

XXXVIII CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES
UNIVERSITARIOS DE COSTOS
SAN JUAN 2015

REDUCCION DE COSTOS EN CONTEXTOS DE
CRISIS DE NEGOCIOS

Cra. Silvana del V. Batistella
Universidad nacional de Córdoba

Universidad Blas Pascal

Socio activo

Area temática: Aplicación de la gestión de costos a actividades
específicas

Categoría: Comunicación de experiencias profesionales

Córdoba, agosto de 2015

INDICE:

Tema	Página
Introducción	4
Situación de contexto	4
La empresa	5
Diagnóstico de la situación económico-financiera de la empresa	7
La reducción de costos como imperativo	8
Un apartado a la mirada contable	11
Reflexión Final	12
Cuadros Anexos	13
Bibliografía	15

REDUCCION DE COSTOS EN CONTEXTOS DE CRISIS DE NEGOCIOS

Area temática: Aplicación de la gestión de costos a actividades específicas

Categoría: Comunicación de experiencias profesionales

Resumen:

A medida que una empresa encuentra condiciones de economía y contexto favorables, experimenta, por la propia naturaleza de los negocios, un crecimiento. Esta proyección que implica mayores ingresos, apertura de nuevos mercados y aumento de clientes, también se encuentra acompañada por una mayor dimensión en su estructura de costos.

Ambos, ingresos y costos aumentan con la expansión de los negocios, que en condiciones de administración eficiente, logran la obtención de una utilidad. Este excedente le permite a la empresa, entre otras cosas, expandirse, invirtiendo en nuevos activos que le permitan fortalecer sus estructuras.

Cuando las condiciones de mercado se tornan desfavorables, la economía se resiente y la política económica no acompaña, lo más probable es que los ingresos disminuyan o se estanquen. El cambio aquí con respecto a la situación anterior, es que, mientras los ingresos disminuyen naturalmente, si se le puede llamar natural a esta situación, los costos, en general los fijos y algunos variables, no lo hacen al mismo ritmo, en algunos casos ni siquiera cambian. Esto provoca un desequilibrio financiero que, sostenido en el tiempo, hasta que el empresario reconozca la situación, los costos financieros aumentan, la utilidad percibida se diluye, comprometiendo los activos y la situación económica de la empresa.

La revisión de los procesos relacionados con la administración del capital de trabajo conjuntamente con una recomposición de las estructuras administrativas y reducción de los costos resultan ser algunas de las medidas necesarias para no caer en una situación irreversible de quiebra y liquidación del capital conseguido con el esfuerzo de tantos años.

Introducción

El presente trabajo tiene por objetivo exponer la situación de muchas de las empresas argentinas en la actualidad. En este caso particular, una empresa perteneciente y dependiente del sector agropecuario.

En un trabajo anterior, presentado en el XXXV Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos: "Cuando los costos de producción no son el problema", se plantea la situación de una empresa joven, una pyme en crecimiento, que justamente por vivir una etapa de expansión presenta un desequilibrio financiero, el mismo se ocasiona por un mal manejo del capital de trabajo en relación al dinamismo que presenta un mercado en desarrollo.

En esta oportunidad, la situación es distinta, casi podríamos decir opuesta. Se trata de una mediana empresa, que ha crecido sustancialmente en periodos anteriores pero hoy se encuentra atravesando una crisis. Esta dificultad generada por una recesión importante en el sector donde actúa más un conjunto de factores de contexto desfavorables, la encuentran sobredimensionada en su estructura de costos con fuertes limitaciones en la calidad y rotación del capital de trabajo.

Se concluye que en ambos casos, tanto en épocas de crecimiento como en épocas de recesión, las empresas no deben descuidar sus estructuras de costos y el manejo eficiente del capital de trabajo que apuntala la situación económica de la misma.

Situación de contexto de la empresa

A medida que una empresa, bien encaminada, encuentra condiciones de contexto, economía y mercado favorables, experimenta, por la propia naturaleza de los negocios, un crecimiento. Esta proyección que implica mayores ingresos, apertura de nuevos mercados y aumento de clientes, también se encuentra acompañada por crecimiento en su estructura de costos. Ambos, ingresos y costos acompañan la expansión de los negocios, que en condiciones de administración eficaz, logran ganar un margen que resulta aplicado a diferentes finalidades según sea al objetivo y la visión de quienes deciden los destinos de inversión de esos fondos excedentes. Entre las diferentes opciones está la posibilidad de adquirir nuevos activos fijos fortaleciendo sus estructuras. Estas inversiones proveen nuevas expectativas de ingresos que también serán acompañadas por incrementos en los costos.

En épocas de expansión y crecimiento todo se desenvuelve naturalmente consiguiendo cumplir con el tan mentado objetivo de lucro, ahora bien, cuando las condiciones de mercado, la economía y el contexto se tornan desfavorables, el cantar es otro. Cuando la economía se resiente y la política económica no acompaña, los ingresos disminuyen o cambia la calidad de los mismos. Lo que antes eran ventas prácticamente de contado, se transforman en largos plazos de espera, canjes poco convenientes y cuentas eternamente incobrables. El cambio aquí con respecto a la situación anterior, es que, mientras los ingresos disminuyen naturalmente, si se le puede llamar natural a esta situación, los costos, en general los fijos y algunos variables, no lo hacen por sí mismos. Ni los sujetos encargados de tomar las decisiones, ni las estructuras de costos son lo suficientemente ágiles para responder a la disminución de la demanda. Hasta que el empresario se dé cuenta y asuma la nueva situación, los costos financieros avanzan comprometiendo los activos y la situación económica de la empresa.

Transcurre el año 2015, Argentina enfrenta atraso cambiario fuerte, déficit fiscal importante, arriba del 7%, un problema de deuda por estar en default y una economía que hace cuatro años que no crece; en cualquier país del mundo esto es crisis. Inflación con atraso cambiario es un dilema difícil de superar, la presión impositiva aumenta o no cede. Para algunos sectores, como el agropecuario, fuertemente dependiente de la moneda extranjera, del precio internacional y las políticas económicas de estado, estas no son las mejores condiciones para lograr un crecimiento ni tan siquiera estabilidad. La devaluación de Brasil, la caída del precio de los commodities, y ahora la preocupación por la devaluación del yuan, se suman a las condiciones del mercado interno para enfrentar aditivamente un contexto internacional desfavorable. Hostigado por la coyuntura y las políticas, el agro atrasa todas decisiones de producción e inversión que puede postergar a la espera del ansiado fin de año (superadas las elecciones presidenciales) básicamente porque la rentabilidad es muy baja y la incertidumbre muy alta. El agro no sólo considera una devaluación que le devuelva competitividad sino también espera que el próximo gobierno le quite presión impositiva. La suba de costos hace inviable muchos proyectos de siembra, quedando los campos sin arrendamiento con la consabida pérdida de producción en un país donde la principal fuente de ingresos es el sector agropecuario. Las proyecciones advierten una posible caída de 25% al 30% en la superficie de siembra en este ciclo 2015/2016. En otros casos, los mismos dueños bajan sus pretensiones de alquileres para no dejar sin rentabilidad al productor. Los productores apuestan a cosechas tardías esperando un tipo de cambio más competitivo.

Con respecto a las economías regionales, haciendo referencia a productos exportables típicos de cada región (vinos en Cuyo, manzanas en el Alto Valle, soja en la región Pampeana, azúcar en el Noroeste, etc.), estas economías están también bastante complicadas desde hace varios años. Las condiciones para exportar desde nuestro país son cada vez más desfavorables como se viene citando. Un estudio de investigación del IERAL, afirma que a las diversas economías agropecuarias del país se les dificulta vender su producción y, en el caso de la vitivinicultura, mermó 17% su poder de compra. Los costos argentinos continúan creciendo en dólares mientras que los precios internacionales de commodities y alimentos vienen cayendo más intensamente.

En este contexto, las empresas deben estar firmemente apoyadas en una sólida situación financiera y planes de ajuste, que les permita atravesar la crisis y seguir adelante. Esta no es precisamente la característica común de las empresas en Argentina ni en muchos otros lados, donde el crecimiento patrimonial en épocas de bonanza se origina con mayor endeudamiento siendo ésta una apuesta al riesgo importante y difícil de sobrellevar cuando la recesión toma cartas en el asunto.

La empresa

La empresa que motiva este trabajo se dedica a actividades relacionadas con la gestión agropecuaria, cuenta con varias unidades de negocios que realizan diversas operaciones relacionadas con venta de equipamiento, repuestos, agroquímicos, cereales y actividad ganadera. En la actualidad se encuentran atravesando problemas financieros importantes, los directivos se encuentran agobiados y sienten que no pueden ver la realidad con claridad.

Con el fin de esclarecer la situación, se desarrollan diversas actividades que dan por resultado un proceso interesante de reflexión, análisis y toma de decisiones consecuente.

Cabe destacar:

- Toma de conocimiento del funcionamiento de todas las Unidades de Negocios.
- Relevamiento de la información existente en la base de datos: la empresa posee Tableros de Control de carácter mensual extraídos directamente de las cuentas contables.
- Análisis de la información provista por la Contabilidad Financiera y los Tableros de Control con los responsables de la toma de decisiones.
- Reconocimiento del monto de gastos a grandes rasgos para poder proyectar las necesidades futuras de fondos. Se fijan los esquemas iniciales para la elaboración de un Flujo de Fondos Proyectado. Este trabajo tiene como finalidad poder tener el dato concreto de las necesidades mensuales de fondos para cubrir gastos conjuntamente con el análisis de cada dato para evaluar a primera vista reducciones, eliminaciones o moderaciones.

Se describen a continuación algunas situaciones observadas que dan lugar al diagnóstico y recomendación subsecuente:

- Elevada proporción de gastos relacionados con los ingresos generados en la actualidad. Se infiere que la estructura de costos corresponde a un periodo en expansión mientras que la empresa se encuentra atravesando una situación de recesión dada por las condiciones económicas y de mercado.
- La falta de liquidez para hacer frente a sus compromisos lleva a la empresa a recurrir a diferentes fuentes de financiamiento con el consecuente aumento del gasto financiero. Lo anterior unido a una política de descuentos de cheques, comisiones bancarias y demás, ocasiona un nivel de gasto financiero que compromete la supervivencia de la empresa sin tener que recurrir a liquidaciones de capital.
- El tablero tiene varias deficiencias importantes a la hora de analizar sus resultados:
 - ✓ Errores de registro en la determinación del costo de los productos vendidos, por ejemplo la falta de transferencia del dato de inventario, problemas de asociaciones y devengamiento.
 - ✓ Incorrecto devengamiento de las cuentas resultados mensuales de gestión provocando un análisis erróneo en cuanto a interpretación resultados se refiere. Por ejemplo en el mes de abril se observa dentro de los ingresos el devengamiento de Comisiones que corresponden a varios meses.
 - ✓ Los Gastos Administrativos no afectan a las Unidades de Negocio, es decir, no se observa ningún esfuerzo por asignar estos gastos a las unidades a pesar de ser la causa de existencia de la administración. Pareciera que cada Unidad de Negocios obtiene ganancias con una administración gratuita.
 - ✓ Debido a la descentralización en las registraciones financieras, en muchos casos se desconoce el origen o motivo del gasto.
 - ✓ En la reunión de Tablero de Control se presentan gráficos elaborados con estos datos que también estarían sesgados.

Durante el proceso se realizaron reuniones informales con los directivos donde se debatió y puso en conocimiento el problema financiero de la empresa, sus causas y soluciones posibles. En virtud de esta cuestión se tomaron las siguientes decisiones:

- Control de gastos operativos de todas las unidades de negocios. Este proceso se inicia con premura desde lo informal. Se propone un área de Control de Gestión y se comienzan las tareas para organizar las actividades de la misma. Dentro de estos procesos de control de costos se toman decisiones como reducción de personal, revisión, autorización y control de gastos, seguimiento y puesta al día inmediata de las cuentas a cobrar, énfasis en la venta de stock usados, reconocimientos de gastos “extraviados” o cuentas a cobrar “no informadas”.
- Se reorganiza la Tesorería, tarea llevada a cabo hasta la fecha en una agenda personal.

- Se controlan las Planillas de Caja de las unidades de negocio donde se detectan, diferencias, atrasos y falta de controles cruzados.
- Se sugiere un encargado de autorizaciones, centralización y revisión de compras. Esta área gestiona los límites y autorizaciones para compras rutinarias.
- Se asigna la tarea de proyectar el flujo de fondos. Esta labor presupone la presupuestación y permite el control semanal de lo ingresado y egresado. Resulta necesario que el personal contable- administrativo colabore brindando la información de gestión necesaria.
- Se trabaja en generar una imagen de responsabilidad, autoridad y confidencialidad de la información.

Diagnóstico de la situación económico-financiera de la empresa

A continuación se mencionan algunos aspectos relevantes que surgieron durante el relevamiento de la información:

- La empresa posee una estructura financiera fuertemente asentada en pasivos. El calce de los pasivos corrientes con los activos corrientes si estos últimos no se realizan dentro de los plazos adecuados, como ocurre en tiempos de crisis, es una complicación (Cuadro 1).
- El peso de los créditos por venta ha cedido frente al aumento de los bienes de cambio. La empresa recibe unidades usadas como parte de pago de sus ventas. El usado es difícil de realizar y recuperar al menos a su valor de costo. Las deudas comerciales tienen un impacto importante y una exigencia fuerte, igualmente ocurre con las deudas bancarias que vienen ganando terreno (Cuadro 2).
- Las ventas se han incrementado pero la calidad de las mismas no se mantiene. Por la falta de disponibilidad de efectivo o equivalente, el pago de contado es una rara modalidad, se reemplaza por las cuotas donde la cobrabilidad se complica en tiempo y forma. Los gastos aumentan su peso en relación a las ventas. Se mantiene el resultado positivo pero el mismo se diluye frente a las complicaciones financieras que ocasionan los descargos de tiempo e ítems no contemplados formalmente (Cuadro 3).
- En el Cuadro 4 se puede observar la sangría de fondos que representan los Resultados Financieros en tiempo de crisis, se registran movimientos financieros negativos en casi todos los rubros del pasivo; derivados de facilidades bancarias en todas sus formas, préstamos, descuento de cheques, tarjetas agro, descubiertos, intereses por atrasos con los proveedores, intereses fiscales, etc.
- Se puede ver expuesta en el Cuadro 5 parte de la información preparada por varios especialistas contables La información no refleja la realidad económica en aspectos relacionados con la falta de datos, incorrectos devengamientos, asociaciones y clasificaciones.

Análisis del resultado final mensual para la UN1 –marzo, abril y mayo-

Avanzando un poco más con la información, en el Cuadro 6, se pueden observar algunos números relacionados con una unidad de negocios, la UN1 (La sigla CR, Centro de Responsabilidad, se utiliza para no mencionar los centros con los que opera la empresa, cada centro tiene un responsable a cargo):

- Los resultados mensuales no son representativos de cada período. Existen imputaciones que pueden corresponder a más de un mes o a meses anteriores o no estar imputado un cargo del mes.

- Las unidades de negocios reciben cargos por ventas y costos internos. Estos ítems pueden llevar a confusión si el usuario de la información no comprende el análisis a nivel de resultado bruto.
- No se tiene en cuenta la prestación de servicios de las unidades que no generan ingresos.
- Si bien existe una diferencia entre ingresos y costos, se suman dos aspectos, el mencionado anteriormente en cuanto a la realización de las ventas con la discutible corrección del costo de ventas.
- Con referencia a la UN1 se enumeran algunas consideraciones sobre los gastos registrados (Cuadro 7): no se realizan cálculos mensuales de amortizaciones para la información del tablero. Existe una tendencia al aumento de gastos dada por los aumentos de precios más la inercia que experimentan las organizaciones que vienen de épocas de crecimiento a gastar más y controlar menos. Resulta complejo determinar el verdadero origen del gasto. Se analizan las consideraciones sobre la necesidad del gasto conjuntamente con el monto. Los Cargos Financieros aumentan por la toma de nuevos préstamos e incidencia de los financiamientos en curso. La incidencia del Impuesto a los Débitos y Créditos también aumenta con el consiguiente arrastre en coberturas y gastos bancarios.

Se puede concluir que la empresa atraviesa una situación financiera complicada, producto de una retracción en los ingresos del sector unida a la pérdida de liquidez de los mismos. Las estructuras de costos no se ajustan a tal situación ocasionando un peso difícil de arrastrar. La administración deficiente del capital de trabajo conjuntamente con la falta de control de los gastos agrava la crisis del negocio. Para su reversión, se sugiere una fuerte apuesta al incremento de los ingresos liquidando el stock de los usados, una importante Reducción de Costos y la puesta en venta de algunos activos fijos poco rentables con el fin de evitar recurrir a nuevos financiamiento de terceros.

La reducción de costos como imperativo

Cuando una empresa enfrenta condiciones de mercado desfavorables, con ingresos en el mejor de los casos constantes o decrecientes, ya sea por ventas de difícil incremento dadas las condiciones recesivas de la economía o precios fijados por una representación que no permiten ser incrementados, la alternativa más viable es disminuir costos, para mejorar el margen y la rentabilidad económica. También en este caso el control de los costos es una salida para contrarrestar el alto nivel de activos corrientes (no tan corrientes), la baja rotación y los escasos márgenes (si estos ocurren) generados.

Tradicionalmente la reducción de costos se enfocaba en el aprovechamiento de la capacidad instalada para disminuir los costos unitarios, es decir una mirada interna hacia el uso eficiente de la planta. Hoy sigue siendo un motivo de ocupación el uso de la capacidad ociosa para mejorar el aprovechamiento de los costos, pero también, la Gerencia Estratégica de Costos aporta temas de análisis de la cadena de valor, posicionamiento estratégico y causales de costos como aspectos a considerar en la búsqueda de la recuperación de la rentabilidad.

Según Falicoff-Argento (1997), las políticas de reducción de costos deberían ser abordadas de manera sistemática y continua, más bien que adoptando medidas paliativas de la coyuntura. Morillo (2001) acuerda con lo anterior cuando expresa lo siguiente: erróneamente las reducciones de costos son prácticas estructurales, realizadas de forma elemental sólo cuando la empresa no obtiene una rentabilidad satisfactoria, cuyo resultado se traduce en recortes de gastos supuestamente innecesarios y superfluos. El proceso de reducción, en un análisis de corto plazo,

representa un enfoque limitado que genera resistencia y concluye con la reducción de costos diluida. Ambos autores plantean que la reducción debe establecerse como resultante de la definición estratégica del negocio. Mallo (1997) destaca que la reducción integrada y sistemática de costos es naturalmente, una actividad más de todo el proceso de planeación y control de gestión, y precisamente el aspecto global y recurrente del control operativo. Agrega que la reducción de costos es un imperativo más de los muchos que deben funcionar en una empresa bien administrada.

Ahora bien, si ocurre la situación, bastante natural, que una empresa en su período de expansión, en pleno crecimiento del mercado y consiguiente aumento de la demanda, aumenta sus instalaciones con el descuido que representa el incremento de los costos, en especial fijos; y luego, en época de recesión dichos aumentos de demanda se esfuman, entonces la necesidad de reducción de costos y revisión de las estructuras se transforma en lo igualmente urgente e importante.

Las medidas tendientes a reducir costos no suelen ser populares, a veces no resulta grata la tarea de recomendar recortes de personal y control de procesos de autorización de gastos. Sin embargo, más vale reconocer la necesidad de tomar estas medidas antes de sufrir consecuencias mayores. Se requiere una buena dosis de liderazgo y consenso en el conjunto de la organización.

A continuación se exponen algunos aspectos donde la reducción de costos puede tener resultados favorables en la empresa bajo análisis:

Relacionados con el Balance:

Incrementar la rotación del capital no es sencillo ya que no depende de la empresa únicamente sino de las condiciones de mercado que permitan incrementar el nivel de ventas; estas a su vez, dependen del producto, de la oferta de otros productos y, de otros factores, lo cual se traduce en un problema de competencia (Falicoff, 1997). Al tratar de incrementar la rotación de activos se debe considerar la actividad a la que se dedica la empresa, su capacidad instalada y los mercados que abarca, factores de los cuales depende el comportamiento de las ventas y el nivel de activos.

Se analizan las siguientes acciones según el presente caso:

- Reducción de activos corrientes: agilizar por todos los medios la venta de los stocks de usados. Lograr mejorar la eficiencia del ciclo operativo y financiero; acortando el plazo desde la compra de productos hasta el cobro a los clientes y calzando pagos con cobros. Tratar de disminuir los créditos por mala gestión de cobranzas, bajar los saldos de clientes mediante incentivos o sanciones en función al cobro, no pagar comisiones hasta que el cliente no haya pagado. Informatizar la gestión de cobro con un sistema integrado que permita el conocimiento compartido del estado de las cuentas.
- Medidas de cash management o gestión de tesorería: reducción de cuentas bancarias en la medida que lo permitan los financiamientos vigentes. Revisión de las condiciones con las entidades de crédito. Redefinición de todos los medios de pago utilizados por la empresa. Organización de la agenda de pagos. Control cruzado de ingresos y egresos en efectivo y medios de pago equivalentes.
- Reducción de activos no corrientes: en este caso particular se recomienda recurrir a la realización de algunos activos no corrientes poco productivos como recurso de saneamiento de la empresa.
- Reducción de pasivos: reducir el costo del endeudamiento: reducir la cantidad de deuda con costo, o sea reconvertir pasivos, renegociar con las entidades de crédito.

- Revisar las políticas de pagos y toma de créditos. Atender los plazos de cancelación de pasivos para no generar costos extras por pago de intereses.

Relacionadas con el Estado de Resultados:

- Negociación del costo de los bienes disponibles para la venta en función de las condiciones de crisis imperantes.
- Reducción del costo de compra de insumos (servicios) con medidas tales como: proceso de presupuestación y centralización en la autorización de compras, revisión del gasto, de las condiciones del proveedor, etc.
- Eliminación de las actividades que no agreguen valor, ahorro de movimientos innecesarios; revisión de los recorridos y frecuencias. Se recomienda un seguimiento y revisión de aquellos gastos críticos para este rubro como son los gastos de logística y mantenimiento.
- Recorte de personal y reubicación productiva de los existentes.
- Reducción de costos de estructura: la empresa tiene definidos centros de responsabilidad a cargo de los encargados respectivos. Se busca el compromiso de cada uno en la tarea de lograr un manejo más eficiente de los costos. Se puede acompañar con políticas de incentivo, búsqueda de economías de escala como compartir servicios e implementación de sistemas de control efectivos. Por ejemplo, el seguimiento satelital de los vehículos afectados.

Es importante que toda la empresa entienda y se embarque dentro de la Cultura del Ahorro. Desde los directivos, mandos medios y niveles de base se necesita afianzar y consolidar esta filosofía que impacte en los planes de acción necesarios para evitar que se sigan filtrando los gastos y permitan el ahorro necesario que facilite transitar la difícil coyuntura.

Plan de Acción de Reducción de Costos para el primer mes de operaciones:

Semana 1	<ul style="list-style-type: none"> • Cobro de todos los saldos pendientes en cuentas corrientes. • Revisión de todos los niveles de gastos de cada unidad de negocios. • Agresiva política de reducción de la inmovilización de activos destinados como capital de trabajo. • Reuniones con el personal directivo para alinear la política de reducción de costos.
Semana 2	<ul style="list-style-type: none"> • Control de los puntos donde ocurren los egresos. • Freno a las autorizaciones de gastos. • Nombramiento de un Encargado de Compras. • Nombramiento de un responsable en Control de Gestión (en un principio dedicado a la revisión y previsión de gastos) • Se resuelve el recorte de personal (este ahorro será visible luego del periodo de indemnizaciones). • Revisión de activos no corrientes (observar garantías) para su venta.
Semana 3	<ul style="list-style-type: none"> • Avocar al Gerente Financiero en la Proyección del Flujo de Fondos (dedicado hoy especialmente a la tarea bancaria). • Refinanciar los créditos con el objetivo primario de reducir el costo financiero sobre la deuda.
Semana 4	<ul style="list-style-type: none"> • Enfocar al Gerente General en el área de Ventas exclusivamente. • Puesta a prueba de nuevos circuitos internos de Rendición de Cuentas y Autorización de gastos. • Decisión de liquidación de activos no corrientes.

Un apartado a la mirada contable

La Contabilidad Financiera es un sistema de registraciones e informes que cumple prioritariamente con el objetivo de elaborar la información más acabada posible para terceros interesados. Considere, los organismos de recaudación, laborales, instituciones financieras, franquicias y representaciones, entre otros. La Contabilidad de Gestión, por su parte debe crear y comunicar información cualitativa y cuantitativa para la administración relativa a fenómenos económicos, para lo cual debe interpretarlos e informarlos de manera pertinente y oportuna (Osorio 1996). Le compete interpretar todos los fenómenos económicos en el interior de la organización y fenómenos suscitados por cambios externos que afectan tanto las entradas como las salidas del proceso productivo.

El problema sucede cuando la Contabilidad Financiera se maquilla para brindar información de gestión, o, quienes dicen hacer Contabilidad de Gestión, no realizan una labor a conciencia sobre la interpretación de la realidad económica. Ni que hablar de la oportunidad, cuando los informes llegan ya con el caballo cansado. La urgencia de resolver los aspectos del día a día deja de lado el reclamo por la información de gestión, la cual debe responder al menos a dos requisitos: pertinencia y oportunidad. La obligatoriedad legal de la Contabilidad Financiera la torna imprescindible, unida a esta realidad, se debe reivindicar la necesidad de contar igualmente y de forma complementaria con una Contabilidad de Gestión que provea información útil hacia adentro especialmente, a la toma de decisiones de los negocios.

Reflexión final

La gestión de costos eficiente y responsable, es siempre necesaria. Sea que la empresa se encuentre en un periodo de expansión, estabilidad o retracción, que la economía este atravesando un periodo de crecimiento o recesión, que el mercado se expanda, estabilice o contraiga. En cada caso, existirá una oportunidad única de realizar un manejo eficiente de los costos. La referencia es válida para todos los tipos de costos de la cadena de valor y su correlato con los ingresos. Asimismo resulta necesario contemplar los costos relacionados con cada aspecto del manejo de activos y pasivos. Una buena situación económica descansa sobre una sólida situación financiera y viceversa. El correcto manejo financiero de una empresa asegura que no se diluyan los resultados económicos obtenidos. Los buenos resultados económicos derivan de la obtención de utilidades sostenidas en el tiempo. Las utilidades se generan y mantienen cuando el diferencial entre ingresos y costos existe. Esta diferencia se potencia, entre otras acciones, cuando se reducen costos.

Cuadros Anexos

Información sintética según balance Nov 2014, comparativo con año anterior (Cuadro 1)

INFORMACION DE BALANCE nov 2014					
	nov-14	% Vertical	nov-13	% Vertical	% Horiz.
TAC	66.177.376	92%	48.608.859	95%	36%
TANC	5.846.300	8%	2.463.346	5%	137%
TA	72.023.676	100%	51.072.205	100%	41%
TPC	59.499.544	93%	40.546.864	90%	47%
TPNC	4.820.120	7%	4.745.199	10%	2%
TP	64.319.664	89%	45.292.063	89%	42%
TPN	7.704.012	11%	5.780.142	11%	33%

Composición de los rubros corrientes más representativos del ESP (Cuadro 2)

COMPOSICION RUBROS CTES MAS REPRESENTATIVOS				
	nov-14		nov-13	
Creditos por vta		15%		56%
Bs de cambio		70%		34%
Deudas comerciales		83%		82%
Deudas brias		10%		10%
COMPOSICION RUBROS NO CTES MAS REPRESENTATIVOS				
Deudas brias		77%		76%
Otras deudas		24%		23%

Estado de Resultados resumido para el periodo terminado en nov.2014 (Cuadro 3)

ESTADO DE RESULTADOS para el periodo terminado en nov 2014					
	nov-14	% Vertical	nov-13	% Vertical	% Horiz.
Ventas netas	73.423.660	100%	58.963.773	100%	25%
Costo de vtas	45.856.897	62%	39.489.474	67%	16%
Utilidad bruta	27.566.763	38%	19.474.299	33%	42%
Gastos adm.	10.337.123	14%	7.595.430	13%	36%
Gastos comer.	10.777.830	15%	7.009.276	12%	54%
Rdos financ y otros	3.617.058	5%	2.741.217	5%	32%
Restultado del ejercicio	2.123.870	3%	1.861.729	3%	14%

Resultados financieros según contabilidad expuesta en Tablero de Comando -diciembre 2014-mayo 2015- (Cuadro 4)

UNIDAD DE NEGOCIO 1	DIC	ENER	FEBR	MARZO	ABRIL	MAYO	6 MESES
Comisiones y Gastos Bancarios	- 35.454	- 41.889	- 19.114	- 18.678	- 41.742	- 41.849	- 198.725
Gastos por venta de cheques	- 32.335	- 14.599	- 4.812	- 5.289	- 12.295	- 11.761	- 81.091
Comisiones y Gastos Tarjeta de Cr	- 95.552	- 5.951	- 36.749	- 19.407	- 9.999	- 40.051	- 207.709
Resultados Financieros	- 20.757	- 23.533	- 7.255	- 13.894	- 86.896	- 74.381	- 226.716
Intereses descubierto	- 32.530	- 27.409	- 22.983	- 9.746	- 28.357	- 28.568	- 149.594
Intereses créditos	- 372.891	- 435.955	- 188.993	- 404.114	- 195.688	- 304.938	- 1.902.579
Intereses ganados por financiación	-	8.434	4.152	6.871	-	257	19.713
Intereses Fiscales	- 76.007	- 24.890	- 26.023	- 4.828	34.809	- 12.179	- 109.119
Diferencia de cambio	64.986	143.330	97.967	16.007	40.380	- 63.527	299.144
Total Otros y Financieros	- 600.540	- 422.462	- 203.811	- 453.078	- 299.788	- 576.997	- 2.556.677
UNIDAD DE NEGOCIO 2							
Gastos y comisiones bancarias	- 46.281	- 37.185	- 25.976	- 15.008	- 64.876	- 32.024	- 221.350
Intereses pagados	724.070	144.970	-	19.225	13.904	6.371	908.540
Intereses préstamos bancarios	- 564.122	- 112.822	- 95.002	- 325.477	- 111.529	- 110.943	- 1.319.894
Intereses descubierto bancario	- 23.181	- 17.413	- 10.475	- 465	- 13.605	- 1.978	- 67.116
Intereses comerciales	- 252.444	- 170.793	- 64.883	- 15.506	- 27.253	- 45.320	- 576.199
Intereses impositivos	- 10.443	- 1.199	- 31.888	- 3.238	173	- 68.967	- 115.562
Intereses venta de cheques	- 392.124	- 279.506	- 177.588	- 144.341	- 292.257	- 171.004	- 1.456.820
Diferencia de cambio	37.035	- 223.650	- 95.993	- 26.360	- 3.635	2.864	- 309.738
Total Otros y Financieros	- 527.490	- 697.597	- 501.804	- 511.170	- 499.079	- 421.001	- 3.158.140
UNIDAD DE NEGOCIO 3							
Gastos bancarios	- 4.822	- 32.824	- 17.341	- 21.300	- 1.078	- 5.126	- 82.490
Gastos de tarjetas	-	- 13	- 97	- 2.484	- 4.856	- 29	- 7.479
Intereses créditos bancarios	- 49.490	- 384.456	- 19.820	- 77.932	- 128.651	- 24.486	- 684.835
Intereses descubierto	- 20.027	- 6.632	- 7.506	- 9.411	- 6.091	- 7.784	- 57.450
Intereses descuento de cheques	-	-	- 76.083	- 63.227	-	-	- 139.309
Diferencia de cambio	- 1	-	- 55.597	-	-	- 441	- 56.038
Intereses impositivos	-	- 245	- 20.315	- 632	- 563	- 1.364	- 23.119
Total Otros y Financieros	- 74.340	- 424.171	- 196.759	- 174.985	- 141.238	- 39.229	- 1.050.721
TOTAL	-1.202.369	- 1.544.230	- 902.373	- 1.139.234	- 940.105	- 1.037.227	- 6.765.537

Información presentada como Información de Gestión en el Tablero de Comando por el sector contable (Cuadro 5)

ESTADO DE RESULTADOS SINTETICO SEGUN TABLERO DE CONTROL MENSUAL							
UNIDAD DE NEGOCIO 1	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	6 MESES
Ventas	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	
Costo de Venta	8.963.452	6.523.889	4.745.996	10.571.916	13.537.067	10.067.024	54.409.345
Utilidad Bruta	-5.396.745	-4.379.413	-2.593.995	-7.010.064	-5.859.042	-5.811.800	-31.051.060
Total Gastos	3.566.707	2.144.477	2.152.001	3.561.852	7.678.024	4.255.223	23.358.285
Total Otros y Financieros	-2.567.212	-2.000.712	-1.721.410	-2.207.085	-2.841.669	-2.854.143	-14.192.231
RESULTADO Unidad de negocio 2	-535.734	-496.309	-175.160	-336.965	-224.308	-539.332	-2.307.807
RESULTADO DEL PERÍODO	311.198	-634.129	111.340	1.388.375	3.911.017	519.439	5.607.240
UNIDAD DE NEGOCIO 2	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	6 MESES
Total Ingresos	35.054.861	24.562.313	12.606.240	9.861.809	12.474.052	20.718.630	115.277.906
Costo de Venta	-35.477.375	-16.301.234	-11.979.950	-11.469.103	-10.171.774	-24.622.981	-110.022.417
Utilidad Bruta	-422.515	8.261.080	626.290	-1.607.294	2.302.278	-3.904.351	5.255.489
Total Gastos	-3.953.249	-4.221.872	-2.682.191	-2.151.704	-4.765.125	-5.470.930	-23.245.072
Total otros ingresos y egresos	-770	60.225	-710	0	0	89.105	147.850
Total Otros y Financieros	-528.170	-697.597	-501.804	-511.170	-499.079	-421.001	-3.158.820
RESULTADO DEL PERÍODO	-4.904.703	3.401.835	-2.558.414	-4.270.168	-2.961.926	-9.707.177	-21.000.553

Resultados mensuales UN1-marzo-abril-mayo- Comparativo % abril mayo (Cuadro 6)

ANALISIS DE RESULTADO FINAL MENSUAL UN1				
	MARZO	ABRIL	MAYO	% ABR-MAY
CR1				
Ingresos	766.044	1.029.725	1.309.853	21,4%
Costos	184.257	186.952	146.201	-27,9%
Gastos	519.033	424.906	629.083	32,5%
Gastos otras empresas	25.651	32.531	35.184	7,5%
Resultado Final	37.102	385.337	499.384	22,8%
Resultados Positivos	766.044	1.029.725	1.309.853	21,4%
Resultados Negativos	728.941	644.388	810.469	20,5%
CR2				
Ingresos	6.814.125	7.458.234	5.408.125	-37,9%
Costos	4.766.237	4.973.395	4.004.851	-24,2%
Gastos	691.394	775.617	679.952	-14,1%
Gastos Financieros	-110.705	-50.147	-68.673	27,0%
Gastos otras empresas	11.861	17.545	21.313	17,7%
Resultado Final	1.455.338	1.741.824	770.683	-126,0%
Resultados Positivos	6.814.125	7.458.234	5.408.125	-37,9%
Resultados Negativos	5.358.787	5.716.410	4.637.442	-23,3%
CR3				
Ingresos	2.724.233	4.558.274	2.896.701	-57,4%
Costos	1.987.678	458.370	1.431.785	68,0%
Gastos	556.157	1.094.298	1.121.592	2,4%
Gastos Financieros	-507		46.377	100,0%
Gastos en Otras empresa	-483.480	512.950	163.181	-214,3%
Resultado Final	664.385	2.492.656	133.767	-1763,4%
Resultados Positivos	2.724.233	4.558.274	2.896.701	-57,4%
Resultados Negativos	2.059.848	2.065.618	2.762.934	25,2%
CR4				
Ingresos	267.514	394.929	452.345	12,7%
Costos	71.891	240.326	228.963	-5,0%
Gastos	73.316	88.758	58.628	-51,4%
Gastos Financieros	-4.401	-17.794	0	
Gastos en Otras empresa	1.317	70.075	33.496	-109,2%
Resultado Final	125.391	13.565	131.258	89,7%
Resultados Positivos	267.514	394.929	452.345	12,7%
Resultados Negativos	142.123	381.364	321.087	-18,8%
CR5				
Ingresos	0	95.904		
Costos	0	0		
Gastos	21.305	35.662	19.397	-83,9%
Gastos Financieros	0	0	0	
Gastos en Otras empresa	15.472	18.548	14.641	-26,7%
Resultado Final	-36.777	41.694	-34.038	222,5%
Resultados Positivos	0	95.904		
Resultados Negativos	36.777	54.210	34.038	-59,3%
CR6				
Gastos	271.940	334.675	258.232	-29,6%
Gastos Financieros	452.578	292.249	561.627	48,0%
Gastos en Otras empresa	58.605	49.382	74.496	33,7%
Resultado Final	-783.124	-676.306	-894.355	24,4%
Resultados Positivos				
Resultados Negativos	783.124	676.306	894.355	24,4%
CRT				
Ingresos	10.571.916	13.537.067	10.067.024	-34,5%
Costos	7.010.064	5.859.042	5.811.800	-0,8%
Gastos	2.207.085	2.841.669	2.854.143	0,4%
Gastos Financieros	336.965	224.308	539.332	58,4%
Gastos en Otras empresa	-370.574	701.030	342.310	-104,8%
Resultado Final	1.388.375	3.911.017	519.439	-652,9%
Resultados Positivos	10.571.916	13.537.067	10.067.024	-34,5%
Resultados Negativos	9.183.541	9.626.050	9.547.585	-0,8%
CR7 (logistica)				
Gastos	73.941	87.753	87.260	-0,6%
TOTAL				% MARGEN
Resultados Positivos	10.571.916	13.537.067	10.067.024	
Resultados Negativos	9.257.482	9.713.802	9.634.845	95,7%
Resultado Final	1.314.434	3.823.265	432.179	4,3%

Detalle Sintético gastos de todos los Centros de Responsabilidad de la UN1 (Cuadro 7)

DETALLE GASTOS UN1	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15
Sueldos y cargas sociales	-670.627	-1.117.437	-771.233	-799.584	-760.216	-809.774	-827.177
Combustibles y Lubricantes	-56.704	-55.242	-62.468	-63.705	-64.914	-94.353	-126.516
Gastos administración	-275.645	-364.164	-186.490	-177.063	-345.046	-300.151	-601.990
Gastos comercialización	-142.313	-121.908	-110.619	-206.419	-153.848	-263.925	-475.816
Impuestos y Tasas	-272.751	-626.233	-553.155	-379.536	-583.119	-891.021	-449.628
Gastos Generales	-27.743	-97.313	-54.956	-64.623	-116.159	-99.004	-47.459
Cortesía	-41.537	-57.571	-172.440	-35.287	-9.678	-297.290	-101.085
Amortización bienes de uso	-	-	-	-	-	-	-
Total Gastos	-1.445.375	-2.397.895	-1.869.356	-1.684.181	-1.990.916	-2.713.423	-2.587.547
Impuestos D y C	-55.210,70	-86.338,12	-93.370,25	-50.581,40	-90.385,16	-79.931,57	-101.839,57
Cargos financieros	-207.018,08	-537.406,60	-501.094,34	-176.890,43	-338.072,52	-234.699,69	-556.065,82

Bibliografía:

Falicoff, S.; Argento R.; "Estrategias de Reducción de Costos". Revista Costos y Gestión N° 25, septiembre 1997.

Cagliolo, M.; Lisarrague M.; Metilli G.; "Gestión de reducción de costos aplicada a las medianas empresas (PYMES)". Revista Costos y Gestión N° 2. Iapuco, septiembre 1997.

Mallo, Kaplan, Meljem, "Contabilidad de Costos y Estratégica de Gestión". Ed. Prentice Hall, Madrid, 2.000.

Morillo, Maricela, "Rentabilidad Financiera y reducción de costos". Actualidad Contable, FACES, Venezuela 2001.

Goxens, M., Gay J., "Análisis de Estados Contables, Diagnóstico económico-financiero". Prentice Hall, Madrid, 2002

Walsh C "Ratios fundamentales de la gestión empresarial", Prentice Hall, Madrid 1996.

Hernández Torres Mariza y otros, "Diagnóstico y Control de Gestión", Tecnología en Marcha, N°14, vol. 2. La Habana.

Amat O, Soldevila P, "Contabilidad y Gestión de Costes". Ed. Gestión 2000. Barcelona 1998.

Gimenez C. y colaboradores "Decisiones en la gestión de costos para crear valor". Ed. Errepar. Argentina 2010.

Anthony R. Govindarajan V., "Sistemas de Control de Gestión". Ed. Mc. Graw Hill. Mexico 2007.