

RESEÑA DEL LIBRO *COSTOS PARA UNA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y SUSTENTABLE*, DE MARCELO GUSTAVO PODMOGUILNYE

Buenos Aires: La Ley, 2019, ISBN: 978-987-03-3717-1

CARLOS ALBERTO DIEHL¹

Fue con gran honor que acepté la invitación para reseñar el libro de Marcelo Podmoguilnye, actual presidente del Instituto Internacional de Costos, quien me sucedió en esta noble misión de llevar adelante el tema de los costos.

El libro trae un tema importante, a saber, los costos insertados en un momento en que se discute cada vez más la importancia de una buena gestión, con responsabilidad y compromiso socioambiental con las generaciones futuras. Presenta conceptos y herramientas de forma didáctica, precisa, muy organizada y llena de aplicaciones prácticas. Incluso los apéndices proporcionan muchos casos y ejemplos.

El libro comienza ofreciendo una visión amplia del fenómeno de los costos desde su generación en el proceso de producción y sus elementos constitutivos. Muestra cómo se generan los costos en el proceso y la diferencia entre costo, precio y valor. Los siguientes capítulos (2, 3 y 4) proporcionan los conceptos básicos para determinar la información de costos, mostrando factores de producción, costos y modelos de acumulación.

Posteriormente, el libro discute los costos de los bienes intermedios, un tema importante, pero que generalmente no se aborda en otros trabajos. Asimismo, también se discuten los elementos de recursos humanos, servicios y costos administrativos, comerciales y de otros tipos; como impuestos y costos financieros.

En el capítulo 9, el profesor Marcelo presenta la inserción de los costos en los sistemas de información y su relación con las normas contables y los estados de costos. A continuación, aborda puntos importantes, como los costos de proceso y pedido y la producción conjunta. En el siguiente capítulo, el costeo basado en actividades es presentado. Cerrando la primera parte, se discute la implementación de sistemas e informes de costos, un elemento básico para la toma de decisiones. Finalmente, en el último capítulo de la primera parte, se presenta la introducción del tema costos sustentables, discutiendo la importancia de considerar la optimización y preservación de los recursos, una demanda global.

1 Prof. Titular dos PPGs em Ciências Contábeis e em Eng. De Produção de Unisinos.

La segunda parte del libro trae el tema de costos para el corazón de la gestión: la toma de decisiones. Y como sabemos, en esto, la información de costos es la base para mejores decisiones. Empieza con la presentación de la gerencia basada en actividades, una importante herramienta para la mejora de la gestión y optimización del uso de los recursos, con potenciales efectos significativos sobre los costos.

El capítulo 15 introduce el análisis marginal, técnica muy aplicable en el día a día de los gestores de las organizaciones, mostrando su utilización para la determinación de punto de nivelación, margen de seguridad, restricciones de operación, entre otros. Luego trae la aplicación de estas herramientas en la toma de decisiones como, por ejemplo, el análisis costo-volumen-utilidad, elección de comprar o fabricar y otras. Como se ve, el libro trae importantes técnicas y aplicaciones para apoyar al tomador de decisiones, de modo conceptualmente correcto y de uso práctico en el cotidiano.

El siguiente capítulo presenta el planeamiento estratégico, punto de partida para la consideración de costos para toma de decisiones basada en las opciones estratégicas de la empresa. Como consecuencia de los lineamientos estratégicos, se presenta la discusión sobre el presupuesto, herramienta que transforma las intenciones de alto nivel de la organización en acciones concretas para los gestores. En este capítulo, extensivamente detallado, varios aspectos de esta herramienta de gestión son mostrados y explicados. Secuencia natural del presupuesto es su control, presentado en capítulo 19, en el cual el autor encara, con mucha propiedad, el análisis de desvíos, un punto de atención permanente de los gestores. Una vez que los desvíos son identificados, los gestores deben actuar sobre ellos y también sobre otras oportunidades de reducción de costos, tema abordado en el capítulo siguiente. Son presentados, por ejemplo, el análisis de la cadena de valor, el costeo objetivo, el TQM, el kaizen y el outsourcing, entre otros.

Para que todo esto siga un ordenamiento lógico a partir de los mayores objetivos de la organización, a continuación son presentadas técnicas de comando organizacional, usando los cuadros de mando, los factores críticos de éxito y otras herramientas de gestión. Pero, muchas veces estas situaciones que necesitan decisiones ocurren en escenarios de incertidumbre, y exigen que el gestor tenga en cuenta estas condiciones. Por lo tanto, es necesario tener conocimiento suficiente para cada situación y lograr que la organización aprenda cada vez más para enfrentar las adversidades. Y lo que puede ayudar tanto al aprendizaje como a tener mejor uso de la información, son los sistemas integrados de gestión (SIG), herramienta que reúne los diversos conocimientos de la organización en una plataforma única, de forma consistente, permitiendo tanto el acceso inmediato a la situación general de la organización como a una toma de decisiones más asertiva.

Siendo el profesor Marcelo un intelectual de costos y un profesional de alta calidad, no podía dejarnos sin brindar en el cierre un provocativo epílogo: ¿cuál es el futuro de los costos? ¿Para dónde vamos con este tema? O cuanto de esto es realidad (lo que vemos) y cuanto es «la cosa en sí», o como diría Kant, que el autor muy apropiadamente trae, el nómeno y el fenómeno. El autor cierra con la preocupación, muy acertada, de recordar

que, al fin, los costos sirven a un propósito económico, o sea, optimizar el uso de los recursos, dada su natural escasez. La economía, por fin, es la ciencia que estudia (y quizá, optimiza) la escasez de los recursos.

¡Que lo disfruten!