, razón por la cual se deben considerar los flujos de fondos netos después del pago de la amortización e interés de la deuda generada por la inversión.

En términos estratégicos la empresa debe ser medida a través de su desempeño, por lo que los hechos pasados interesan al sólo efecto de lo que permitan inferir. Sin embargo, no existe ningún procedimiento que permita obtener una medida unívoca sobre el desenvolvimiento de una empresa (Fornero, 1993). Teniendo en cuenta la veracidad de las predicciones a realizarse, Rappaport (1990) establece que el valor de la empresa podrá ser deducido en base a siete impulsores: *tasa de crecimiento de ventas, margen operativo, tasa del impuesto a las ganancias, inversión en capital circulante, inversión en capital fijo, costo de capital, y duración del período pronosticado*. Cada impulsor de valor tendrá sus microimpulsores, los cuales dependerán de la estrategia a ser implementada por la empresa y del posicionamiento, sostenibilidad y flexibilidad que tenga el negocio ante la misma.

Es muy importante tener en cuenta que el Valor Empresa obtenido dependerá de las proyecciones que se realicen sobre los flujos de caja esperados. Si estas predicciones son alcanzables, entonces el valor obtenido será asimismo posible de lograr (Guglielmetti, 1998).

2. Resultados obtenidos

Para mostrar el efecto del modelo que se propone como objetivo del presente trabajo, es importante aplicar el modelo del leverage operativo para medir el impacto que la incorporación de activos fijos (equipamiento y tecnología) necesarios para la reconversión (descommoditización de los acumuladores) provocan en los resultados económicos, ya que es una herramienta utilizada generalmente por las empresas en la toma de decisiones financieras y permitirá contrastar los resultados con el modelo propuesto.

Para ello se utilizará la información relevada en los estados contables e informes de gestión de la pyme tomada como caso de aplicación, la que será presentada de forma que se resguarde la confidencialidad de la misma. Parte de esta información se muestra en la

columna Situación Inicial de la tabla 1. La variación del capital de trabajo es de \$275.000, la variación de otros activos de \$70.000 y la variación del préstamo financiero de \$45.000.

Se debe recordar que la pyme se encuentra en contexto de racionamiento de fondos, bajo incertidumbre y con necesidad de financiamiento para la incorporación de activos fijos. Los escenarios se definen en base al conocimiento de los directivos de la pyme respecto al mercado y sector, aplicando el Método Delphi (expectativas compartidas. «The Delphi Method: Techniques and Applications». Addison-Wesley, Reading, Mass, 1973).

Tabla 1. Aplicación del modelo propuesto al caso Escenarios A, B y C

		IMPACTO DE LAS VARIABLES								
		ESCENARIO B			ESCENARIO A			ESCENARIO C		
DATOS ACTUALES DE LA PYME	Situación Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 1	Año 2	Año 3	Año 1	Año 2	Año 3
Capacidad de la maquinaria	10000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000
Producción y Venta de acumuladores	10000	10000	12500	15000	12500	15000	20000	8000	10000	12500
Precio unitario acumulador	\$180	\$200	\$200	\$200	\$200,00	\$225,00	\$250,00	\$180,00	\$180,00	\$180,00
Costo variable unitario	\$100	\$90	\$85	\$80	\$90,00	\$80,00	\$70,00	\$90,00	\$100,00	\$110,00
Costos fijos operativos erogables	\$150.000	\$250.000	\$250.000	\$300.000	\$200.000	200.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$380.000
Porcentaje pagos Costos Fijos		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Porcentaje de cobranzas		60%	70%	80%	90%	90%	90%	50%	50%	50%
Porcentaje de pagos Costos Variables		70%	70%	70%	90%	90%	90%	70%	70%	70%
Activos Fijos	\$2.000.000	\$5.000.000	\$5.000.000	\$5.000.000						
% Depreciaciones	10%	10%	10%	10%						
Tasa de Imp. a las Ganancias	35%	35%	35%	35%						
Rendimiento mínimo pretendido (ke)	15%	15%			12%			20%		

Fuente: elaboración propia.

Siendo la inversión de Activos Fijos que implica la estrategia a implementar de \$3.000.000, el grado de apalancamiento que genera esta alternativa de inversión para el escenario B (estable) , simulando un incremento de cantidades vendidas del 100% (producto de la

descommoditización) el grado de apalancamiento operativo (GAO) sería del 314%, si en el año 2 se simula un incremento del 25% del volumen de ventas el GAO sería del 79%, así como en el caso del decremento en el mismo porcentaje de las ventas implicaría un GAO del -79%, como se observa en la tabla 2.

Tabla 2. Grado de palanca operativa

VENTAS	\$ 1.800.000	\$ 2.000.000	\$ 2.500.000	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000	\$ 1.000.000
Costo de Ventas	\$ 1.000.000	\$ 900.000	\$ 1.125.000	\$ 675.000	\$ 1.200.000	\$ 400.000
<i>Contribución Marginal</i>	\$ 800.000	\$ 1.100.000	\$ 1.375.000	\$ 825.000	\$ 1.800.000	\$ 600.000
Costos Fijos erogables	\$ 150.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 300.000	\$ 300.000
Costos Fijos	\$ 200.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
UAIT	\$ 450.000	\$ 350.000	\$ 625.000	\$ 75.000	\$ 1.000.000	\$ -200.000
Costo Financiero Total		\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 180.000	\$ 180.000
UAT	\$ 450.000	\$ 230.000	\$ 505.000	\$ -45.000	\$ 820.000	\$ -380.000
Impuesto a las Ganancias	\$ 157.500	\$ 80.500	\$ 176.750		\$ 287.000	
UN	\$ 292.500	\$ 149.500	\$ 328.250	\$ -45.000	\$ 533.000	\$ -380.000
Variacion UAIT			\$ 275.000	\$ -275.000	\$ 650.000	\$ -550.000
			79%	-79%	186%	-157%
GAO	314%					

Fuente: elaboración propia.

Este análisis resulta independiente de la forma en que la empresa financia la inversión, ya que tiene un enfoque económico en contextos sin racionamiento de fondos. Sin embargo cuando las pymes deben tomar decisiones estratégicas en otros contextos,

En el presente trabajo se analiza la evaluación, para poder medir el impacto que la estrategia genera en el valor de la empresa. Es decir preguntarse ¿ésta estrategia generará o destruirá valor? No debe olvidarse que la estrategia no es reversible en el corto plazo y que «desapalancarse» implica desinvertir, lo que tampoco se hace de inmediato.

El modelo propuesto para medir el impacto que la estrategia genera en el valor de la pyme consta de 5 pasos. La aplicación del modelo en los diferentes escenarios muestra el impacto del valor que genera la estrategia ante distintos escenarios.

Gráfico 1. Modelo 5 escenarios



Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. Medición del impacto en el valor de la Pyme.

Conceptos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
FLUJO DE ENTRADAS			
Ventas	\$ 2.500.000	\$ 3.375.000	\$ 3.000.000
Costos Variables	\$ 1.125.000	\$ 1.200.000	\$ 1.400.000
Depreciaciones	\$ 200.000	\$ 500.000	\$ 500.000
Costos fijos erogables	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 300.000
Costo financiero total	\$ 90.000	\$ 120.000	\$ 150.000
Ingresos por ventas	\$ 1.500.000	\$ 2.362.500	\$ 2.400.000
Impuesto a las ganancias	\$ 309.750	\$ 474.250	\$ 227.500
	\$ 309.750	\$ 474.250	\$ 227.500
FLUJO DE FONDOS ENTRADA LIBRE IMPUESTOS	\$ 1.190.250	\$ 1.888.250	\$ 2.172.500
FLUJO DE SALIDAS			
Egresos por costos variables	\$ 787.500	\$ 840.000	\$ 980.000
Egresos por costos fijos	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 300.000
Egresos por financiamiento	\$ 690.000	\$ 720.000	\$ 750.000
FLUJO DE FONDOS DE SALIDAS	\$ 1.677.500	\$ 1.760.000	\$ 2.030.000
Cap.de trabajo	\$ 275.000	\$ 137.500	\$ 217.500
FLUJO DE FONDOS NETO	\$ -212.250	\$ 265.750	\$ 360.000
FLUJO DE FONDOS ACTUALIZADO	\$ -189.509	\$ 237.277	\$ 321.429
VALOR RESIDUAL	\$ 843.750	\$ 5.260.417	\$ 5.541.667
VALOR RESIDUAL ACTUALIZADO	\$ 753.348	\$ 4.696.801	\$ 4.947.917

CÁLCULO DEL VALOR CREADO POR LA ESTRATEGIA					
Año	Flujo de Fondos	VA Ffn	VA Acum	Valor Actual Residual	Valor Actual Pyme
1	\$ -212.250	\$ -189.509	\$ -189.509	\$ 753.348	\$ 563.839
2	\$ 265.750	\$ 237.277	\$ 47.768	\$ 4.696.801	\$ 4.744.568
3	\$ 360.000	\$ 321.429	\$ 369.196	\$ 4.947.917	\$ 5.317.113
VALOR EMPRESARIO					
DEUDAS					
CAP.DE TRABAJO					
VALOR PARA LOS PROPIETARIOS Pyme					
VALOR ACTUAL DE LA Pyme					
VALOR CREADO POR LA ESTRATEGIA					
				\$ -508.339	

ESCENARIOS			Probabilidad
A	Expansiva	Alto crecimiento	0.4
B	Estable	Crecimiento Moderado	0.5
C	Recesiva	Bajo Crecimiento	0.1

**LA GERENCIA ESTRÁTICA DE COSTOS Y MODELOS DE MEDICIÓN DE VALOR EMPRESARIO.
CASO DE DESCOMMODITIZACIÓN EN EL SECTOR AUTOPARTISTA**

MEDICIÓN DEL IMPACTO EN EL VALOR DE LA PYME

Conceptos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
FLUJO DE ENTRADAS			
Ventas	\$ 2,000,000	\$ 2,500,000	\$ 3,000,000
Costos Variables	\$ 900,000	\$ 1,125,000	\$ 1,200,000
Costos Fijos operativos erogables	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 300,000
Depreciaciones	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000
Costo Financiero Total	\$ 120,000	\$ 150,000	\$ 180,000
Ingresos por ventas	\$ 1,800,000	\$ 2,250,000	\$ 2,700,000
Impuesto a las ganancias	\$ 80,500	\$ 166,250	\$ 287,000
	\$ 80,500	\$ 166,250	\$ 287,000
FLUJO DE FONDOS ENTRADA LIBRE IMPUESTOS	1719500	2083750	2413000
FLUJO DE SALIDAS			
Egresos por costos variables	\$ 810,000	\$ 1,012,500	\$ 1,080,000
Egresos por costos fijos	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 300,000
Egresos por financiamiento	\$ 720,000	\$ 750,000	\$ 780,000
FLUJO DE FONDOS DE SALIDAS	1780000	2012500	2160000
Cap.de trabajo	275000	530000	472500
FLUJO DE FONDOS NETO	\$ 214,500	\$ 71,250	\$ 253,000
FLUJO DE FONDOS ACTUALIZADO	\$ 186,522	\$ 61,957	\$ 220,000
VALOR RESIDUAL	\$ 2,950,000	\$ 3,958,333	\$ 5,300,000
VALOR RESIDUAL ACTUALIZADO	2565217.391	3442028.986	4608695.652

CÁLCULO DEL VALOR CREADO POR LA ESTRATEGIA

Año	Flujo de Fondos	VA FFn	VA Acum	Valor Actual Residual	Valor Actual Pyme
1 \$	214,500	\$ 186,522	\$ 186,522	\$ 2,565,217	\$ 2,751,739
2 \$	71,250	\$ 61,957	\$ 248,478	\$ 3,442,029	\$ 3,690,507
3 \$	253,000	\$ 220,000	\$ 468,478	\$ 4,608,696	\$ 5,077,174
VALOR EMPRESARIO					
DEUDAS					
CAP. DE TRABAJO					
VALOR PARA LOS PROPIETARIOS Pyme					
VALOR ACTUAL DE LA Pyme					
VALOR CREADO POR LA ESTRATEGIA					



CÁLCULO DEL VALOR CREADO POR LA ESTRATEGIA

Año	Flujo de Fondos	VA FFn	VA Acum	Valor Actual Residual	Valor Actual Pyme
1 \$	-439,500	\$ -366,250	\$ -366,250	\$ -362,500	\$ -728,750
2 \$	-16,000	\$ -13,333	\$ -379,583	\$ 354,167	\$ -25,417
3 \$	660,250	\$ 550,208	\$ 170,625	\$ 2,590,625	\$ 2,761,250
VALOR EMPRESARIO					
DEUDAS					
CAP. DE TRABAJO					
VALOR PARA LOS PROPIETARIOS Pyme					
VALOR ACTUAL DE LA Pyme					
VALOR CREADO POR LA ESTRATEGIA					



MEDICIÓN DEL IMPACTO EN EL VALOR DE LA PYME

Conceptos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
FLUJO DE ENTRADAS			
Ventas	\$ 1,440,000	\$ 1,800,000	\$ 3,000,000
Costos Variables	\$ 720,000	\$ 1,000,000	\$ 1,375,000
Depreciaciones	\$ 200,000	\$ 500,000	\$ 500,000
Costos Fijos Erogables	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 380,000
Costo Financiero Total	\$ 150,000	\$ 180,000	\$ 210,000
Ingresos por ventas	\$ 864,000	\$ 1,260,000	\$ 2,400,000
Impuesto a las ganancias	\$ 24,500	\$ -63,000	\$ 187,250
	\$ 24,500	\$ -	\$ 187,250
FLUJO DE FONDOS ENTRADA LIBRE IMPUESTOS	839500	1260000	2212750
FLUJO DE SALIDAS			
Egresos por costos variables	\$ 504,000	\$ 700,000	\$ 962,500
Egresos por costos fijos erogables	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 380,000
Egresos por financiamiento	\$ 750,000	\$ 780,000	\$ 810,000
FLUJO DE FONDOS DE SALIDAS	1554000	1780000	2152500
Cap.de trabajo	275000	504000	600000
FLUJO DE FONDOS NETO	\$ -439,500	\$ -16,000	\$ 660,250
FLUJO DE FONDOS ACTUALIZADO	\$ -366,250	\$ -13,333	\$ 550,208
VALOR RESIDUAL	\$ -435,000	\$ 425,000	\$ 3,108,750
VALOR RESIDUAL ACTUALIZADO	-362500	354166.6667	2590625

ESCENARIOS	Probabilidad
A	Expansiva Alto crecimiento
B	Estable Crecimiento Moderado
C	Recesiva Bajo Crecimiento

Fuente: elaboración propia.

3. Conclusión

Hemos analizado el caso de la pyme dedicada a la fabricación de acumuladores de automóviles, que está evaluando la reconversión estratégica de un producto que se comporta en el mercado como un commodities. Quiere invertir en tecnología para lograr incrementar la producción, mejorar el proceso, disminuir desperdicios, reduciendo costos y obteniendo un producto descommoditizado. El cambio de posicionamiento en forma de «salto de rana» evitará que los competidores lo acompañen (al menos en un mediano plazo), permitiendo obtener ventajas competitivas e incrementos de utilidades.

Los propietarios están convencidos que estas serán las consecuencias de la reconversión. Son ejecutivos emprendedores y propensos al riesgo. El análisis de los números podrá demostrarles lo contrario.

El primer análisis al que se somete la información es el de medir el impacto en los resultados (Utilidad antes de Intereses e Impuestos), por medio del grado de palanca operativa, mostrando que la incorporación de costos fijos generará ante un incremento de ventas del 100%, un aumento de los resultados del 314%, pero si las ventas caen en el mismo porcentaje, la perdida también serán del 314%.

Si nos quedáramos sólo con este análisis, podría el empresario arrepentirse posteriormente. Cuando de costos fijos se trata, y si la inversión es para reposicionarse, el análisis deberá realizarse desde la gerencia estratégica de costos, ya que no sólo de estructura de costos se trata, sino que depende también de un cambio de posicionamiento estratégico.

Cuando la información se somete al análisis de valor, la decisión podría ser otra. El grado de palanca operativa es un modelo estático, que mide el impacto sobre la utilidad operativa, independientemente del financiamiento y en escenarios ciertos. Sin embargo la pyme bajo análisis es de capital cerrado, necesita financiarse (el proyecto queda «atado» al financiamiento), y se desenvuelve bajo incertidumbre.

La aplicación del modelo propuesto a través de los cinco pasos, nos permite medir el impacto de la estrategia en el valor de la pyme, considerando el valor tiempo del dinero, el financiamiento y la incertidumbre.

Una vez identificados y cuantificados los impulsores (y sus microimpulsores), se someten al cálculo del valor que la estrategia genere, bajo la expectativa que la utilidad se incrementaría hasta un 314%. Sin embargo bajo análisis con incertidumbre, muy lejos está la estrategia de crear valor.

La pyme entonces no puede someter una decisión estratégica de costos sólo al análisis de herramientas tradicionales, ya que los supuestos en los que la doctrina se basa para su modelización no condicen con la situación y características de las pyme. Es necesario adaptarlas, combinarlas, y mucho más importante tomar la decisión de manera sistémica, integrada. Sometiendo las alternativas a un análisis de sensibilidad que permita visualizar como respondería cada variable, y poder así accionar sobre ellas.

Incorporar costos fijos en la pyme es una decisión que puede demorar poco tiempo, pero las consecuencias de una mala decisión pueden durar toda una vida.

Para poder competir en el entorno cambiante de hoy las empresas requieren contar con información sobre los costos y la rentabilidad total del negocio que les permita tomar decisiones estratégicas y operativas en forma acertada. Contar con este tipo de información de manera precisa y oportuna sirve de base a la alta dirección y la gerencia de una empresa para buscar maximizar el rendimiento del negocio.

Referencias bibliográficas

- Biasca R. y Paladino M. (1991). *Competitividad*. Buenos Aires: Editorial Atlántida.
- Cagliolo M., Ferraro G. y Metilli G. (2010) *Los costos Kaizen en la cartera de clientes*. Presentado en XXXIII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos, realizado en la Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Cagliolo M., Ferraro G. y Metilli G. (2006). *Las anormalidades y los costos: segunda parte*. Presentado en XXIX Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos, realizado en la Universidad Nacional de San Luis.
- Fornero R. (1992). El valor del negocio. *Revista Alta Gerencia*, II, IV, pp. 97-246 y 231-246.
- Horngren, C. y Foster, G. (2002). *Contabilidad de Costos: Un enfoque Gerencial* (10^a edición). México: Prentice Hall.
- Ohmae, K. (1988). *La Mente del Estratega*. México: McGraw Hill.
- Ohmae. K. (1995). Volver a la Estrategia. En Dolan, R. (ed.), *La Esencia del Marketing* (pp. 62). Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Pascale R. (1998). *Decisiones Financieras* (3^a edición). Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Porter, M. (1996). *¿Qué es la estrategia?* Harvard Business Review, pp. 35-54.
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva*. Buenos Aires: CECSA.
- Rappaport A. (1999). *La Creación de Valor para el accionista*. Buenos Aires: Deusto.
- Serra, R., Iriarte, J. y Le Fosse, G. (2000). *El Nuevo Juego de los Negocios*. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.
- Shank J. y Govindarajan V. (1995). *Gerencia Estratégica de Costos*. Buenos Aires: Editorial Norma.
- Wilensky, A. (1996). *Marketing Estratégico*. Buenos Aires: Tesis.