

XXXIV CONGRESO NACIONAL DE PROFESORES
UNIVERSITARIOS DE COSTOS
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR – BAHÍA BLANCA
REPÚBLICA ARGENTINA
OCTUBRE DE 2011

“MITOS Y REALIZADES EN LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS
DE COSTOS Y PRESUPUESTOS EN PyMEs”

AUTORES:

Profesor Antonio Jarazo Sanjurjo

- Contador Público, Licenciado en Administración y Doctor en Ciencias Económicas de la F.C.E. de la U.B.A.
- Profesor Titular de asignaturas del área Costos en las Universidades UNSAM, UBA, UADE y UdeSA
- Profesor de Posgrado en el IAPUCO
- Ex Gerente de empresas, y Consultor especializado en Costos, Presupuestos y Evaluación de Proyectos de Inversión

Profesora Susana Beatriz Abagnale

- Contadora Pública y Licenciada en Administración de la F.C.E. de la U.B.A.
- Profesora de Costos en las Universidades UNSAM y UdeSA
- Investigadora
- Ex Gerente de empresas, y Consultora de empresas en temas Contables, de Gestión y en materia de Proyectos de Inversión

Domicilio (de ambos autores): La Pampa 5380, Buenos Aires

Tel.: 54-11-4522-3606

Fax: 54-11-4522-8868

Mails: ajarazo@szinfonet.com.ar

asusana.jar.s@szinfonet.com.ar

“MITOS Y REALIDADES EN LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE COSTOS Y PRESUPUESTOS EN PyMEs”

SINTESIS

Los autores del presente trabajo han procurado, a través del mismo, compartir experiencias profesionales de los autores, en materia de diseño e implantación de Sistemas de Costos y Presupuestos en PyMEs, y puntualizar las particularidades que revisten esas actividades con respecto a las cumplidas en otro tipo de organizaciones.

Para ello se han volcado vivencias de la propia actividad, enriquecida con intercambios de experiencias en los diferentes ámbitos de actuación, en relación de dependencia en empresas grandes y medianas, como consultores externos en organizaciones diversas (industriales y de servicios, de diferentes tamaños y estructuras), y las actividades docentes de grado y posgrado, y de investigación e intercambio en ámbitos académicos.

Se realiza el abordaje una serie de mitos que tienen que ver con las condiciones y posibilidades de las PyMEs, para implantar sistemas de Costos y Presupuestos, que operan como prejuicios basados en los recursos con que cuentan, y su potencial para encarar la aplicación de los instrumentos de gestión.

Se alude al hecho de que tales mitos parten de la propia Contabilidad General, para luego encarar las limitaciones en su justa dimensión, lo cual implica dejar de lado los mitos a que nos referiremos in extenso, y sacar a luz los caminos posibles. Ponemos el acento en que las posibilidades de acción no dependen sólo de los recursos monetarios disponibles, sino que se sustentan en las fortalezas que se pueda desarrollar a partir de una eficiente asignación de los limitados recursos.

Reconocer la posibilidad de implantar sistemas de Costos y Presupuestos en las PyMEs equivale, nada menos, a vislumbrar un campo fértil de acción para nuestra especialidad. Encontrar los cursos de acción para hacer desarrollos posibles y sustentables, significa consolidar nuestra presencia en el medio, ya que más del 90 % de las empresas argentinas son PyMEs.

Luego de abordar, como estrategia de análisis, los requisitos para la implantación de sistemas de costos, haciendo referencia particularmente a los costos standard, se postula que las organizaciones dan un enorme salto de calidad cuando, desde un tamaño pequeño o mediano, encuentran fuerzas en su interior para profesionalizarse.

Se analizan luego las diferentes circunstancias que se plantean según que la iniciativa de cambio provengan de la alta Dirección, de niveles medios, o de conexiones externas de la organización, para concluir postulando la importancia de encontrar, en cualquiera de los casos, caminos para involucrar a la Dirección e integrar equipos de trabajo con miembros de la organización de modo de unir las ventajas de independencia y experiencia del consultor externo, con el conocimiento de la empresa por el coequipo interno.

“MITOS Y REALIZADES EN LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE COSTOS Y PRESUPUESTOS EN PyMEs”

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por objetivo compartir con los colegas del IAPUCO las experiencias profesionales de los autores, en materia de diseño e implantación de Sistemas de Costos y Presupuestos en Pequeñas y Medianas Empresas, y puntualizar las particularidades que revisten esas actividades con respecto a las cumplidas en otro tipo de organizaciones.

Para ello nos hemos valido de vivencias recogidas por los suscriptos en su propia actividad, enriquecida con intercambios de experiencias en los diferentes ámbitos en los que les ha tocado actuar:

- La prestación de servicios en relación de dependencia en empresas grandes y medianas
- La actuación como consultores externos, también, en organizaciones diversas: empresas industriales y de servicios, de diferentes tamaños y estructuras
- La conexión con colegas establecida a través de actividades de capacitación
- La actividad docente de grado y posgrado, y como tutores de tesis y tesinas de graduación en distintos niveles de las Universidades
- El rol cumplido como asesores de profesionales y participantes en comisiones de estudio en ámbitos académicos

La motivación esencial del trabajo es abordar una serie de mitos que tienen que ver con las condiciones y posibilidades de las PyMEs, para implantar sistemas de Costos y Presupuestos. Esos prejuicios parten de la consideración de los recursos con que cuentan, y su potencial, en función de ellos, para encarar la aplicación de los instrumentos de gestión.

La cuestión no se limita a la Contabilidad de Gestión, sino que los mitos acerca de las limitaciones de las PyMes parten de la propia Contabilidad General; es notorio que la experiencia argentina está empañada con diversas circunstancias que hacen a la escasa calidad de la información contable, lo cual sienta un manto de duda acerca del posible desarrollo de una buena Contabilidad de Gestión.

Nuestro abordaje del tema procura sacar a luz las limitaciones en su justa dimensión; eso implica, en alguna medida, dejar de lado los mitos a que nos referiremos in extenso, y sacar a luz los caminos posibles.

Yendo más allá en el camino de reflexión elegido para el presente trabajo, nos proponemos poner en debate nuestro punto de vista acerca de la relatividad de los mitos, y la verdadera potencialidad de las PyMEs, en función de sus realidades. Para ello pondremos el acento en que las posibilidades de acción no dependen sólo de los recursos monetarios disponibles, sino que se sustentan en las fortalezas que se pueda desarrollar a partir de una eficiente asignación de los limitados recursos con que puedan contar..

Reconocer la posibilidad de implantar sistemas de Costos y Presupuestos en las PyMes equivale, nada menos, a vislumbrar un campo fértil de acción para nuestra

especialidad. Encontrar los cursos de acción para hacer desarrollos posibles y sustentables, significa consolidar nuestra presencia en el medio, ya que más del 90 % de las empresas argentinas son PyMEs.

Las organizaciones dan un enorme salto de calidad cuando, desde un tamaño pequeño o mediano, encuentran fuerzas en su interior para profesionalizarse. Pero las circunstancias son diferentes según que las fortalezas provengan de la alta Dirección, o de los niveles medios: tomar conciencia de ellas ayuda a planificar las acciones adecuadas y posibles en cada tipo de organización.

Conforme al objetivo planteado, encararemos un análisis de las condiciones objetivas requeridas para la implantación de Sistemas de Costos y Presupuestos, para luego interrogarnos sobre las restricciones con que operan las PyMEs y evaluar la real medida en que operan como limitantes de las posibilidades de desarrollo.

A contrario sensu, prestaremos atención, a lo largo del trabajo, a las ventajas de las PyMEs frente a las grandes empresas, para calibrar la posible existencia de fortalezas humanas y culturales, en las primeras, que las potencien para crecer. No debemos caer en la tentación de ver sólo las dificultades, para luchar contra ellas, sino que sería inteligente encontrar fortalezas que se puedan explotar a su favor.

REQUISITOS PARA LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE COSTOS

Para iniciar un análisis no sesgado, comenzaremos recordando conceptos vertidos por la bibliografía de Costos en relación con las condiciones objetivas que deben cumplirse para el desarrollo e implantación de sistemas de Costos.

Un verdadero hito en la bibliografía de Costos de nuestro país han sido las publicaciones de Juan Carlos Vázquez sobre los “requisitos para la implantación de Costos Standard”; se trata de una técnica exigente, y tomar esos requisitos como meta es una verdadera prueba ácida de las potencialidades de una empresa.

Es claro que la implantación de un sistema de Costos Standard implica, en apariencia, una mayor exigencia que la otro sistema de Costos; por ello, frente a cada uno de los clásicos requisitos, analizaremos el nivel de exigencia en cantidad y calidad de información, para sacar conclusiones sobre lo que es posible para las PyMEs.

A modo de introducción, citamos los requisitos enunciados por el autor referido:

1. Departamentalización de la empresa
2. Utilización de un plan de cuentas analítico
3. Determinación de las especificaciones de productos, o sea de los standards físicos
4. Definición del volumen de producción standard
5. Elección del tipo de sistema de costo standard a aplicar

A continuación, analizaremos las condiciones requeridas, y las que podemos encontrar en distintas PyMEs. En sucesivos capítulos, estudiaremos cada uno de los requisitos, a la luz de las experiencias profesionales de los autores.

DEPARTAMENTALIZACION DE LA EMPRESA

La departamentalización o “centrolización”, como creativamente la red denominó Juan Carlos Vázquez en sucesivas publicaciones, se refiere básicamente al hecho de que la información contable esté imputada por “centro de costos” en la contabilidad. De ese modo será posible, en un período contable, conocer la suma de transacciones por concepto, ya sea de ingreso o de costo.

Lo expresado implica que, al registrar cada comprobante en la contabilidad, es necesario indicar no sólo la una cuenta de resultados afectada, sino el centro de costos al cual se la debe imputar. Es factible que un mismo asiento incluya registros de una cuenta que afectan a varios centros de costos, o varios registros en cuentas diferentes que afectan a uno o más centros de costos.

En las clases de Costos solemos explicarles a nuestros alumnos que el concepto de “centro de costos” de la contabilidad está asociado a la idea de departamento en la organización, y un casillero concreto en el organigrama, el correspondiente al responsable del departamento. La vieja imagen, en la contabilidad,

es un registro con renglones para los conceptos (cuentas y subcuentas) y columnas para los centros de costos (departamentos, responsables).

Al poner la atención en los softwares contables, nos encontramos con la posibilidad de que permitan la imputación del concepto y del centro de costos, lo cual requiere el ingreso de los dos códigos que responden a los dos planos en juego. Pero es posible que cierto software contable, digamos “de primera generación”, no tenga prevista la posibilidad de esa doble registración, en dos planos en simultáneo.

La limitación de ese sistema contable, muy propio de ciertas PyMEs, se suele salvar con la multiplicación de la cuentas y subcuentas de resultados tantas veces como la cantidad de centros de costos en la que se desea abrir los resultados. Ese procedimiento alternativo permite clasificar la información, pero no facilita precisamente la acumulación de ingresos o costos por centro de costo, pues eso requiere rastrearlos en asientos que tienen múltiples registros que afecta a diversos centro de costos.

A veces los softwares de alcance limitado como el descrito, prevén su “transferencia”, “exportación”, o procedimiento similar a alguna planilla electrónica (como Excel), en la cual será posible, con una pre tarea de programación, realizar las acumulaciones de los ingresos o costos con la vieja imagen de renglones para los conceptos y columnas para los centros.

La descripción realizada parecería referirse a una debilidad del sistema contable de esa PyME, pero en realidad el archivo en Excel generado resulta de gran utilidad para relacionar los datos de la manera más conveniente a la hora de procesar la información para, por ejemplo, determinar costos.

Lo curioso es que las grandes organizaciones suelen tener sistemas contables apoyados en softwares más sofisticados, con la posibilidad de ingresar codificaciones que puedan referirse a dos o más planos (cuenta/subcuenta, centro de costos, unidad de negocio o cualquier otro segmento en que deseemos clasificar la información contable.

Y lo más curioso es que, en esas grandes organizaciones, con software sofisticados, a la hora de elaborar información sintética para la gestión, se suele “bajar” la información contable a una planilla electrónica como Excel, para ponerla en condiciones de ser agrupada, clasificada u ordenada de las múltiples maneras en las que resulte necesario disponer de ella.

Esa “bajada” a Excel suele verse por lo general, incluso, en grandes empresas dotadas de módulos de costo millonario (como el soporte electrónico S.A.P.), las cuales consisten en enormes bases de datos susceptibles de brindar información con múltiples propósitos, según se programe el acceso y agrupamiento de los datos. En tal caso es posible que la enorme masa de datos permanezca detallada en la contabilidad, pero, para hacerla amigable para el análisis e interpretación por un ser humano, se requiera agruparla y acumularla convenientemente.

Lo descrito en el párrafo precedente pinta una paradoja: la planilla electrónica de la PyME nació por una limitación de su sistema contable, y una planilla electrónica de características similares surgió de la necesidad de sintetizar una enorme masa de datos en la gran empresa.

Hay que reconocer que en el primero de los casos hubo que hacer un esfuerzo necesario para realizar apertura de detalle de los datos, y en el segundo, en cambio, se buscó la facilidad de agruparlos. Sin embargo, en conclusión, las dos

organizaciones, una vez llegadas a ese estadio, están en condiciones parecidas de analizar, clasificar y acumular la información.

Lo que hemos planteado en los párrafos precedentes nos hace recordar una explicación de Edward De Bono referida a la comprensión del lenguaje: si le pedimos a un librero un artefacto para escribir, la enorme síntesis del concepto hace que no sepa a cuál de múltiples objetos posibles nos estamos refiriendo. Si le solicitamos, en cambio, que nos provea determinadas dosis de grafito, madera, pintura, y otros materiales que conforman la fórmula de un lápiz, difícilmente adivine que nos referimos precisamente a un lápiz: el gran grado de detalle que le suministramos le impide comprender a qué objeto de su estantería nos referimos.

Sólo lograremos que el librero nos suministre el lápiz deseado si le pedimos precisamente eso: un lápiz, especificando alguna característica adicional (como la marca, el color o el tamaño) si tiene que escoger entre varios tipos de lápiz. Es posible que nos entendamos más eficientemente si encontramos un lenguaje común, lo cual significa solicitarle la marca, modelo y tipo precisos; eso, según el tipo de producto, puede incluir cantidad de elementos, longitud, peso, grosor, temperatura, u otras cualidades que lleven a que nuestro interlocutor comprenda lo que necesitamos

La metáfora anterior es aplicable a la información contable: una necesidad de información para monitorear las ventas por cliente o zona, no se ve satisfecha con un dato único proveniente de un software básico sin un desarrollo adicional para realizar la apertura; pero tampoco aflora inmediatamente de una densa base de datos sin un desarrollo adicional para acumularla criteriosamente.

La Departamentalización tiene otro matiz: la apertura por centro de costos no es eficaz por sí misma si está acompañada de un organigrama y de una correlativa definición de responsabilidades. Y aquí nos enfrentamos a mitos como la existencia de una organización informal, sin líneas de dependencia claramente definidas.

Es justo reconocer que, en las PyMEs, sobre todo en el caso de las empresas de familia, suelen existir líneas informales, que hacen dificultoso reconocer con cierta claridad la estructura de la organización. Pero esta circunstancia no es inherente al tamaño de las empresas, ya que podemos encontrarnos con estructuras difusas en organizaciones de cierto tamaño: más de 6.000 personas en Argentina parecen ser un síntoma de una gran empresa, pero pueden estar sometidas a las mismas circunstancias que las PyMEs menos organizadas si crecieron con un esquema decisorio absolutamente centralizado.

No existen razones objetivas que justifiquen que una empresa, por tener una dimensión más pequeña, tenga una organización más débil. La calidad de las organizaciones depende de otros factores, como la claridad de objetivos de la Dirección, y la profesionalidad en el manejo; de lo contrario, serían defectuosas todas las que se dedican a ciertos ramos de actividades de Servicio o Industriales que, por su naturaleza, requieren reducidas dotaciones de personal.

Un mito muy difundido es el de la carencia de recursos por parte de la PyME. Pero en verdad no requiere demasiados recursos la definición de líneas de dependencia, ni tampoco exige un esfuerzo sobrehumano adoptar una dosis mínima de políticas y objetivos. Finalmente, no parece fuera del alcance de una PyME el acceso a un software contable razonable en la era de la electrónica en la que, muy probablemente, los propietarios cuentan con microcomputadoras para que jueguen sus hijos.

UTILIZACION DE UN PLAN DE CUENTAS ANALITICO

Este requisito consiste en la necesidad de que la definición de los conceptos “de gasto” subyacente en la confección del Plan de Cuentas, sea suficientemente precisa para que el detalle de cuentas y subcuentas los clasifique de manera adecuada; esta clasificación se refiere, básicamente, a la variabilidad y la direccionalidad respecto de los diferentes productos o servicios que presta la organización.

En efecto, uno de los primeros aportes que requiere un análisis elemental de costos es la posibilidad de interpretar la sensibilidad de los resultados ante cambios en el nivel de actividad; a este respecto, contar con un plan de cuentas analítico incluye el hecho de que, en cada una de las actividades de la organización, se distingan claramente, en renglones distintos, los costos con diferentes grados de variabilidad, los semifijos, los fijos de operación, y los fijos de capacidad o estructura.

La verdad es que cuesta encontrar razones lógicas para admitir que el tamaño pequeño o mediano de una empresa actúe como limitación para una diferenciación de costos por variabilidad; más bien parece que al menor dimensión debería llevar a una mayor facilidad para realizar la clasificación.

Podemos asumir también que la condición de analítico del plan de cuentas se refiere a la clasificación por direccionalidad; ésta supone la apertura en la contabilidad, de los conceptos vinculados inequívocamente con segmentos de la organización en particular, como son los productos, las líneas o familias de productos, las unidades de negocio, los canales de comercialización, las zonas geográficas, o cualquier parte que potencialmente causante exclusiva de la utilización de ciertos recursos.

Tampoco aquí hallamos justificaciones para que la clasificación resulte difícil; lo que se requiere es simplemente razonar de modo preciso cuáles son los recursos necesarios para cada segmento, diferenciándolos de los comunes a más de un segmento, o al conjunto de la organización; luce como obvio que es increíblemente más fácil realizar la búsqueda de “causales de costo” en una PyME que en una gran empresa. Lo que sí podemos reconocer que puede resultar difícil es el análisis.

Ese reconocimiento de las causales de costo, asociado a la condición de “analítico” del plan de cuentas, podríamos asociarla, asimismo, a la correcta segregación de los conceptos según su naturaleza, su recurrencia en el tiempo, su periodicidad, su estacionalidad, y cualesquiera otras condiciones que puedan afectar un correcto análisis de los costos. Y aquí el tamaño de la organización opera en dirección inversa con la potencialidad de un mejor análisis.

El sobrevuelo de las diferentes clasificaciones nos lleva, entonces, a reconocer que es más fácil aplicarlas en las PyMEs que en las grandes empresas; lo que puede resultar más difícil, en apariencia, es contar con la capacidad pensante necesaria. Pero honestamente cuesta asumir que una organización no pueda tener un profesional capaz de responder a necesidades tan básicas: si esto suena gravoso en relación de dependencia, no parece oneroso acceder a los consultores o asesores necesarios.

Vale a esta altura recordar un episodio vivido por uno de los autores del presente trabajo, en el que asistía a denodados esfuerzos, por profesionales en Ciencias Económicas, para justificar que las PyMEs no están en condiciones de

aplicar las Normas Contables; eso lo llevó a reflexionar acerca de si lo que se busca simplificar es la información de la empresa, o la tarea del profesional que la prepara.

DETERMINACION DE LAS ESPECIFICACIONES DE PRODUCTOS, O SEA DE LOS STANDARDS FISICOS

Entre los “requisitos para la implantación de sistemas de costos standard”, éste es el más fuerte. Los estudios necesarios para la determinación de las fórmulas, especificaciones o recetas, lucen como onerosos, pero es justo reconocer enfáticamente que una organización que no las haya definido carece de todo sustento. Por lo tanto preexisten a nuestra actuación como profesionales.

Pero vale en este punto precisar que un sistema de costos “standard” de los que calificamos como “ideal normal” se diferencia de cualquier otro en el hecho de que supone objetivos de mejora en eficiencia, y por ello, se torna en requisito un estudio, que sí es oneroso, el referido a las mejoras posibles en un determinado horizonte.

Cabe tener en cuenta que, habitualmente, en un primer estadio de crecimiento, una PyME puede tener desarrollada la fórmula aplicada para cada producto, entendiendo por tal el detalle de las materias primas solamente; es factible que no se haya definido tiempos de mano de obra ni de uso de máquinas; no obstante, aun por prueba y error, planifica de alguna manera, o en el peor de los casos, produce efectivamente de alguna manera que puede registrar.

Por lo tanto, podemos tener la tentación de asumir como limitación para un desarrollo e implantación de costos en una PyME, el costo del análisis de los requerimientos de mano de obra y carga fabril. Pero el reclutamiento de personal, y la inversión y mantenimiento de los equipos, requieren un mínimo conocimiento del uso de los recursos.

En el peor de los casos, podemos encontrarnos, en una empresa, ante la necesidad de medir consumos y utilización de recursos que aún no han sido medidos. No obstante, en ese estadio, se puede afirmar con total convicción que existe una enorme probabilidad de que la medición cueste menos que la reducción posible de obtener en el consumo de recursos.

Para la Mano de Obra, en el caso en que tengamos un número muy reducido de operarios, bastarán mediciones muy poco costosas; a su vez, los ahorros potenciales en el caso de fábricas con decenas de personal operativo seguramente serán superiores al costo de un tomatiempos por el período requerido. El establecimiento de controles para medir la evolución histórica del uso de recursos debe generarse con habilidad para que no opere como restricción, pues, en todo caso, el aprendizaje debería conducir a la obtención de mejoras de eficiencia.

Puede ser más oneroso, realmente, el análisis tendiente a controlar el consumo de los componentes de la carga fabril, pero entendemos que el costo de hacerlo suele pagarse por sí mismo: una revisión en el uso de la electricidad, por ejemplo, se justifica por el mejor posicionamiento tarifario, conducente a evitar penalidades por picos de consumo.

El control del uso de los servicios auxiliares parece responder a la misma lógica, y habría que invertir la carga de la prueba: no es lógico vacilar ante el costo de

analizarlos, sino que debemos asumir una mínima diligencia por la cual el análisis mejore la eficiencia en el uso en un grado mayor que el costo de analizar.

DEFINICION DEL VOLUMEN DE PRODUCCION STANDARD

Frente a este requisito, nuevamente, se plantea la necesidad de diferenciar un volumen "normal" que represente la actividad habitual de la planta, de lo que sería "normal" en un sistema de costos standard ideal, diseñado para promover el mejoramiento en la eficiencia en un cierto horizonte temporal.

En cualquier caso, parece obvia la transcendencia de conocer la capacidad de producción, para sustentar un proceso elemental de toma de decisiones sobre la producción y la comercialización. Eso puede requerir estudios, pero los costos asociados deberían ser, si se planifica adecuadamente la tarea, menor que los costos de oportunidad de trabajar meramente por prueba y error. Los pedidos de clientes desatendidos pueden superar rápidamente al costo de planificar la producción.

Conocer la capacidad de producción, y las restricciones, de cada uno de los procesos, es estrictamente necesario para evaluar la factibilidad de producir o no determinado artículo; yendo a un estadio más avanzado, la mejora en la mezcla de productos seguramente excederá los costos de analizarla.

El razonamiento subyacente en nuestras afirmaciones sobre obviedades es que la falta de control de un fenómeno sólo por casualidad no habría de producir más perjuicios que el costo de controlarlo. Sería una casualidad espectacular que, teniendo distintos productos que usan distintos procesos con distinta intensidad, y con el uso de distintos recursos, esa suma de acontecimientos aleatorios conduzca, sin control, a un diseño de procesos tan eficiente que el costo de medir y planificar los procesos.

Retornando al título de este capítulo, la definición de un volumen standard "normal" no implica un costo extra relevante, a partir de un conocimiento de las capacidades y de su uso "normal habitual".

ELECCION DEL TIPO DE SISTEMA DE COSTO STANDARD A APLICAR

Sobre este requisito vale reflexionar, en línea con el capítulo precedente, que el pasaje del conocimiento de los consumos habituales de los recursos a lo que definamos como "consumos standard normales" en un cierto horizonte, resultará indudablemente oneroso; pero en análisis de los primeros responde a las generalidades de la ley en cuanto a lo ya expresado de que un control básico tiende a producir mejoras de una magnitud tal que exceden con holgura el costo de ejercerlo.

Y de lo que se trata en el presente trabajo es de evaluar el mito de que en la PyME no hay recursos para controlar; lo cierto es que tiene acceso a recursos limitados. No es racional asumir como una limitación que no tiene recursos ilimitados, pues eso no está al alcance de ninguna organización. Sí resulta racional pensar que debemos tener la inteligencia para invertir en cada análisis y cada control, sumas adicionales, hasta el punto en que una inversión marginal costaría más que los potenciales beneficios de realizarla.

La restricción particular de las PyMEs no es, entonces, la carencia de recursos económicos, sino de la dosis de análisis profesional necesaria; esto merece una atención especial, que justifica capítulo específico.

REQUERIMIENTO DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL

Se trata de la verdadera restricción: un mundo globalizado, tras una revolución en las comunicaciones y la informática, plantea desafíos a todas las organizaciones, pero al mismo tiempo pone a su alcance recursos impensados pocas décadas atrás. En una y otra época, existe la necesidad de profesionales con la idoneidad necesaria para aprovechar de manera eficiente los recursos disponibles, y agregar valor a las organizaciones.

Nuestro desafío es el desarrollo de nuestra labor como asesores, consultores, o integrantes del staff de las organizaciones, de una manera idónea. ¿Qué queremos significar con esta expresión? Que avancemos en estudios conducentes a que los resultados de la empresa mejoren, aplicando frente a cada tema, una correcta ecuación de costo – beneficio.

Esa ¿es una restricción de las PyMEs? Enfáticamente NO. Es una restricción de los profesionales cuyo modo de vida incluya la prestación de servicios a organizaciones agregándoles valor. Es nuestro desafío discernir, frente a cada componente físico, y cada componente monetario, de cada uno de los múltiples recursos usados en las organizaciones para desarrollar todas sus actividades, un alcance del control dimensionado para que los ahorros y mejoras que se produzcan superen en dimensión al costo de nuestros propios honorarios.

Si nos consideramos profesionales idóneos, esa idea debe estar asociada a la premisa de que, efectuado un correcto diagnóstico acerca de la calidad de la planificación y control de gestión en una empresa, nuestras propuestas de desarrollo de sistemas deben redundar en mejoras superiores a nuestro propio costo, y el de los recursos cuya incorporación recomendamos.

Ante una PyME con un muy limitado control de la gestión, cabe plantearse un sinnúmero de actividades que mejoren efectivamente los resultados. Si así no fuera, no tendría fundamento haber abrazado con fervor la actividad docente y la especialización profesional que hemos asumido.

Es poco imaginable que un primer control de consumos de materias primas no conduzca a eficiencias superiores al costo de la tarea de quienes los miden; no sería razonable esperar que un primer abordaje en la medición de tiempos de la mano de obra no condujese a mejorar la eficiencia en el uso de la misma; parece poco racional que un mantenimiento preventivo adecuado no ahorre daños potenciales por una suma superior; sería sumamente extraño que invirtiésemos esfuerzo en verificar la mezcla de productos para tener la sorpresa de que por pura casualidad estábamos posicionados en el óptimo; parece poco creíble que no habiendo planificado hayamos acertado el rumbo ideal en el escenario planteado...

Realmente es poco imaginable que nos sintamos incapaces de agregar valor. Más bien, desde nuestra especialidad, sin sentirnos omnipotentes, debemos suponer humildemente que nuestras experiencias, y los aportes doctrinarios con que nos hemos enriquecido en los intercambios propios de la actividad académica, nos potencian para afrontar, con los recursos limitados de una PyME, mejoras efectivas.

Nuestro desafío será planificar nuestra propia labor de modo que realicemos un correcto diagnóstico de las necesidades; de esa manera, podremos encarar los

desarrollos que conduzcan a beneficiar a las organizaciones a las que prestamos servicios.

Si se nos permite usar en familia una expresión proveniente de un debate en un organismo profesional, el problema no es que existan Pequeñas y Medianas Empresas, para los profesionales capacitados y experimentados; éstos sabrán cómo agregarles valor, de múltiples maneras. El serio problema sería que nos comportemos como “Pequeños y Medianos Profesionales”, prejuzgando que nuestras ideas inteligentes no conducirán a cambios y mejoras de magnitudes superiores a las inversiones de recursos que estamos proponiendo a las empresas.

De lo antedicho emana un nuevo cauce de reflexión: de qué modo accedemos a las organizaciones, o, dicho en otras palabras, qué argumentos o circunstancias hacen que las empresas estén dispuestas asumir el riesgo de invertir recursos para mejorar su performance. Vale subrayar que eso incluye o no contratarnos o reclutarnos para brindar apoyo en la planificación y el control de la gestión.

Dedicaremos el capítulo siguiente, en esa línea de reflexión, a compartir experiencias y vivencias que tienen que ver con el reconocimiento de las razones que llevan a una organización a encarar un proyecto de desarrollo e implantación de sistemas de Costos y Presupuestario, y las diferentes estrategias para responder a ese requerimiento.

CAMINOS PARA EL SALTO DE CALIDAD

Antes de compartir experiencias acerca de los múltiples modos de abordaje de la labor profesional conectada con desarrollo de Sistemas de Costos y Presupuestos, consideramos que es meritorio recordar que muchos autores han escrito, a través de décadas, acerca del tema. En especial, hemos citado a nuestros alumnos y clientes, de manera sistemática, las consideraciones que realizaba, en sus tratados de Costos, y sobre Costos Standard, Juan Carlos Vázquez, acerca de las maneras de encararlos.

El autor citado sopesaba las ventajas y desventajas de que los proyectos sean encarados por personal interno, o por consultores externos (sería ocioso recordarlos en este medio), para concluir postulando la conveniencia de que lo hagan equipos con personas de ambos orígenes. Eso combina el conocimiento de la organización con la experiencia e independencia de criterio del consultor, y deja de lado los condicionamientos, conscientes o no, del personal interno, frente a las rutinas ya asumidas.

El Consultor externo tiene la mente libre para proponerse utopías, y debería aportar la creatividad para tornarlas en realidad; no está sujeto a los usos y costumbres de la empresa, y su capacidad de asombro no está agotada. Su independencia es una fortaleza enorme, si sabe relevar a todos los niveles de la organización, para sacar a luz oportunidades de mejora, que muchas veces son conocidas por el personal de línea, y es un vocero magnífico para concretarlas.

Su limitación es que, desde fuera de la organización, no conoce a priori todos sus defectos y debilidades, por lo que debe esmerarse en la realización de buenos relevamientos y diagnósticos. Para ello, resulta de muy valiosa ayuda la integración de equipos con personal de la empresa: es ideal que cuente con un co – equiper interno, con quien puedan obtener sinergias positivas.

El paso previo al relevamiento consiste, ni más ni menos, en que un miembro de la organización con autoridad para contratar nuestros servicios, lo haga efectivamente. Pero para eso es preciso que antes de ello, esté motivado a escucharnos. Y siguiendo atrás desde el diario del lunes hasta el precalentamiento del partido, cabe reflexionar sobre los modos en que el empresario puede interesarse en consultar acerca del potencial uso de nuestros servicios.

En el mundo plagado de ecuaciones de costo – beneficio sobre el que ilustramos a nuestros alumnos, dedicaremos el capítulo siguiente a reflexionar acerca de los diferentes orígenes de los impulsos para desarrollar sistemas de Costos y Presupuestario.

LOS CAMINOS DEL ENCUENTRO

Para que la posibilidad de un desarrollo sea evaluada es condición esencial que algún miembro de la organización la impulse; y para ello, la iniciativa puede haber surgido de esa persona, o puede estar respondiendo a un impulso de otra. Ésta, a su vez, puede ser alguien interno, alguien externo que presta algún servicio a la empresa, o simplemente una persona vinculada de cualquier modo a personal de la empresa.

Según sea el origen de la idea y del impulso, serán distintos los vericuetos que seguirá el proceso de decisión acerca del desarrollo, y la forma de efectuarlo. A continuación compartimos una serie de ejemplos, y citamos, para cada uno de ellos, algunas circunstancias que sirvan para ilustrar las peculiaridades de los desarrollos, según sea dicho origen.

Una posibilidad formidable es que el bichito de la curiosidad haya picado a un Director de la empresa:

- El socio de una empresa que asistió a una actividad de capacitación, preocupado por la contradicción entre el buen resultado económico que le informa su Contador externo, y los padecimientos del socio que maneja las finanzas. En este desarrollo, es posible que el contratante prejuzgue acerca de las causas, buscándolas en la eficiencia de producción, con negación a reconocerla en el nivel de inventarios y las debilidades de planificación, para terminar, tiempo después, cuestionando las tasas aplicadas para determinar el costo de las inmovilizaciones, y reclutando expertos en planificación y en control de tiempos y movimientos
- El Presidente de una PyME tentado por un hijo a punto de graduarse, a requerir un auxilio de un consultor para mejorar la eficiencia de su empresa y optimizar la mezcla de productos; como proceso natural, ese hijo tiende a ser el coequiper interno del consultor, y a asumir un rol protagónico en la conducción de la empresa
- Por el contrario, y como contraejemplo, el Presidente de una gran empresa (mejor dicho una empresa grande) con conductas propias de PyMEs familiares, puede estar dispuesto, por recomendaciones de un profesional de su círculo íntimo, a conectarse con un consultor, y luego de requerir muchos servicios específicos, finalmente, invertir en mejoras de sistemas, aunque paradójicamente, teniendo recursos abundantes, provoca, con una resistencia personal al cambio a toda prueba, y una gestión ineficiente, la quiebra de su propia compañía.
- Una socia de una empresa que, de igual manera, busca en una actividad de capacitación ejecutiva, respuesta a su insatisfacción sobre una experiencia fallida previa de implantación de un sistema de costos, poniendo a disposición del consultor externo, como líder interno del proyecto de cambio, a su Gerente de Sistemas
- Un Director que, ante una sentida necesidad, aporta el conocimiento de profesionales con los que ha tenido vínculos laborales previos: se trata de un clásico, en el que el Consultor externo debe poner cuidado en lograr un buen acercamiento con los niveles gerenciales, motivándolos a ser coequipers del proyecto

Una posibilidad de contacto más habitual, y que requiere, para que fructifique, una inculcación conjunta de la Dirección, es la llegada por impulso de un nivel gerencial:

- El auditor interno de una empresa que busca, en una actividad de capacitación ejecutiva, contacto con un consultor para implantar Costos, lo cual requiere identificar otro miembro de la empresa dispuesto a actuar como líder interno del proyecto, y conseguir la convicción de la Dirección
- La alumna de un posgrado que se decide a inculturar la empresa en la que presta servicios en un nivel gerencial, y que es el potencial líder interno del proyecto de desarrollo de Costos y Presupuestos, con quien se requiere colaborar en ese cambio
- El Gerente Financiero que, al igual que el caso precedente, busca apoyo de un consultor experto en Costos para asesorar en la especialidad de la cual es ajeno (experiencia usual y repetida en diversas organizaciones industriales y de servicios), y con quien es preciso involucrar al Directorio

Otra posibilidad es el arribo del Consultor Externo por impulso de alguien externo, habitualmente un profesional que presta servicios a la organización:

- El Auditor y/o Consultor externo en materia contable e impositiva de una organización, que busca auxilio en un consultor experto en Costos para asesorar en una especialidad distinta de la que él está formado (como el caso precedente, un clásico, una experiencia reiterada en diversas organizaciones industriales y de servicios): supone la necesidad conjunta de ganar el compromiso del Directorio
- El profesional amigo o familiar de la Dirección que hace su aporte constructivo a ésta acercando un especialista en una especialidad distinta de la suya: el desafío consiste en involucrar a la Dirección, comprometiéndola paulatinamente en el diagnóstico y las soluciones propuestas

El rasgo común a los ejemplos planteados es la necesidad, para que los desarrollos sean efectivos, de que la Dirección sea partícipe activo o pasivo de los mismos, desde el caso en que los generó desde su propio interés, pasando por el caso en que fue asumiendo la propuesta de un nivel gerencial, hasta la circunstancia en que, por iniciativa de alguien externo, da el paso de evaluar la factibilidad para luego comprometerse.

No tiene demasiado caso detenerse en las circunstancias que impiden la concreción de los proyectos de desarrollo e implantación de Sistemas de Costos y Presupuestos, más allá de un caso citado más arriba como contraejemplo. Básicamente, responden al paradigma de que un nivel jerárquico sin autoridad efectiva y respaldo de la Dirección tiene la posibilidad de cambios sin contribuir a la labor de convicción de la Dirección.

CONCLUSIONES

Hemos procurado a través del desarrollo del presente trabajo, analizar el potencial que brindan las PyMEs para la aplicación de los instrumentos propios de nuestra especialidad, para lo cual elegimos dos estrategias básicas:

- El análisis sistemático de los requisitos usualmente tenidos en cuenta para la implantación de sistemas de costos, para desvirtuar los mitos acerca de las carencias y limitaciones de las PyMEs
- El vuelco de experiencias profesionales relacionadas con desarrollo e implantación de sistemas de Costos y Presupuestos, las cuales exhiben en común la necesidad de contar con el verdadero compromiso de la Dirección de la empresa, con prescindencia de la procedencia de la iniciativa, pero con distintas necesidades según sea esa circunstancia.

Esperamos haber aportado ideas constructivas acerca del enorme potencial de nuestra especialidad, en el ámbito de las PyMEs, que, como quedó expresado en la introducción al trabajo, representan más del 90 % de las empresas argentinas, por lo cual resulta de gran trascendencia considerarlas especialmente a la hora de encarar la labor profesional, y asimismo, dicho sea de paso, al capacitar a nuestros alumnos, futuros profesionales.

No creemos en los mitos sobre las limitaciones de las PyMEs, tal como ya lo señaláramos en trabajos anteriores referidos a temáticas diversas como la mezcla de productos, o los instrumentos para la revisión de márgenes y precios. Estamos frente a una realidad efectiva, como fuente de trabajo y satisfacción profesional, y como tal debemos valorarla, conscientes de su enorme potencial.

BIBLIOGRAFÍA

- CASCARINI, DANIEL C.: "Teoría y Práctica de los Sistemas de Costos"
- HORNGREN, FOSTER y DATAR, "Contabilidad de Costos, un enfoque gerencial", Pearson Educación
- HANSEN y MOWEN, "Administración de Costos"
- VAZQUEZ, JUAN CARLOS, "COSTOS", Edit. Aguilar
- GIMENEZ, CARLOS M. Y COLABORADORES: "Costos para Empresarios"
- SHANK y GOVINDARAJAN, editorial Norma, "Gerencia Estratégica de Costos",
- MALLO, CARLOS, "Contabilidad de Costes y de Gestión", ed. Pirámide
- YARDIN, AMARO: "El análisis marginal"
- OSORIO, OSCAR M.: "La Capacidad de Producción y los Costos"; Ediciones Macchi
- KAPLAN y COOPER, "Coste y Efecto", Gestión 2000, Barcelona
- Revista "COSTOS Y GESTIÓN" del IAPUCO (Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos)
- Anales de Congresos Nacionales e Internacionales de Costos