

**XXXI CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES
UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

"Costman... el antihéroe"

Autor:

Marcelo Gustavo Podmoguilnye (Socio Activo)

e-mail:

mpodmo@speedy.com.ar

CATEGORÍA DEL TRABAJO: Comunicación de experiencias profesionales.

TUCUMÁN, Setiembre 2008

1. INDICE

1) INDICE	1
2) RESUMEN	2
3) A MODO DE PRESENTACIÓN	3
4) CAPÍTULO I: LA CHURRERA DE CARLITOS	3
5) CAPÍTULO II: SE COMPRA FAMOSA EDITORIAL... ¿AL COSTO?	6
6) CAPÍTULO III: EL INGENIERO... ¿EN COSTOS?	10
7) EPÍLOGO	14
8) COMENTARIOS FINALES	14
9) BIBLIOGRAFÍA	16

2. RESUMEN

Argentina, año 2008. Un país catalogado por los principales analistas del planeta Tierra como “El lugar de las emociones fuertes”. Un entorno macroeconómico, que no termina de sorprender a los más osados especialistas; poblado por sujetos con comportamientos extraños, quienes hacen un culto del “día a día”, ignorando estrategias, sin saber que será de sus organizaciones en el futuro. Quienes dirigen los destinos de las empresas se aferran a herramientas financieras, pensando más en el “que tendrán”, que en el “como lo tendrán”.

En este entorno es que nace nuestro antihéroe. Alguien que no viste como los demás, que muchas veces anda con sus cabellos desordenados, que prefiere un mameluco a un buen traje de marca, que camina como desgarrado por las plantas fabriles, intentando una explicación de la realidad económica. No es un contador, no es un licenciado en administración, tampoco un ingeniero, menos un analista de sistemas... es COSTMAN, “el hombre de costos”.

Muchas veces incomprendido, otras tildado de loco, pero firme en sus convicciones, se aferra a la lucha por el “desorden organizado”, por la “estrategia no estratégica”, por las “decisiones mal tomadas”, por los “sistemas de desinformación”; en fin, una lucha permanente... denodada... por momentos desalentadora.

Un incomprendido en el corto plazo, un “mirado de reojo en el mediano plazo” y tal vez “una especie de genio” en el largo plazo. Si lo dejan demostrar, seguramente será reconocido, su principal problema es que nadie entiende, porque los primeros cinco meses de acción, se la pasa deambulando por los lugares donde se desarrollan los procesos productivos, sin emitir palabra, sin presentar resultados, pero cobrando honorarios. Hoy se los presentamos en esta entrega de tres capítulos inéditos. Traten de entenderlo, es un incomprendido.

3. A MODO DE PRESENTACIÓN

Me presento, mi nombre es, Juan de las Mercedes Nuñez. Contador Público, nacido en el sur del conurbano bonaerense. Trabajo desde hace tres años en costos, y la profesión me ha dado la suerte de conocer a un hombre que comenzó a cambiar los destinos de mi vida. Un tipo increíble, dotado con algo que hemos perdido en la última década, y que ya no abunda en los pasillos de la vida, el “sentido común”. Gracias a este personaje, apodado “Costman”, supe que lo tenía, y que debía desarrollarlo algún día. Hoy, a modo de homenaje y agradecimiento a este personaje, es que me atrevo a contarles algunas de sus historias más interesantes. Espero sepan disculpar mis omisiones y errores, y también, porque no, mis emociones y mi subjetividad al hablar de él. Espero lo disfruten, tanto como yo he disfrutado conocerlo y compartir con él muchos de los momentos que les estoy narrando.

4. CAPÍTULO I: LA CHURRERA DE CARLITOS

El hombre bajó de su auto, ya con 90.000 km recorridos en menos de dos años. En la semana deambuló por el interior del “País de las emociones fuertes”, y regresaba de Alvear, una pequeña localidad del litoral Argentino, en el cual se erige un Parque Industrial. Regresó a su casa reconfortado por cosas que le habían sucedido, luego de casi nueve meses de luchar por generar cambios, y parecía que ese día se le había dado.

Recordó sus orígenes, cuando allí por el año 1986 se recibió de Contador. Cuantas alegrías por el logro obtenido, y sin embargo, recién allí comenzaba un camino hacia su verdadera vocación. Liquidó sueldos, preparó declaraciones juradas impositivas, practicó asientos, hasta firmó su primer balance. No entendía a ciencia cierta, el por qué de algunas normas contables, menos aún la Resolución 183 de ajuste por inflación, ni que hablar de la ley de revalúo contable 19.742 o el inentendible Dictamen 2, normas que le decían como interpretar la realidad económica de una Argentina azotada por la hiperinflación.

Su nombre, Conrado Euler, quien hasta ese entonces parecía un hombre común, y adaptado a las normalizaciones de vida que propone la comunidad por estas regiones. Allí por el año 1992 decidió construir una casa de fin de semana, pequeña, pero muy pintoresca, con una piscina, y un hermoso parque. Su idea era poder apartarse del mundanal ruido durante los sábados y domingos. Ya casi terminada la obra, vio a su arquitecto parado frente a la casa, observándola con una mirada, que no recordaba haber tenido nunca como propia. Se acercó y le preguntó, ¿Qué era lo que observaba con tanta emoción?, y el le contestó que estaba viendo el fruto de su trabajo, y eso lo reconfortaba, lo hacía sentir pleno. Conrado, simplemente pensó en su última obra, un balance que había firmado de una empresa, y en cuyo dictamen final aseveraba que esos estados contables, reflejaban “fielmente”, la situación patrimonial de la misma, y lloró desconsoladamente.

Siguió deambulando, luego de este episodio, por la vida profesional, hasta que tuvo un golpe de suerte, conoció a un grupo de locos, que “predicaban” por el país y también por el mundo, cuan importante era la Gestión y los Costos en las empresas, y dedicaban su tiempo a estudiar el comportamiento de los costos y a gestionar a través de ellos en las organizaciones generando información adecuada para ese fin. Allí conoció gente que compartió su sabiduría generosamente con nuestro personaje, y su vida cambió, su visión de la profesión también. Se alejó de las liquidaciones impositivas, de los sueldos, de los estados contables, y se acercó, por fin, más a la realidad, a entender aquello que sucede encontrando las causas de por qué suceden.

Pero volvamos al día de hoy, había regresado de Santa Fe, se veía cansado, pero con una sonrisa en su rostro que no se le borraría por días. La empresa que venía de

visitar es fabricante de bandas para recapado de neumáticos. Sus principales clientes son las gomerías especializadas en transporte de cargas y de pasajeros. Todo había comenzado el día en que los directivos de la empresa contrataron a Conrado para que determine los costos de la empresa. El les comentó que debería tomar cinco meses para relevar el proceso productivo y su proyecto, curiosamente, fue aceptado.

Hora de presentarles a Lucía Oregon. Lo que vendría a ser Batichica para Batman, o Luisa Lane para Superman, es Lucía para Conrado. Una chica de orígenes humildes, que se supo abrir camino a través de su profesión. Nuestro antihéroe siempre prefiere a mujeres como integrantes de sus equipos de trabajo, ordenan el desorden, son tremendamente responsables y aprenden muy rápido.

Lucía y Conrado comenzaron a visitar la planta, y a estudiar el proceso de producción. El mismo constaba de un primer proceso de extrusión. Existía una línea que trabajaba en frío, la cual tomaba el empaste de caucho y lo compactaba a los efectos de generar el espesor y consistencia necesaria para la banda. Al frente de la extrusora, se erigía un cabezal que le daba forma al empaste según la necesidad del producto. La extrusión provocaba el recalentamiento de la banda, la cual era cortada y grabada con sus medidas en ese instante, y atravesaba un túnel de enfriado de aproximadamente treinta metros de largo. Al final del mismo, un empleado enrollaba la banda, y la pesaba. Existía un peso de aceptación con un rango de más/menos 200 gramos. La banda que era aceptada seguía hacia el proceso de prensado, en el cual se le graba el dibujo a la misma, y luego el pulido, en el cual se le quitan las asperezas a la parte de adherencia de la banda al viejo casco de la cubierta.

Las bandas que no daban con el estándar de peso, eran rechazadas y sometidas a reproceso. Ese día, Lucía y Conrado, habían recibido un informe donde se detallaba que el nivel de reproceso estaba en un treinta por ciento, es decir que cada cien bandas procesadas, treinta iban a reproceso. Sorprendió a nuestro antihéroe el dato, y pidió una entrevista con los ingenieros de planta.

Natalio Falbo, ingeniero gerente. Especialista en caucho y otras yerbas, posee una oficina en el puente de la planta, con una ventana que da al proceso. Cuando Conrado entró en su oficina, sintió una rara sensación, pero no hizo caso a su percepción, y siguió adelante. Luego de las presentaciones de rigor, le preguntó a Natalio si sabía los motivos de los reprocesos. Natalio, observándolo con suspicacia, se tomó de las solapas de su camperón marrón, y dijo con un aire displicente, que se debía a un problema de "presión atmosférica". Conrado se dio cuenta en ese instante del motivo de sus raras percepciones, y asintió como entendiendo lo que le estaban explicando. Insistió para que se lo justificasen, pero el discurso que continuó fue aún peor, por lo que desistió de la entrevista.

Es así, que terminaron Lucía y Conrado, con equipo de mate en mano, al costado de la línea, observando el proceso. Ofrecían mate a los dos operarios encargados del turno, y hasta se atrevieron a realizar algún control de peso para entrar en confianza con ellos. Al rato ya eran compañeros de trabajo.

Mientras escondía su mirada detrás del mate, Conrado observó que un personaje entrado en algunos kilos, que al parecer era supervisor del proceso, se acercaba al cabezal de salida de la banda, con una boca-llave en la mano. El cabezal tenía en su parte superior seis bulones, que al parecer cumplían una función de ajuste del mismo. El supervisor ajustó el primer y el cuarto bulón contando desde la izquierda del cabezal. Al observar esto, Conrado comenzó a prestar más atención a esta parte del proceso, mientras Lucía continuaba cebando mate y seguía observando el pesaje de las bandas. Del cabezal salían, a ambos lados, unas lógicas rebarbas y volvían a la boca de la extrusora para ser reprocesados. La banda, al salir por el cabezal, hacía una panza hasta entrar en la cinta transportadora. Pasados unos veinte minutos, el

supervisor, otra vez, llave en mano, se acercó al cabezal, y ajustó los bulones dos y cuatro.

Nuestro antihéroe, lejos de verse sorprendido, esperó unos quince minutos, y le pidió a Lucía que se acercara. Con mucha serenidad, le dijo que observara atentamente al cabezal, ya que en aproximadamente cinco minutos, un señor gordito, con una llave en la mano, ajustaría los bulones tres y seis, contando, los mismos, desde la izquierda. Le predijo que esto provocaría un incremento en la rebarba que salía a los costados del cabezal, y que la panza que formaba la banda al salir hacia la cinta transportadora se atenuaría.

Lucía lo miró, y le preguntó si había estado bebiendo algo, a tono de chiste obviamente. Hasta que a los siete minutos, y ante la sorprendida mirada de ella, apareció el supervisor, y efectivamente hizo lo que Conrado había predicho. Tardó un tiempo hasta que le ofreció un mate al supervisor, quien dijo llamarse Carlos Almada, pero que todo el mundo conocía como Carlitos. Lucía, mientras le pasaba el mate, le preguntó por el cabezal, a lo que el contestó si nos estábamos refiriendo a la "churrera". Así lo llamaban. Conrado no pudo evitar pensar en la "presión atmosférica" y su impacto en los movimientos de Carlitos cuando se acercaba a la "churrera".

Carlitos comentó, que lo que hacía, era técnicamente necesario para que la panza que hacía la banda no se pronunciara, y así, sea alcanzada por la cinta transportadora y provoque un estancamiento del proceso. Conrado le preguntó por la rebarba, es decir, si se daba cuenta que al hacer estos ajustes modificaba el peso de la banda que salía extrudada, a lo que contestó que no. A esta altura, nuestro antihéroe, no podía parar de pensar en la "presión atmosférica" y sus terribles consecuencias en el proceso.

Lucía, ni lerda ni perezosa, sacó el parámetro de comportamiento del ajuste realizado por Carlitos, y los resultados que provocaban en los pesos de las bandas que se verificaban en esos minutos posteriores. Y al otro día se convocó a una reunión de urgencia, pero esta vez con los directivos presentes. El nivel de reproceso de ese día había alcanzado el sesenta por ciento, y esto justificaba ampliamente la reunión.

La administración de la empresa, es un canto al desorden, pilas de papeles en todos los escritorios, computadoras en red procesando información transaccional de base, y empleados multifunción realizando sus tareas de rutina. Una escalera llevaba a la sala de reuniones. Cuando Lucía y Conrado entraron estaban sentados ya, los tres ingenieros de planta, con Natalio incluido, y los dos directores generales de la compañía. Ya habían estado hablando previamente, y comentando de los terribles trastornos que el reproceso de las bandas estaba ocasionando en el abastecimiento de la demanda de los clientes. Había demoras importantes en las entregas y ya se habían perdido cuatro clientes menores.

El ambiente era tenso, y podría desafiar al lector a que adivine cual era el tema de debate en la media hora previa a la llegada de Lucía y Conrado, la bendita "presión atmosférica". Cuando nuestro antihéroe comenzó a narrar lo ocurrido en el día de la observación del proceso, los ingenieros iban perdiendo color en su rostro, mientras que los directivos iban adquiriéndolo intensamente.

Natalio, quien a esta altura ya tenía el agua hasta el cuello, terminó de hundirse cuando manifestó que si ese era el problema, no habría solución, ya que técnicamente no se podía realizar de otra manera. Lucía, presentó entonces una serie de folletos, de una empresa brasilera, que ofrecía "cabezales magnéticos informatizados" para extrusoras, a un costo de cincuenta mil dólares. Ya los ingenieros no emitían palabras, los dueños estaban asombrados y muy molestos, pero alcanzaron a preguntar sobre la conveniencia de tomar esa decisión.

Ya a esta altura, Lucía había dejado de ser una simple empleada del área de costos para ser una protagonista definitiva de la historia, y acercó un estudio de los costos de

los reprocesos, promediados en una semana, demostrando que dicha compra podría justificarse al evitarse estos reprocesos en los próximos sesenta días de producción.

Al día siguiente, se viaja a San Pablo, se adquirieron dos cabezales magnéticos, a los efectos de tener uno de repuesto, y se lo instaló en cuarenta y ocho horas. A partir de ese día, Lucía y Conrado, caminaban de otra manera por la empresa, se ganaron dos meses más para el relevamiento del proceso productivo y comenzaron a darle valor a su trabajo.

El hombre había llegado exhausto de su viaje, pero esa sonrisa que llevaba en su rostro, no lograría borrarse por unos cuantos días. Mientras pensaba, que sentía calor, y algo de transpiración en su rostro, y eso que estábamos en invierno. Antes de apagar la radio, sintió que decían que la presión estaba baja, y se le agrandó la sonrisa, y no pudo evitar pensar en el pobre de Natalio.

5. CAPÍTULO II: SE COMPRA FAMOSA EDITORIAL ... ¿AL COSTO?

Si alguno por ventura cree que la vida de nuestro antihéroe es sencilla, simplemente se equivoca. La lucha denodada de este hombre por encontrar el camino en su profesión, tenía el paralelismo en su vida personal. Durante años, las normalizaciones en su vida privada, lo habían afectado en demasía. Había perdido parte de su alegría, su sonrisa era ligera y de vez en cuando. Tenía ya cuarenta y pico, y recordaba con cierta nostalgia sus años mozos, aquellos en los que estudiaba en la facultad, los amigos, las fiestas. Maduró, se casó, tuvo hijos. Esto podría traducirse de manera pesimista en, se avejentó, perdió su libertad, y generó descendencia. Si bien profesionalmente había crecido, y mucho; en su alma, en su esencia, estaba ciertamente semi-vacío. Podría decirse que todas sus alegrías espirituales pasaban por sus hijos, y así como buscaba el camino en su profesión, también lo buscaba permanentemente en su vida.

En ese entonces, Conrado tenía un amigo llamado Benjamín Terry, que tenía acciones en una importante cadena de casas, dedicadas a la venta de prendas de vestir. El padre de Benjamín, tenía el diez por ciento del paquete accionario de una importante editorial argentina, dedicada al desarrollo de bases de datos para profesionales. La misma comenzó con el desarrollo de información orientada a los abogados, y luego migró su objetivo a la asistencia de los profesionales en ciencias económicas. El padre de Benjamín estaba preocupado, ya que se estaba gestionando la venta de esta empresa a un grupo empresario norteamericano, y desembarcaba la auditoría comercial de una importante consultora, Arturo Achesen & Asociados, a los efectos de verificar los estados contables y poder fijar un valor de venta para la editorial.

La empresa, tenía ya cincuenta años de trayectoria en el mercado, y el padre de Benjamín, Don Coco, tenía sus acciones desde el año 1963, el año de nacimiento de Conrado.

Conrado conocía a Don Coco, y muchas veces, asado y vino de por medio, se quedaban charlando sobre la economía, la marcha del país, y lógicamente de las empresas en las cuales tenía capital invertido. Le comentó a nuestro antihéroe su preocupación, y le preguntó si no lo acompañaría a la próxima reunión de directorio. Una propuesta tentadora para alguien como Conrado.

Buenos Aires, y su niebla, un clásico paisaje del otoño-invierno, que se ha instalado como algo habitual en la ciudad. Eran las nueve de la mañana, y mientras bajaban del autopista, se observaba la bruma en la parte superior de los edificios, sin embargo, parecía que el sol, en algún momento iba a hacerse lugar.

Don Coco, de riguroso traje de marca, se sorprendió cuando vio subir a Conrado al auto, vestía pantalón de cordero marrón, una camisa amarilla atenuada de tanto lavado, y traía un paquetito de color verde chillón. Al tener que bajar del auto, lo que parecía niebla se transformó en lluvia, y así Don Coco supo que era el paquetito verde. Conrado abrió el cierre, y de dentro salió una campera, de tela de avión, para el agua.

Llegaron puntuales, y la reunión ya se estaba armando. Las miradas se dirigieron a ese hombre corpulento lleno de color verde chillón que acompañaba al elegante socio minoritario. Presentaciones y desayuno de rigor, ya estaban instalados los medios multimedia para tener una larga conferencia desde los Estados Unidos, con las conclusiones de la auditoría practicada por Arturo Achesen y sus colaboradores.

Todo comenzó con un preámbulo sobre los antecedentes de la consultora, y sus principales clientes, para desembocar luego en las conclusiones de la auditoría. De la misma, se desprendía, que la situación económico- financiera de la editorial, era complicada, con el agravante que el entorno país estaba en su etapa más crítica y la incertidumbre reinaba en el “país de las emociones fuertes”, y cuando esto pasa en esta hermosa parte del planeta, estas emociones suelen ser tan fuertes e impredecibles, que ni el más “píntao” de los analistas podría acertar, por ejemplo, un pronóstico de ventas a futuro.

El panorama era casi desolador, la cara de los accionistas nacionales veían venir lo peor. Lo peor, para este entonces, era que los compradores norteamericanos se retirasen sin realizar la operación. Pero sin embargo, los rostros cambiaron, cuando tomó la palabra el presidente de la empresa compradora, diciendo que igual estaban dispuestos a realizar una oferta. La editorial les interesaba, su marca tenía un tiempo en el mercado, y que si bien los estados contables reflejaban un patrimonio neto de medio millón de dólares, ellos estaban dispuestos a ofrecer, un millón de los billetes verdes, libres de todo gasto de transacción.

El socio mayoritario de la editorial respiró aliviado, y su rostro reflejaba que, la propuesta le caía muy bien. Conrado miró a Don Coco, y este con sus cachetes enrojecidos le transmitió una mirada complaciente, como conforme con los cien mil dólares que le quedarían de sus acciones.

Parecía que todo se encaminaba hacia una reunión de corta duración, y con un acuerdo inminente entre las partes. Tomó la palabra el presidente de la editorial y pidió, como un gesto inevitable, una hora a solas con sus accionistas para deliberar. Cuando se cortó la comunicación, el ambiente era distendido y comenzó la ronda de preguntas para evaluar opiniones. Cuando le toca el turno a Don Coco, automáticamente le transfiere la mirada a Conrado, como esperando que este de su aceptación a la operación. Medialuna en mano, le dice que necesitaría ver los estados contables de la editorial para poder emitir una opinión definitiva. Don Coco pidió autorización a los demás accionistas, y le entregaron una copia de los últimos estados contables a nuestro antihéroe. Pidió veinte minutos de tiempo, y se retiró.

En la sala de reuniones, esperaban ansiosos la comunicación con los americanos para comenzar a delinear formalmente la operación. Don Coco, estaba un tanto preocupado, más por lo mal que estaba quedando frente a sus socios, que por lo que Conrado pudiera llegar a opinar. Al fin y al cabo, era una decisión tomada, y difícilmente pudiera torcerse el destino de esta venta.

En diez minutos más de lo previsto, Conrado se acercó a Don Coco, y le dijo que no estaba de acuerdo con la operación, y que podría generar un replanteo de la misma. Al plantearlo en la reunión el accionista mayoritario, le dijo que se ponía en riesgo la

operación, que estaba ya de por sí sostenida en “pielines”, pero que estaba dispuesto a escuchar. Conrado les planteó, que lo único que sería bueno hacer, a los efectos de generar alguna expectativa diferente, y no dar por tan segura la operación, es aplazar la reunión para el día siguiente. Mientras tanto, él podría “pasear” un poco por la empresa, para hacer un rápido relevamiento de la misma, lo que se llama relevamiento “express” y que suele utilizarse para cotizar proyectos.

Conrado pensaba, en que diablos se había metido, todo por un amigo. Para colmo de males, los problemas en su casa ya eran insostenibles, si bien sabía que no se debía mezclar el trabajo con las cuestiones personales, en estos momentos de su vida, era inevitable. Sabía a ciencia cierta que debía irse de su casa, que las cosas no funcionaban desde hacía varios meses, pero se frenaba por sus hijos, y pensó, que bien le vendría que el mundo se detuviera, y pudiera pensar... reflexionar... tal vez hasta soñar un poco.

Y soñó... con Natalio Falbo, y su “presión atmosférica”, con Don Coco y su carita de descreimiento cuando le propuso esperar para cerrar la operación, soñó con sus hijos, con la esperanza de una nueva vida... y de repente se encontró con su abuelo, que había fallecido hace unos años, y le entregaba de propia mano un reloj pulsera del año 70, marca omega, a cuerda, y recordaba sus palabras diciéndole, que no tenía casi valor este regalo, pero que él le lo daría, porque había cosas cuyo valor no se puede expresar en dinero... y despertó sobresaltado, como si alguien le hubiese dicho lo que tenía que hacer. Se pegó una ducha, se acicaló, y así estuvo listo para comenzar el día.

Analizó profundamente los estados contables de la firma hasta las 10 de la mañana, momento en el que pidió a los directores que se reunieran con él. Antes había estado recorriendo la editorial y viendo a una veintena de empleados trabajando en el desarrollo y mantenimiento de la base de datos jurídica y otro tanto con la base de datos de ciencias económicas.

La sala de reuniones tenía paredes revestidas en madera, la humedad hacía que las mismas estén un tanto transpiradas. Había café, cigarrillos encendidos, y rostros un tanto expectantes. Conrado les manifestó que estaba de acuerdo con la operación. Don Coco lo miró con cara de asombro, y alguien susurró por lo bajo algo sobre la pérdida de tiempos ocasionada, sin sentido. Pero nuestro antihéroe continuó, y dijo que firmaría ya, pero con algún cambio en el contrato. Mejor dicho, él se refería a un solo cambio en el contrato. Y les pidió a los presentes dirigir la negociación.

Hubo un revuelo general en la sala, Don Coco para este entonces ya no sabía donde meterse, además sabía que este hombre era buen profesional pero por referencia de su hijo. Transpiraba el pobre, sus cachetes estaban más rojos que de costumbre. Sin embargo, al presidente de la editorial, Conrado le había caído muy bien. Y como buen líder, pidió que se le cediera la posibilidad de una primera instancia de negociación, y obviamente miró a Don Coco seriamente, pero serenamente. Parecía estar dispuesto a utilizar a Conrado como primer fusible negociador, cosa que no le vendría nada mal.

Fueron a la sala de conferencias, y se estableció al mediodía la comunicación con los americanos. Conrado había pedido medialunas con jamón y queso, ya que para este entonces tenía mucho apetito. El presidente de la editorial anticipó a los interlocutores del norte que Conrado lideraría la negociación. Un silencio prolongado sucedió a esa comunicación. Los americanos volvieron a insistir en la propuesta, un millón de dólares estadounidenses libres de todo tipo de gastos.

Conrado, solicitó a los auditores americanos, que justificaran el monto que estaban ofreciendo. Ni lerdo ni perezoso, un tal Jacques Milton, asumió el liderazgo de la conferencia, y estableció parámetros sobre datos extraídos de los estados contables. Hizo referencia a los activos y pasivos de la firma, y que de acuerdo a sus cálculos, esta era una propuesta muy generosa, ya que sobrepasaba el valor patrimonial de la editorial en un 45%.

Nuestro antihéroe, quien ya iba por la segunda medialuna, se tomó su tiempo, bebió un sorbo de café, y terminando de tragar el bocado, dijo, contestando directamente a Jacques, a quien no le sacaba la mirada de encima; que estaba de acuerdo con la propuesta, pero que entonces en la negociación no se incluiría nada que no estuviera reflejado en estos estados contables. Luego de esa frase, el silencio se apoderó de todos los intervinientes, como sí a los actuales dueños de la editorial se les hubiera abierto la cabeza de repente, y como sí a los americanos los hubiesen descubierto haciendo una trampa, tan vulgar, que era como evidente que se estaba subestimando a los interlocutores.

Jacques, sin ánimo de dar un paso atrás, y como buen fanático de “Jackie Chan” que era, le pidió a Conrado mayores precisiones, ya que no entendía hacia donde apuntaba su apreciación. Conrado, que había comenzado la reunión como un convidado de piedra, y que ahora era el centro de atención de la misma, dijo que en los estados contables no estaban valuadas las Bases de Datos que la empresa posee, jurídicas con más de 50 años de historia, y Económicas con más de 20 años de legislación y jurisprudencia, además de resoluciones y reglamentos. Tampoco estaban valuados los buscadores y la propiedad intelectual de los trabajos aportados por los distintos autores, por tanto se aceptaba la propuesta, pero los dueños quedarían en propiedad de todo aquello que los Estados Contables no reflejaban como patrimonio de la firma.

Luego de un rumoreo inicial, el silencio se adueño de todos los integrantes de la reunión. Jacques intentó una reacción, pero el presidente de la empresa compradora, le tomo del brazo y le hizo un gesto de resignación. Conrado rompió el silencio, y les pidió a los americanos un cuarto intermedio hasta el día siguiente, período en el cual ellos harían una propuesta de base sobre la cual poder trabajar. Todos aceptaron por unanimidad.

Don Coco, no salía de su asombro, ni hablar de los otros socios minoritarios. El presidente de la editorial tenía su rostro muy relajado, y sabía que había acertado en dejar a Conrado a cargo de la reunión, y sabía también con bastante precisión hacia donde apuntaba el planteo de nuestro antihéroe.

Conrado, les propuso replantear el precio de venta, el cual lógicamente incluiría todos los intangibles de la firma. El nuevo monto sería de cuatro millones de dólares, a lo que Don Coco acotó si no se pondría en riesgo la operación... Conrado sólo sonrió...

Al día siguiente, con las cartas sobre la mesa se cerró la operación, se propuso una forma de pago y todo se resolvió favorablemente. Luego de los festejos internos, los antiguos dueños de la editorial se retiraban, y Don Coco miró a nuestro antihéroe, y con una sonrisa le dijo que le adeudaba un asado. A lo que Conrado contestó, que aceptaba, pero que ese día le acercaría la factura de sus honorarios. Don Coco volvió a sonreír, como dándole a entender sobre la obviedad de este pedido, y entendió que no se debían mezclar las amistades con la vida profesional de las personas.

Nuestro antihéroe, salió a la calle, se levantó sus pantalones, que venían cayendo últimamente, miró al cielo, y se dijo a si mismo, recordando a Freddie Mercury, “amigos, son los amigos”.

6. CAPÍTULO III: EL INGENIERO ... ¿EN COSTOS?

Cuando Conrado conoció a Natalio Falbo, muy probablemente no se imaginaría que se convertiría en uno de esos personajes que iban a irrumpir en su vida, de manera que comenzaría a tenerlo presente en su mente y que ocuparía un porcentaje importante en la cadena de sus razonamientos. Contaba con una ventaja sobre él a la hora de los debates, y era que parecía que Conrado conocía mejor los procesos productivos de las empresas; o al menos tenía un poder de observación que terminaba sorprendiendo a Natalio y al resto de su equipo de ingenieros.

Natalio es especialista en el rubro del caucho, y lógicamente que da cursos en empresas del litoral argentino, atiende a varias firmas dedicadas a esta rama de la industria, lo que provoca que nuestro antihéroe y el ingeniero se encontrasen en estas empresas. No llega a convertirse en un villano, como en las historietas, pero sí en una persona que puede complicar a cualquiera con sus comentarios, muchos de ellos, sin fundamento.

En una oportunidad, se cruzaron en una firma que realizaba mezclas de partes de caucho, con reactivos minoritarios. Recuerda Conrado, que tenían un gran problema con un producto, que salía de la línea en perfectas condiciones, en el laboratorio se realizaban las muestras, y con el producto ya aprobado, se enviaba al depósito de productos terminados. Al día siguiente era transportado al cliente, en palletizado, y cuando llegaban, luego de 200 km de viaje, el producto, a las 24 hs de permanecer en el depósito del cliente, generaba grumos. Esta situación provocaba que el producto saliera de las especificaciones técnicas.

Conrado, recordaba aún las explicaciones de Natalio, sobre la “presión atmosférica” en aquel tan sonado caso de la “churrera de Carlitos”, pero en aquella oportunidad estaba totalmente desorientado. Se revisaron los procesos, las fórmulas, los equipos de laboratorio, y nada.

El hombre de costos, se debería destacar, por su conocimientos del proceso, y por sobre todas las cosas, responder a todas las preguntas que pudieran surgir vinculados con el mismo, combinando, su base cognitiva, con herramientas aportadas por la Economía para la interpretación de los hechos económicos, y su sentido común. Nuestro antihéroe, aunque no lo ha reconocido nunca, posee estas condiciones, y ante cualquier duda, recurre a... “el proceso”. Y baja a la planta, con su infaltable compañera Lucía, y observa, paciente y prudentemente, hasta encontrar el problema.

Recuerda en esa oportunidad, haber observado, como un operario del sector Abastecimiento de Material Minoritario, jactándose de su puntería, arrojaba los compuestos minoritarios al “batch”, con la bolsita de nylon que los contenía. Allí encontraron con Lucía el motivo por el cual se formaban los grumos en el empaste.

Alguno se preguntará a esta altura, porque insistimos en llamar a Conrado como el antihéroe. Es un héroe, y tal vez, todos los hombres de costos podrían pensarse como héroes. Hoy en día trabajar en las organizaciones, generando información que verdaderamente sea útil a la toma de decisiones, y como herramienta gerencial, es un logro típico de un héroe. Y es “anti” porque no es fácil, desde esta posición, generar de alguna manera simpatías en los ambientes empresariales. Se lo ve como una persona bohemia, algunos lo tildan de medio loco, y es mal tratado y subestimado por personal jerárquico, por lo menos hasta que acierta en su primer información clave.

Pero volvamos a nuestra historia. Natalio y Conrado se volvieron a ver las caras en esta empresa. Así como Conrado tenía a Lucía, Natalio tenía a Martín Medina, su ingeniero mano derecha, formado a su imagen y semejanza. El lector podrá concluir que Martín era un pequeño Natalio. Pero como todo buen discípulo, siempre viene con agravantes y aditivos. Martín se la pasaba haciendo cursos de “costos”. Pero no orientados a los ingenieros, sino a los profesionales en Ciencias Económicas. Por lo tanto era una persona, les diría hasta peligrosa. Porque de golpe, y sabiendo que existía un área de costos en la empresa, se lanzaba al estrellato con un “Informe de Costos” a los directores, con datos muy dispares a los generados en el área. Y obviamente que se provocaban debates innecesarios y discusiones complicadas.

Esta es una historia reciente. En el mes de agosto de 2007, todos recordarán los problemas energéticos en nuestro querido país emotivo. La Secretaría de Energía, a través de resoluciones, semanales y en algunas ocasiones hasta diarias, iban ampliando la banda de restricciones en el horario “pico”. Esta empresa con un nivel de producción de 2000 tn y 3600 horas máquina de nivel de actividad previsto, desempeñaba sus actividades en turnos completos de lunes a viernes, y en dos turnos los sábados. Las horas que no funcionaba el proceso se utilizaban para tareas de mantenimiento. Las restricciones traían aparejado dos tipos de problemas según las decisiones que se tomaran al respecto. Si no se trabajaba durante la banda restrictiva, se corrían serios riesgos de disminuir el nivel de actividad y por tanto el nivel de producción medido en unidades, lo que provocaría una desatención a la demanda. Si se trabajaba igual, se exponía a la empresa a una multa difícil de asumir desde el punto de vista del costo del recurso.

El otro problema vinculado con el recurso energético, era el tema de los costos del KW/H, ya que los consumos que las empresas realizaran, se compararían con el consumo base del año 2005, y el excedente se facturaría a niveles mucho más altos que los establecidos en el régimen tarifario. Se proponía a las empresas asumir este costo o adherir a un sistema de contrato llamado “energía plus”, que establecía garantía en el consumo pero a un costo más alto aún que el del excedente.

Durante el mes de marzo de 2007, nuestro amigo Conrado, había sugerido a los directivos, la compra de medidores, para controlar el recurso energético, al menos a nivel de línea de producción, de algunas actividades productivas, como por ejemplo el laboratorio, y de las actividades de soportes, entre ellas la administración. Su proyecto fue rechazado, ya que la dirección no lo consideraba necesario en aquel entonces. Pero llegaron los tiempos de crisis, y allí, todo se hace necesario.

Las restricciones en el consumo fueron, primero en el horario pico, pero limitadas. Comenzaron de 18 a 23 hs, y luego se extendieron de 16 a 23 hs, es decir, afectando a todo un turno de producción. El consumo permitido era de 400 KW/h, o sea, nada para las necesidades de esta firma.

Esto provocó la convocatoria a una reunión de directorio, con los ingenieros de planta. A la misma, y por sugerencia de Natalio, no fueron invitados integrantes del área de costos, y tampoco del área administrativa.

Esto amerita un párrafo aparte en nuestra narración. Podremos explicarnos alguna vez, ¿por qué los directivos hacen este tipo de discriminación en momentos de crisis tan profundos? Alguno podría entenderlo desde la política empresarial y las consecuencias de su aplicación. Entonces, podremos explicarnos alguna vez, ¿Por qué hay “política insana” en las empresas privadas, cuando pareciera que no es necesaria? . ¿Cómo es posible que a una reunión tan importante, no se convoquen a todas las áreas involucradas? ¿Por qué se acepta que un grupo que cree tener la

fuerza de las decisiones, o lo que es peor la verdad absoluta, constantemente, piensen en destacar a su área, y no entiendan el trabajo en equipo? Por momentos pareciera que la invasión de nuevas técnicas de gestión va a eliminar estas viejas prácticas arcaicas y autoritarias dentro de las organizaciones, y por momentos pareciera que nada pueden hacer frente a ellas, porque siempre vuelven ... siempre.

No habían pasado 12 hs del anuncio de la Secretaría de Energía, cuando Natalio y su equipo ya estaban presentando, en la reunión, un plan alternativo de trabajo para poder mantener el nivel de producción sin dejar de respetar las restricciones. Esto era algo que siempre sorprendía a Conrado, como con tanta rapidez estos hombres presentaban proyectos. Y la dirección les prestaba oído instantáneamente, y en muchas ocasiones, se ponían en marcha sin realizar ningún tipo de evaluación posterior del mismo.

Habían desarrollado en una planilla de Excel un esquema de trabajo, incorporando, obviamente, todo el día sábado y todo el día domingo para poder llegar al nivel de actividad, más una sobreutilización de la línea dedicada a “mezclas especiales” con un equipo de operarios que realizarían horas extras. Esta línea tiene una capacidad de procesamiento inferior, y cualquier exigencia a la misma provocaría un desgaste acelerado.

Los directivos estaban muy conformes con la reacción inmediata de los ingenieros, así, además, se sacaban rápidamente el problema de encima y mantendrían los niveles de actividad necesarios. El proyecto se aprobó en la reunión, y se solicitó que en la semana entrante se implemente. En la reunión, participó también una persona del área de ventas, Dora Alvarez, quien puede decirse es la mano derecha de uno de los directivos de la firma. Muy inteligente, sagaz, y por sobre todas las cosas muy astuta. Le pidió al directivo una copia de la planilla para saber cuáles serían los posibles plazos de entrega de los productos.

Ese mismo día, estaban reunidos, Conrado, Lucía y Julia Rotjer. Para los lectores, Julia es la coordinadora del área de recursos humanos. Se juntaban asiduamente, ya que para la generación de información de costos, es vital trabajar en equipo con algunas áreas claves de la organización, entre ellas la de recursos humanos, ya que ayudan siempre en el establecimiento de los costos anuales de los factores vinculados al trabajo. No se pregunten cómo, pero en un momento en que los tres salieron a visitar un sector de la planta para verificar la presencia de un grupo de operarios en una línea; a su regreso, se encontraron en el escritorio con la planilla de Excel que había sido pergeñada en la reunión mencionada anteriormente. No hace falta explicar quien fue que tiro la planilla sobre el escritorio de Conrado.

Muy extrañados y sorprendidos, comenzaron a mirar con curiosidad la planilla. Conrado se dio cuenta rápidamente de quien podría haber dejado ese documento en el escritorio, y llamo a Dora al celular para ver de qué se trataba. Puesto al tanto, le pidió a Lucía que costeara el proyecto, de manera inmediata, y aprovechó que Julia estaba allí, y le solicitó que se llevara una copia, y la estudie, ya que ella desde el área de recursos humanos podría pensar alguna solución alternativa, si existiera.

Conrado, prestaba mucha atención a la planilla, y ya de por sí le daba la pauta de que era un “cambalache” total y absoluto. Todo se había armado para salir rápidamente del problema, sin medir las consecuencias en cuanto a los costos, y en cuanto a la viabilidad operativa del proyecto, legalmente hablando. Un par de horas, demoró aproximadamente, Lucía en traer el “proyecto” costeadado. Esto provocaría un incremento en los costos del mes de \$ 85.000 con un margen de error de mas/menos \$ 1.000. Ahora habría que esperar por Julia.

Mientras trabajaba en los costos, Lucía se conectaba con la gente de la empresa de energía, para ver cuáles eran los procedimientos de control de las restricciones, y por sobre toda las cosas, como se podría monitorear el consumo de energía excedente. Allí se contactó con un Ingeniero, quien le recomendó instalar urgentemente medidores en los principales centros de consumo de la planta, y le propuso la necesidad de conectarlos vía modem con la empresa de suministro, para tener un control monitoreado y asegurarse así, de alguna manera, tener el dato correcto a la hora de controlar la posible factura del mes, la cual era remitida a la empresa hacia el día 20 de cada mes.

Conrado pidió una reunión con los directivos y los ingenieros. Se la concedieron para el día siguiente, y allí todavía no se tenía una propuesta alternativa, pero si se podían empezar a evaluar algunas cuestiones. El primer revuelo se ocasionó cuando los ingenieros se enteraron que el área de costos tenía el “proyecto” en sus manos. Pero aún cuando en la reunión resonaron como alarmas de emergencia, los \$ 85.000 del costo de la propuesta, parecían no sentirse afectados, rostros fríos, del tipo “cara de piedra” dominaban en el grupo. También resultaba curioso que los directivos no se molestaran por la aparición de la planilla en el área de costos, obviamente que Dora, ya algo había comentado, y cuando de pesos se trata, los dueños no andan dando muchas vueltas. Sin embargo, el aprendiz de ingeniero, Martín, arremetió contra nuestra querida Lucía, y le expresó una frase que retumbó en los oídos de nuestro antihéroe: “... lo que pasa es que vos te complicas siempre, no sé por qué te rompes tanto los cuernos...”. Una frase detestable, pensó Conrado, porque si lo que quiso decir es que ella era demasiado meticulosa, y detallista, había tantas formas de decirlo, y no de esa manera tan hiriente. Pero la vulgaridad es moneda corriente en el trato de estos personajes, sobre todo cuando alguien va en contra de lo que ellos proponen, y más si ese alguien es una mujer. Luego de este episodio, y sabiendo que desde el área de costos se estaba estudiando otra propuesta, los directivos decidieron posponer la aplicación del “proyecto” hasta tanto no se analice la propuesta alternativa. Era viernes, por tanto el fin de semana serviría para tranquilizar los ánimos.

El lunes, se reunieron Conrado, Lucía y Julia. Desde el área de recursos humanos ya se había disparado una consulta a la Secretaría de Trabajo, para solicitar la aplicabilidad de un esquema de francos rotativos, y dada la crisis desatada, la entidad ya había autorizado de palabra su aplicación. Así es que Julia y sus colaboradores, habían armado tres equipos de trabajo, en grupos, denominados A,B, y C, los cuales entrarían un esquema de francos rotativos, es decir que cada grupo tendría francos distintos para evitar que todos coincidan con sábados y domingos. Así el grupo A, podría arrancar con martes y miércoles, el grupo B con jueves y viernes y el C con sábados y domingos. Luego, a la semana siguiente, todo se corría dos días. Esto también evitaba que los sábados y domingos se computasen como horas extras, ya que la secretaría aprobaría el esquema. La gente de recursos humanos, ya había consultado a los delegados sindicales, y los mismos habían prestado su conformidad.

Así llegan entonces, nuestros amigos a la reunión de directivos, más el cuerpo de ingenieros. Natalio y su equipo ya no sonreían tanto, habían escuchado el rumoreo de los francos rotativos, y esto los ponía nerviosos. Además, ya sabían de derrotas en este sentido, así que se preparaban para una jornada complicada. Lucía expuso la necesidad de controlar el consumo de energía para evitar ser sorprendidos en la facturación y en el valor del KW/h, motivo por el cual solicito la adquisición de quince medidores con dos modem cada uno, uno con conexión a la compañía de electricidad y otro a la administración de la empresa. Los directivos que antes habían negado a Conrado una inversión de \$ 2.000 ahora autorizaron una de \$ 7.500, ya que los costos

de los medidores habían ascendido por el exceso de demanda. No estaba incluido en este importe el costo de los modem.

En la segunda parte de la reunión, se trató el tema de la metodología de trabajo en planta, y Conrado pidió que Julia exponga su plan de acción. A medida que avanzaba en su exposición, Natalio y Martín iban empalideciendo, y se daban cuenta de la gran diferencia simplemente en la forma de presentar el proyecto. Se remató el tema, cuando Lucía informó que los costos de esta propuesta ascenderían a \$ 20.000 por mes.

Conrado y Natalio se miraron. Conrado relajado, con su típica sonrisa oculta, y Natalio pálido, con los ojos inyectados en sangre, lo que denotaba que su presión arterial estaba subiendo. Martín, se mordía los labios, y miraba permanentemente a Dora, que también estaba en la reunión, como queriéndole mostrar su traición. De más está decir que se aprobó el plan, y cuando salían de la reunión, Conrado se encontró cara a cara con Martín, y pensó que era la posibilidad, y entonces simplemente le dijo: "... no creo estar seguro si Ud es una persona idónea, si es buena o mala, si alguna vez dejará de ser un aprendiz para comenzar a ser un profesional, pero de lo que si estoy seguro, es que la próxima vez que le falte el respeto a una mujer delante mío, no dudaré en golpearlo delante de quien sea, no soy de hacer estas cosas, soy un hombre pacífico, pero creo que Ud, al menos, lo merece..."

7. EPILOGO

Y nuevamente la ruta, otra vez volver a ... no... mejor no volver... mejor tomar otro rumbo, ese que lo ayude a seguir trabajando su mente, a clarificarla, a entenderla. Curiosamente nuestro antihéroe, quien parece que todo lo resuelve a nivel de gestión o de costos, se encuentra ante su desafío más importante, resolver su propia vida y allí sabe, y está convencido, que no se podrá equivocar.

Soy Juan de las Mercedes Nuñez, y espero que hayan disfrutado de mi relato, hay más, muchas más historias, siempre se las contaba a mis alumnos de posgrado, y un día me pidieron que las escriba. Lo prometí. Y hoy la promesa, comienza a hacerse realidad.

8. COMENTARIOS FINALES

El objetivo de este trabajo, y de estas historias que se han contado, es mostrar algunas experiencias profesionales en una modalidad narrativa que pueda ser atractiva a los lectores. Se podrían dirigir este tipo de historias a nuestros estudiantes, para que saquen conclusiones de las mismas, y tengan un material de lectura que pueda llegar a estimularles aquello que se ha ido perdiendo desde hace un tiempo y que es la lectura por interés, por querer leer.

De estas historias podemos extraer algunas conclusiones generales, que pueden resultar obvias, pero que vale la pena enumerar:

- El hombre de costos, es una especie de antihéroe, un profesional que busca la interpretación real de los hechos económicos, que genera información que muchas veces se contradice con los sistemas de información convencionales, y en muchas oportunidades se hace odiar por lo analítico, por lo meticuloso de sus informes, y también por sus aciertos.
- El relevamiento de los procesos productivos, y la observación constante del mismo constituyen un elemento vital para la generación de información utilizada en la toma de decisiones empresarial. Las respuestas a la mayoría de los problemas operativos están en el mismo proceso, y no en los escritorios administrativos o de planta.

- Los estados contables, no reflejan fielmente, como dicen sus dictámenes, la situación patrimonial de una empresa. Existen valores en las organizaciones que son tan vitales para su desarrollo y para el cumplimiento de sus objetivos, y que no forman parte de los activos en los estados contables.
- Existe una corriente que nos propone que la solución en las empresas está en el trabajo mancomunado de todas las áreas. Las decisiones, sobre todo en tiempos de crisis, se logran adecuadamente con el esfuerzo de las áreas involucradas, y no con el impulso de alguna de ellas, con el afán de querer destacarse sobre el resto.
- En la generación de información para la toma de decisiones es vital tener un sistema de costos alineado con el proceso de producción, causalmente y funcionalmente. Es la base de la construcción de cualquier informe para la gestión.

Por último, el hombre de costos, no debería ser un héroe, sino simplemente un eslabón más en la cadena informativa de la dirección, un integrante más del cuerpo de asistentes de las decisiones. Y el sentido común, debería ser, lo que mande en cualquier interpretación que los analistas realicen sobre los hechos económicos. Porque la subjetividad siempre es necesaria, pero si la misma adolece de sentido común, entonces estaremos en un grave problema.

9. BIBLIOGRAFÍA

- CARTIER, Enrique y YARDIN, Amaro. – Juicio a la contabilidad de costos – Trabajo presentado al X Congreso Argentino de Costos y I Congreso Internacional de Costos – Paraná – 1987.
- PERALTA, Jorge Alberto. – La gestión empresarial y los costos – Capítulo III: Teoría general del costo. – La Ley – 2004.
- PODMOGUILNYE, Marcelo – El costeo basado en actividades. Un enfoque desde su aplicabilidad práctica en las empresas argentinas. – Capítulo I: Marco teórico y conceptual – La Ley – 2006.
- CARTIER, Enrique Nicolás – Perspectiva mesoeconómica del costo - Trabajo presentado al XXX Congreso Argentino de Costos – Santa Fe – 2007.
- HORNGREN, Charles - DATAR, Srikant - FOSTER, George. Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial. Pearson Educación, México - Décimosegunda Edición - 2007 - ISBN 978-970-26-0761-8
- DUFOUR, Gabriela. LA GESTIÓN DE LA MESOECONOMÍA: Estudio de un caso. IV Congreso de Costos del MERCOSUR 2008. Montevideo. Uruguay