

XXXV CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES
UNIVERSITARIOS DE COSTOS

***CUANDO LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN NO SON EL
PROBLEMA***

Categoría propuesta: Comunicación de experiencias profesionales

Autor:

Lic. Silvana del Valle Batistella (socio activo)

Córdoba, agosto de 2012

INDICE

<u>Tema</u>	<u>Pág.</u>
<i>RESUMEN</i>	3
<i>Introducción</i>	4
<i>La fábrica de Bolsas de Cartulina, particularidades del proceso productivo</i>	4
<i>Determinación del punto de equilibrio y la mezcla de ventas</i>	5
<i>Estado de Resultados de Gestión Mensual</i>	8
<i>El ciclo operativo y las necesidades de capital de trabajo</i>	9
<i>Reflexión final</i>	11
<i>BIBLIOGRAFIA</i>	12

CUANDO LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN NO SON EL PROBLEMA

Categoría: *Comunicación de experiencias profesionales*

RESUMEN

El presente trabajo analiza el caso de una empresa industrial joven (con no más de dos años en el mercado) que fabrica y vende como principal producto bolsas de cartulina para comercios (shopping bags). La empresa produce según los pedidos de los clientes, que presentan en general características de estacionalidad (relacionadas con la moda) en la demanda de sus productos. El crecimiento es sostenido - tal cual se esperaba - en tamaño y participación del mercado. Por el momento, los pedidos que se atienden son del orden local pero existe capacidad suficiente para incrementar al doble el nivel de actividad e incluir nuevos mercados.

El estudio enfoca la determinación correcta de los costos de producción y su imputación a las órdenes de fabricación, según la metodología del costeo variable. A tal fin, se confeccionó para los usuarios de la información una planilla con los costos variables de las órdenes y se presentó el Estado de Resultado de Gestión de manera mensual. Sin embargo, el resultado neto de la explotación dejó visibles otros problemas de costos que no son precisamente derivados de la producción. Para una empresa en crecimiento, con una importante inversión inicial en maquinarias e instalaciones, resulta crucial no descuidar los costos relacionados con el manejo y determinación del capital de trabajo. Los contratiempos derivados de no contar con el efectivo disponible para cubrir gastos corrientes, llevan a tomar decisiones de emergencia, generando descubiertos y riesgos en el correcto desenvolvimiento del negocio.

Finalmente, se llegó a un desconcierto tal que la situación económica en equilibrio y favorable no se vio acompañada por una adecuada política financiera de calce de plazos en cobros y pagos. El consiguiente descalabro financiero a corto plazo, puso en riesgo la supervivencia del negocio a largo plazo.

Introducción

Las empresas jóvenes se incorporan al sistema productivo con valor y entusiasmo. Este caso se refiere a una empresa industrial que fabrica Bolsas de Cartulina (shopping bags) como principal objeto de producción y es allí donde hoy enfoca su negocio. También realiza impresiones varias como libros y folletería pero se trata, por el momento, de órdenes de menor cuantía e importancia. Esta empresa inicia sus actividades hace dos años instalando todas sus maquinarias en dos edificios rentados, algunos de los equipos provenían de un emprendimiento anterior y otros se adquirieron con capital aportado por los socios.

La fábrica se instala y comienza a fabricar sus productos desde cero. En un principio, se hicieron algunas pruebas con bolsas de papel kraft (de bajo gramaje), pero atendiendo a condiciones de mercado, las cuales definen al principal competidor como líder en este producto a muy bajos precios. Se decide encauzar la producción al mercado de bolsas de cartulina, de alto gramaje, destinadas a comercios de shoppings y grandes marcas, ocasionalmente se atienden pedidos eventuales como libros, enciclopedias, folletos y bolsas para promociones de servicios.

Los socios de esta empresa se encuentran interesados en una determinación de los costos de producción tanto a nivel total como unitario, a fin de contar con información que les permita conocer *“donde están parados”* y poder así planificar sus próximas acciones. Manifiestan a su vez una especial preocupación por comprender la situación. Si bien la empresa parece *“condenada al éxito”* (como lo expresa el gerente de producción), la necesidad de aportar fondos frescos que no provienen del circuito productivo son cada vez más frecuentes. *“Hay agua bajo el puente”*, asegura el gerente financiero. El contador de gestión (quien escribe este trabajo) sugiere: *“ver’ que están justos, van bien, pero no se tiene que escapar más agua por ningún grifo”*. Según el tercer socio, existen ya frases célebres en la empresa, y dice: *“estamos rescribiendo los principios contables generalmente aceptados, tiembla Fowler Newton: la nueva Contabilidad Emocional”*.

Veamos algunos detalles del caso y como se fue resolviendo esta cuestión.

La Fábrica de Bolsas de Cartulina: particularidades del proceso productivo

El proceso productivo comienza desde el momento en que confluyen algunos procesos, por un lado ingresa la cartulina/papel con el cual se procesará el pedido del cliente y, por el otro, la matricería que da origen a la impresión de las bolsas propiamente dicha.

En el **sector de corte**, ingresan aquellas hojas que han llegado a la fábrica en medidas de cortes superiores a los que se necesitan imprimir en ese momento, este sector lleva entonces las hojas a la medida definida para el producto a desarrollar.

Las hojas listas para ser impresas son requeridas por el **sector de impresión**. La empresa cuenta con tecnología de impresión Offset de gran calidad, en pequeños y grandes formatos que reproducen cada diseño en forma perfecta. En este proceso podemos definir a grandes rasgos características de colores que van desde los colores básicos (cyan, magenta, amarillo y negro) hasta la multiplicidad de combinaciones que ellos permiten.

Desde este sector, se llevan las hojas ya impresas al **sector de troquelado**. El troquelado es el proceso por el cual a través de un estampado/golpe se obtienen las marcas por las que cada hoja de papel será doblada posteriormente.

El **sector de plegado y pegado** recibe las hojas impresas y troqueladas, las cuales son puestas en una máquina específica que dobla y pega, con tecnología de última generación, estos pliegos y los convierte en bolsas propiamente dichas.

Existe otro **sector, el de asas**, que cuenta con dos máquinas cordoneras las cuales cortan los Cordones o Cinta Gross a la medida previamente determinada para cada producto, y coloca en cada uno de ellos una puntera de seguridad plástica que asegura que la manija de la bolsa no se salga de la misma en ningún caso.

Coexiste un área que interactúa de acuerdo al pedido realizado por el cliente y es el **área de plastificado**. La empresa cuenta con máquinas para plastificado de polipropileno, que es el de mayor calidad (el de menor calidad es el polietileno). El Polipropileno llamado OPP puede ser mate o brillante y logra en cada bolsa una durabilidad y calidad superior, además de un acabado final de producto excelente.

La empresa cuenta con máquinas de última tecnología, que permite realizar el pegado lateral y de base de la bolsa. Sin embargo, en la fábrica sólo se desarrolla el pegado lateral (y no en todos los casos), derivando a personas subcontratadas, **las pegadoras**, (en la jerga) para que realicen en su domicilio el pegado de la base y colocación de los cordones a la mitad del costo estimado de mano de obra en fábrica.

Una vez finalizado el proceso productivo en toda su extensión (retornadas las bolsas de las pegadoras), el **sector de control de calidad y empaque** controla, clasifica, ordena y embala cada pedido de acuerdo a la orden de compra correspondiente. Posteriormente, es estibado en custodia hasta que el cliente solicite su entrega o directamente es enviado al **sector de logística**. Desde este es transportado a donde el cliente lo solicite, cabe destacar que la empresa distribuye sin costo de flete dentro de un radio de 30 km de su sede central.

Determinación del punto de equilibrio y la mezcla de ventas

Para una empresa de reciente operatoria y en crecimiento es una necesidad imperiosa determinar el punto de equilibrio. Conocer el nivel de ventas que debe facturar mensualmente para poder cubrir costos fijos es un dato crucial para saber donde se encuentra y tomar decisiones relacionadas con volumen, costos y precios. Por tal motivo se elabora la información que se provee a continuación en la **Tabla I**. En ella, se expone el detalle de las ventas por cliente para el mes de marzo de 2012, participación relativa en las unidades de venta, precio unitario de cada orden según el modelo de bolsa solicitado, costo variable unitario calculado según se detalla más adelante y la contribución marginal unitaria y total. De multiplicar participación y contribución marginal unitaria y su correspondiente suma se obtiene la contribución marginal promedio ponderada (destacada en recuadro negro). La determinación del punto de equilibrio (ver a continuación del cuadro), permite obtener las unidades de equilibrio y las ventas de equilibrio por cliente suponiendo mezcla constante.

La empresa cuenta con una mezcla de productos interesante, se recolecta la información correspondiente al mes pasado inmediato al momento de la determinación del punto de nivelación (mes de marzo) llegando a una contribución marginal unitaria promedio ponderada de \$1,241. Resulta interesante comentar que dicho dato no experimenta variaciones significativas en los meses subsiguientes por los cambios en la mezcla real. Esto se debe al escaso peso relativo que posee cada producto en la composición final de la mezcla para los meses analizados durante el período de

observación (marzo a julio) y el grado de aproximación cuantitativa de la mayoría de las contribuciones marginales unitarias. Esta aseveración quedaría por corroborar a medida que se avance en la recolección de la información y se contrasten los ciclos de la empresa, la estacionalidad de las ventas (signada por la moda), la regularidad de pedidos de clientes habituales y la llegada al punto de maduración en ciclo de vida productivo y comercial.

Tabla I- Cálculo de la contribución marginal promedio ponderada

MARZO											
	CLIENTES	UNIDADES	% Part.	Pcio	Cto. Var.	cmg	CMT	% Part x cmg	Unidades de eq	Ventas de eq	
1	BATI-D-	61.920	22,25%	1,8	0,845	0,955	\$ 59.141	0,213	33.359	\$ 60.046	
2	BATI-H-	30.480	10,95%	2,66	1,027	1,633	\$ 49.774	0,179	16.421	\$ 43.679	
3	BATI-DB-	11.990	4,31%	3,1	1,422	1,678	\$ 20.119	0,072	6.459	\$ 20.024	
4	TEJI	50.000	17,97%	1,8	0,849	0,951	\$ 47.556	0,171	26.937	\$ 48.487	
5	DINO-ACC-	7.120	2,56%	1,9	0,794	1,106	\$ 7.875	0,028	3.836	\$ 7.288	
6	DINO-D-	13.200	4,74%	1,8	0,924	0,876	\$ 11.557	0,042	7.111	\$ 12.800	
7	LEO	3.900	1,40%	2,5	1,293	1,207	\$ 4.707	0,017	2.101	\$ 5.253	
8	COP1-grande	6.600	2,37%	4,2	1,433	2,767	\$ 18.263	0,066	3.556	\$ 14.934	
9	MARV-DB-	3.000	1,08%	1,95	1,095	0,855	\$ 2.565	0,009	1.616	\$ 3.152	
10	FEM-CHICA	2.000	0,72%	1	0,500	0,500	\$ 1.000	0,004	1.077	\$ 1.077	
11	FEM-MED	1.800	0,65%	2	1,000	1,000	\$ 1.800	0,006	970	\$ 1.939	
12	RON	1.500	0,54%	1,97	0,682	1,288	\$ 1.932	0,007	808	\$ 1.592	
13	GUEVA	2.500	0,90%	2,5	0,968	1,532	\$ 3.830	0,014	1.347	\$ 3.367	
14	VEVE	9.293	3,34%	1,55	1,319	0,231	\$ 2.144	0,008	5.007	\$ 7.760	
15	DUBLI	9.795	3,52%	3	1,405	1,595	\$ 15.624	0,056	5.277	\$ 15.831	
16	MEL-ACC	750	0,27%	2,9	1,191	1,709	\$ 1.281	0,005	404	\$ 1.172	
17	MEL H-	750	0,27%	3,15	0,914	2,236	\$ 1.677	0,006	404	\$ 1.273	
18	QUE-D	30.000	10,78%	1,8	0,924	0,876	\$ 26.267	0,094	16.162	\$ 29.092	
19	QUE-H	5.000	1,80%	1,9	0,794	1,106	\$ 5.530	0,020	2.694	\$ 5.118	
20	QUE-DB-	15.000	5,39%	3,5	1,422	2,078	\$ 31.170	0,112	8.081	\$ 28.284	
21	TCHO	10.000	3,59%	3,5	1,271	2,229	\$ 22.294	0,080	5.387	\$ 18.856	
22	CACER-B-	1.700	0,61%	4,16	1,763	2,393	\$ 4.068	0,015	916	\$ 3.806	
	TOTAL	278.298	100,00%	54,636	23,835	30,801	\$ 340.175	1,222	149.930	\$ 334.830	
				2,483	1,083	1,400		cmpp			
				Pr. Prom.	Cto prom.	cmg prom.					

Los componentes, que son identificados directamente con cada modelo de bolsa y se cargan de manera directa son los siguientes: papel cartulina, OPP, cordones o cintas según el modelo, chapas, troquel, que se encarga a un tercero en caso de fabricarse por primera vez el modelo, armado simple donde solo se pega una hoja de manera lateral, o armado completo cuando debido al tamaño de la bolsa, muy grande o muy pequeña, se pegan dos hojas. El armado podría realizarse dentro de la fábrica pero comparativamente conviene llevar a pegar las bolsas terciarizando esta etapa del proceso pues el costo de oportunidad de pegar las bolsas en la empresa se reduce a la mitad si lo comparamos con personas contratadas fuera bajo la forma de monotributistas. Estos componentes variables son detallados por Orden de Pedido en la **Tabla II**.

Tabla II: Componentes directos y variables a las ordenes de producción.

	Unid.	100.000	60.000	20.000	50.000	20.000	20.000	10.000	6.600	3.000
CONCEPTO	Cientes	BATI-D-	BATI-H	BATI-DB	TEJICA	DINO-ACC	DINO-D-	LEO	COPI	MARV-D
Papel		60.588	31.680	18.480	30.294,00	9.780	12.789	9.240	6.000	1.820
OPP	\$0,65m2	0	15.600	0	0,00	0	0	0	1.332	0
Cordones	\$0,11 m	9.900	5.940		4.950,00	2.700	2.700	990	675	300
Cintas	\$ 0,22			3.960						
Armado S.	\$ 0,14	14.000	8.400		7.000,00	2.800	2.800	2.500		420
Armado C.	\$ 0,30			6.000					1.250	
Chapas		0	0	0	200	200	200	200	200	200
Troquel		0	0	0	0,00	400	0	0	0	0
TOTAL		84.488	61.620	28.440	42.444	15.880	18.489	12.930	9.457	2.740
Cto unitario		0,845	1,027	1,422	0,849	0,794	0,924	1,293	1,433	1,095

Dentro de los componentes detallados, la cartulina, es la materia prima por excelencia en este producto. El papel kraft tiene entre 80 y 120 gramos, de textura muy flexible y es de muy baja calidad. La empresa ha optado por no atender este mercado ya que existe un competidor muy fuerte posicionado en él con precios muy convenientes. La cartulina comienza entre los 190 gramos hasta los 260 (para bolsas) y su textura es de mayor calidad y rigidez.

A continuación, en la **Tabla III**, se muestra el cálculo de la cartulina necesaria por unidad de producto terminado. El recuadro simboliza el tamaño de bolsa que se desea obtener. El precio del papel se expresa en \$/m² siendo la cartulina de diferente gramaje como se expresa con anterioridad (para el ejemplo, de 200 grs.). Se computa un desperdicio normal del 10% dato en diferentes etapas del proceso que afectan el papel.

Tabla III: Cálculo del papel por bolsa

CALCULO DEL PAPEL		
MODELO	XX	(gramaje: gr. por m2)
100.000	bolsas	
desperdicio	10%	
gramaje	200	grs/m ²
Valor kg	\$ 6,50	m ²
	102 cm	
Superficie en cm	4590 cm ²	(102 cm x 45 cm)
Superficie en m	0,459 m ²	(4.590/10.000)
Precio por hoja	\$ 2,98	(0,459 x \$6,50)
Hoja según gramaje	0,5967	200/1000)x 2,98
desperdicio	0,05967	(0,5967 x 10%)
cto unitario	0,65637	

Para el mes bajo análisis se calcula el punto de equilibrio en pesos y monto. Para ello se toma un importe de costos fijos de referencia igual a \$183.266.

Costos fijos mensuales	183.266
CMGPP	1,222
PEQ UNID.	149.930
PEQ EN PESOS	\$ 334.830

En función de la información suministrada el gerente y socio de la empresa resuelve “ajustar” algunos precios para aumentar el margen de contribución y reducir el punto de equilibrio. Se queda conforme con la contribución marginal comprendiendo su significado y resuelve gestionar en función a este dato.

La empresa, como ya se mencionara anteriormente, tiene un competidor muy fuerte en el orden nacional que por antigüedad y envergadura es fijador de precios. Por lo dicho, el precio viene dado por el mercado, cuando se visita a un cliente para ofrecerle el producto o repetir la venta, el mismo ya posee los precios de la competencia y procede a comparar. La competencia esta fuertemente ubicada en el mercado de bolsa de papel de menor gramaje y manija de papel a un precio que varía entre \$1,40 y \$1,60 por bolsa. Luego de algunas pruebas en sus inicios la empresa resolvió no competir por el momento en éste segmento y si hacerlo si con las bolsas de cartulina de mejor calidad.

Existe un diferencial de atención al cliente muy importante, cada cliente actual o potencial es visitado y atendido con esmero. Asimismo se cuida la calidad del producto y entrega oportuna del mismo.

La empresa se asienta en los siguientes valores;

- Atención personalizada y enfoque de todas las actividades en el Cliente
- Compromiso con las necesidades del cliente
- Calidad en todos los productos
- Puntualidad en la entrega
- Cuidado y respeto hacia el medio ambiente.

El desarrollo de todas las actividades de la cadena de valor, desde el diseño, en caso de ser solicitado por el cliente, pasando por la producción, logística interna y externa de distribución, administración y atención al cliente, transcurre sosteniendo estos valores mencionados. Según expresa el gerente, “si un vendedor visita a un cliente viable y no consigue la venta puede *quemar al cliente* con lo cual esa marca no estará disponible como mercado en un futuro cercano.”

Estado de Resultados de Gestión Mensual

El Estado de Resultados Mensual por Costeo Variable es la herramienta seleccionada para informar a los empresarios la marcha económica de la empresa y el proceso de generación de resultados.

Según lo expresa el Dr. Amaro Yardín¹ en el siguiente texto, el análisis marginal es una herramienta útil en la toma de decisiones en el caso de variaciones en precios y costos variables unitarios.

¹ YARDIN AMARO, *Los objetivos de la Contabilidad y los modelos de costeo*, Revista el consejo profesional de la provincia de Bs As n°44, 2007.

“La concepción de la realidad en estos términos (es decir, determinando los costos por medio del Análisis Marginal) es lo que vuelve posible llevar adelante programaciones de inversiones de crecimiento. Estudios avanzados de Análisis Marginal permiten determinar distintos niveles de equilibrio y de resultado programado, frente a diferentes hipótesis de crecimiento de la estructura. Asimismo, dichos estudios contienen modelos útiles para la aplicación del Análisis Marginal en la toma de decisiones cuando se presentan casos de variaciones en los precios de venta o modificaciones en los costos variables unitarios.”

Según lo establecido, se presenta a los socios el Estado de Resultados de Gestión Mensual (**Tabla IV**) como se detalla a continuación. Se asignan a los productos los costos variables más significativos desde el punto de vista unitario. Otros, como embalaje y tintas, si bien son variables, tienen una escasa significación en el total y luego de hacer los cálculos respectivos, se opta por no asignarlos a los productos en esta primera etapa de análisis.

Tabla IV: Estado de Resultados de Gestión

CUADRO DE RESULTADOS DE GESTION						
DETALLE	MARZO	%	ABRIL	%	MAYO	%
Ventas	604.885	100,00%	254.604	100%	414.789	100%
Cto var prod.	-283.837	-46,92%	-108.381	-42,57%	-196.990	-47,49%
Cmg bruta	340.175	56,24%	146.223	57,43%	\$ 217.799	52,51%
Cto var comerc.	-18.147	-3,00%	-7.638	-3,00%	-12.444	-3,00%
Cmg neta	322.028	53,24%	138.585	54,43%	205.355	49,51%
Embalaje	-5.663	-0,94%	-2311	-0,91%	-3.837	-0,93%
Tintas	-9.765	-1,61%	-3673	-1,44%	-5.029	-1,21%
Gastos de producción	-56.815	-9,39%	-55.120	-21,65%	-50.440	-12,16%
Gtos de administración	-29.903	-4,94%	-25.595	-10,05%	-29.187	-7,04%
Gastos impositivos	-4.340	-0,72%	-2.647	-1,04%	-3.350	-0,81%
Servicios de administración	-2.149	-0,36%	-1.149	-0,45%	-1.647	-0,40%
Servicios de planta	-26.652	-4,41%	-24.355	-9,57%	-25.330	-6,11%
Alquileres	-13.200	-2,18%	-13.200	-5,18%	-13.200	-3,18%
Gtos comercialización	-5.615	-0,93%	-3.622	-1,42%	-4.200	-1,01%
Gtos financieros	-15.180	-2,51%	-9.898	-3,89%	-17.425	-4,20%
Fletes pagados					-8.825	-2,13%
Arreglo B.Uso					-16.924	-4,08%
<i>Sub total gastos</i>	<i>-169.282</i>	<i>-27,99%</i>	<i>-141570</i>	<i>-55,60%</i>	<i>-179.394</i>	<i>-43,25%</i>
RDO DEL EJERCICIO	175.726	29,05%	45.716	17,96%	38.405	9,26%
Depreciación eq.	-8.901	-1,47%	-8.901	-3,50%	-8.901	-2,15%
Proporcional SAC	-5.083	-0,84%	-5.083	-2,00%	-5.083	-1,23%
RDO NETO	159.742	26,41%	29.731	11,68%	24.421	5,89%
Total gastos	-183.266	-30,30%	-155.554	-61,10%	-193.378	-46,62%

El modelo es comprendido y aceptado por los usuarios. En el mismo visualizan la contribución que hacen las ventas desde el punto de vista bruto, solo considerando costos de producción y venta variable, y neta, teniendo en cuenta la comisión por ventas que resulta importante para este tipo de negocio. Asimismo toman conocimiento del total de gastos mensuales que deben ser absorbidos por dicha contribución marginal neta antes de generar un resultado beneficioso. Según el detalle se observa la trascendencia de otros costos no relacionados con el sector productivo como son los costos financieros.

Este punto resulta ser focal a la hora de armonizar la situación económica con la situación financiera de la empresa. Gozar de una buena salud financiera es una condición necesaria para el sostenimiento de una favorable evolución económica.

El ciclo operativo y las necesidades de capital de trabajo

Una empresa nueva, en crecimiento, debe analizar y atender el ciclo operativo. Este es el sistema por el cual fluye el efectivo, desde la compra del inventario hasta el cobro de las cuentas a clientes. Para que una empresa opere con eficiencia es necesario supervisar y controlar con cuidado las cuentas a cobrar y los inventarios.

Como lo expresa el siguiente párrafo la necesidad de capital de trabajo debe definirse según la naturaleza de la empresa:

“La cuantía del fondo de maniobra depende de la naturaleza de la empresa, así cuando mas rápida sea la capacidad de conversión de los activos corrientes en efectivo, menos problemas tendrá en hacer frente a las deudas contraídas a corto plazo, pudiendo tener un fondo de maniobra menor. La existencia de un bajo fondo de maniobra puede implicar que la empresa se debata en una *tormenta financiera*, quizás cotidianamente. Esta pyme, como tantas, necesita disponer de un mejor fondo de maniobra, necesita mejorar la gestión del capital de trabajo.”²

Comprender como se desarrolla el proceso físico del ciclo operativo y acompañarlo por el proceso monetario es importante en cualquier momento de la vida de una empresa, pero es crucial cuando la misma se encuentra en crecimiento y debe prever nuevas adiciones de capital de trabajo necesarias para desarrollar los nuevos ciclos productivos superpuestos.

Como tan gráficamente lo expresa el siguiente párrafo:

“La cosa se agrava en lo tocante a la evaluación de las necesidades del fondo de maniobra y la gestión del capital de trabajo porque, ¿Qué demonios sucede cuando en una pyme se vive una etapa de crecimiento y expansión? Se cae en la trampa del crecimiento”.²

La empresa tiene una política relajada de cobro, difiere los mismos a 30,60 y 90 días. Esta facilidad dada al cliente fue y es, un buen sistema para capturar una nueva porción del mercado y mantener la actual. Por su parte efectúa los pagos a proveedores a 30 y 60 días y los gastos operativos (sueldos, alquileres, etc.) de manera semanal y mensual.

El financiamiento necesario para cubrir el faltante de capital de trabajo surge de préstamos bancarios, descuentos de cheques y planes de pagos de cargas fiscales. La errática gestión financiera parece ser la causante de las continuas necesidades adicionales de capital, la punta del ovillo de este problema resulta ser, no el sector productivo en si, sino la falta de planificación e incorrecta gestión del área financiera de la empresa.

El resultado óptimo se da en combinar las entradas con las salidas de efectivo de manera de producir un flujo de efectivo neto positivo, que brinde un margen de tranquilidad a la posición financiera. Se propone un mejor control del flujo de efectivo desarrollando un plan que incluya un Flujo de Fondos Proyectoado semanal extendido a un semestre.

² GOXENS, ANGELES, GAY, JOSE, *Análisis de Estados Contables-Diagnóstico económico-financiero*. Ed. Prentice Hall, 2002.

La confección del Flujo de Fondos estimado de manera participativa resultó definitiva para conocer el origen de la situación que estaba preocupando a los inversores y poder planificar el corto plazo con vistas a sostener el largo plazo. Una buena situación económica puede sostener una deficiente situación financiera de corto plazo pero, en el caso de una empresa productiva nueva, funcionando muy cerca del punto de equilibrio, el desequilibrio financiero de corto plazo puede arrastrar la situación económica a niveles desfavorables hasta hacerla insostenible.

El objetivo es entonces desarrollar un plan de flujo de efectivo equilibrado. Atendiendo a la situación, se recomienda acelerar los plazos de cobro a clientes, repasar los precios ajustando aquellos casos posibles y negociar con los proveedores más fuertes un período de gracia que permita calzar cobros y pagos. Igualmente la fuerza de ventas, comprometida con la situación, se moviliza en la búsqueda de nuevos clientes con buen margen sobre ventas y agilizar la gestión de cobros de aquellos clientes fuertemente posicionados en el mercado que se encuentran en posibilidad de colaborar en la coyuntura.

Reflexión final

La Contabilidad de Costos ha evolucionado a conceptos que tienen que ver más con la gestión que con la contabilidad tradicionalmente entendida como registración, ampliando su visión a toda la cadena de valor. Presenta actualmente un enfoque estratégico donde se toman las decisiones sin perder de vista el mercado y la competencia. Se trata de *entender* la gestión eficiente de las operaciones realizadas hacia el interior de la empresa, *“en qué parte de la vereda estamos parados y cómo lo estamos”*. La contabilidad de gestión se nutre de todos los conocimientos que la ciencia de la administración pone a su disposición en el campo de los negocios.

La Contabilidad de Gestión debe suministrar información relevante para formular las estrategias de negocios, planificar y controlar actividades, tomar decisiones, utilizar eficientemente los recursos, mejorar y perfeccionar la ejecución de planes, salvaguardar activos y controlar la gestión, entre otras.³

El Cr. Raúl Ercole hace mención a su desarrollo en Argentina:

“La Contabilidad de Gestión ha tenido en Argentina un desarrollo sostenido en su versión más amplia. No ha habido un cerrojo en torno a los costos o la Contabilidad de Costos como mero hecho registral, sino por el contrario una expansión hacia todos los temas que integran la gestión, la toma de decisiones y el control de las organizaciones”. Luego agrega: “La gestión actual de las organizaciones necesita de un control de gestión estratégico. Las condiciones de competitividad en que los negocios actuales se desarrollan han extendido la gestión y la función de contralor hacia una dirección estratégica futura, con la imperiosa necesidad que las grandes y las pequeñas decisiones sean tomadas eficiente y eficazmente.”⁴

Todos los días, en todas las organizaciones, los responsables deben analizar situaciones que les preocupan y tomar decisiones en relación a ellas. El éxito o fracaso posterior dependerá de muchos factores, uno de ellos, es la información provista de manera oportuna y acertada. La toma de decisiones empresarial es un proceso que intenta resolver distintos desafíos, llámese problemas u oportunidades, que se presentan en el mundo de los negocios. Otro de los factores, no menos importante, es la

³ CIMA, INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS, *Terminología oficial de contabilidad directiva*. Ed. Prince Hall. Traducción, 2001.

⁴ ERCOLE RAUL, *la contabilidad de gestión en argentina* | ENCUENTRO IBEROAMERICANO DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN. Valencia (España) Noviembre de 2000.

participación de todos los actores en el entendimiento del negocio, la buena comunicación entre los mismos, el compromiso y convencimiento de qué hacer y cómo hacerlo para resolver el problema.

La siguiente frase refleja algunas consecuencias de decisiones improvisadas:

“El “prueba y error”, la reiteración de reparaciones, la presunción de causas del problema en personas o equipos, sin ninguna información que la avale es moneda corriente. Los adicionales van a la gran bolsa de costos ocultos, incrementando el costo de la calidad.”⁵

El desafío es avanzar en el conocimiento de los negocios teniendo en cuenta la cadena de valor, la posición estratégica de la empresa, las oportunidades del negocio, y como las mismas se plasman en acciones concretas en la faz operativa, económica y financiera.

Para el caso desarrollado, se recomendó continuar haciendo las cosas de manera eficaz y eficiente, promoviendo la generación de resultados económicos positivos en el mediano plazo y acompañando el proceso con un sano y transparente manejo financiero de los fondos. Los resultados de hoy, demostraron ser la solución a las preocupaciones de antaño.

BIBLIOGRAFÍA

-GOXENS, ANGELES, GAY, JOSE, *Análisis de Estados Contables-Diagnóstico económico-financiero*. Ed. Prentice Hall, 2002.

-PEREZ, JORGE ORLANDO, *Análisis de Estados Contables, un enfoque de gestión*. Ed. Universidad Católica de Córdoba, 1998.

-BATISTELLA, SILVANA, FREGONA ROSANA, *Estados Contables-Comprensión y análisis para no contadores*. Ed. Eudecor, 2003.

-WALSH CIARAN, *Ratios fundamentales de la gestión empresarial*. Ed. Prentice Hall, 1996.

-NEWTON FOWLER, *Análisis de Estados Contables*. Ed. La ley, 2002.

-SALAZAR, GABRIEL TORRES, *Estados financieros*. Ed. Conosur, 1995.

- YARDIN AMARO, *Los objetivos de la Contabilidad y los modelos de costeo*, Revista el consejo profesional de la provincia de Bs As n°44, 2007.

-YARDIN AMARO *¿prorrateso de costos indirectos fijos o análisis de evitabilidad?* XXV Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos. Buenos Aires, octubre de 2000.

⁵ -MILANO, ANTONIO, *Resolución de problemas y toma de decisiones*. Ed. Macchi, 1993.

- ERCOLE RAUL, *la contabilidad de gestión en argentina* I ENCUENTRO IBEROAMERICANO DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN. Valencia (España) Noviembre de 2000.
- TRONCOSO, GERGORIO CORONEL, *La contabilidad de costos. Su necesaria adecuación para acercarla a la contabilidad de gestión. Revista Costos y Gestión n° 36, junio, 2000.*
- CIMA, INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS, *Terminología oficial de contabilidad directiva*. Ed. Prince Hall. Traducción, 2001.
- MARGERISON, CHARLES J, *Solución de problemas gerenciales*. Ed. McGraw-Hill, 1979.
- MILANO, ANTONIO, *Resolución de problemas y toma de decisiones*. Ed. Macchi, 1993.