

**XLIII CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES  
UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

**HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA MICRO Y PEQUEÑAS  
EMPRESAS**

**Categoría propuesta: Comunicación de experiencias  
profesionales**

**Autores:**

**Mg. Zulma Ester Luparia (Socio Activo IAPUCO)**

**Mg. Susana Graciela Medina (Socio Activo IAPUCO)**

**Esp.CPN José L. Pruzzo (Socio Activo IAPUCO)**

**Noviembre de 2020**

## Índice

### Resumen

1. INTRODUCCIÓN .....	- 1 -
2. ANALISIS DE LA COMPOSICIÓN EMPRESARIA EN LA REPÚBLICA ARGENTINA .....	- 4 -
3. MARCO TEÓRICO .....	- 7 -
3.1 Condiciones necesarias para la utilización de las herramientas .....	- 7 -
3.2 Herramientas de costos y gestión para la toma de decisiones .....	- 8 -
4. FUENTES DE INFORMACIÓN DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA .....	- 11 -
4.1 PROCESO DE CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO .....	- 11 -
4.2 PREGUNTAS SOBRE INGRESOS Y SUS COSTOS RELACIONADOS .....	- 11 -
5. CONCLUSIÓN .....	- 14 -
6. BIBLIOGRAFÍA .....	- 15 -

## **HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS**

**TEMÁTICA** La información de costos y las herramientas de gestión para atender los cambios en los negocios

### **RESUMEN**

El presente trabajo analiza el rol de las micro y pequeñas empresas en la economía argentina, averigua si cuentan con sistemas de costos y gestión implementados y a partir de allí infiere sobre la posibilidad de utilización de las herramientas disponibles para tomar decisiones ante cambios producidos en las variables relacionadas con la actividad desarrollada.

Se parte del análisis de la estructura de las empresas de la República Argentina según su tamaño y nivel de empleo ofrecido. Se realizaron consultas informales a profesionales especializados en la temática y a las cámaras intermedias que representan a las distintas actividades económicas, para detectar qué cantidad aproximada de dichas empresas cuentan con sistemas de costos y gestión implementados y como consecuencia de ello, están en condiciones de usar las herramientas existentes para tomar decisiones.

Es sabido que las micro y pequeñas empresas son más flexibles y tienen la posibilidad de adaptarse a los cambios con mayor rapidez debido precisamente a su tamaño y baja complejidad. No obstante ello, la falta de la información necesaria para poder utilizar las herramientas disponibles que colaboren al análisis de las diferentes alternativas, dificulta ↓ su gestión. Por ello en el presente trabajo se analiza el uso de las herramientas conocidas para tomar decisiones, flexibilizando su aplicación para las micro y pequeñas empresas.

Habiendo detectado que la mayoría de estas empresas no cuenta con sistemas de contabilidad de gestión, también desarrollamos algunas propuestas sobre la forma de obtener la información necesaria para alimentar las herramientas disponibles y tomar decisiones.

El objetivo perseguido es presentar una propuesta que permita la recolección de información en empresas que no tienen implementado un sistema de costos y gestión y su uso en el desarrollo de las herramientas de decisión.

## **1. INTRODUCCIÓN**

En los últimos 10 años en nuestro país se han producido cambios en la política económica implementada, lapso en el que transitamos una etapa en la cual se flexibilizaron las restricciones existentes en los diferentes mercados de oferta y demanda de bienes y servicios. Mercados en los cuales las micro y pequeñas empresas no resultan formadoras de precios y consecuentemente se ven obligadas a adaptar sus negocios a lo que se establece en cada mercado.

Algunas variables tienen incidencia en todo el espectro de las micro y pequeñas empresas, como lo son el costo del dinero, la cotización de la moneda extranjera, el precio del combustible, el precio de los servicios, y no solo los precios inciden, si no la eliminación de barreras arancelaria de protección de algunos mercados, que provoca en ingreso de productos de importación cuyos precios hacen imposible la competencia. Esto trae aparejado un cambio en el consumo, en desmedro de las micro y pequeñas empresas, las que al ver disminuidos sus ingresos e incrementados sus costos, y no contar con información ni con las herramientas necesarias para analizar el efecto de distintas decisiones, cierran sus puertas.

En el CUADRO I, se detalla la movilidad de las micro y pequeñas empresas a través de la cantidad de aperturas y cierres registrados por las empresas. El domicilio en la que declaran la nómina de personal asalariado, por lo cual toda empresa que tenga declarado personal en varias provincias multiplicará su registro, Esto hace que el total de empresas consideradas no coincida con las que realmente existan.

Resulta importante aclarar que se trabajó con aquellas provincias en las que se registran más de 10.000 empresas, dado que las que no superan esa cantidad tienen un comportamiento similar en lo referido a la movilidad.

CUADRO I

**Movilidad empresarial 2017 y 2018**

Provincia en la que declara empleo		2017	2018
<b>Partidos de GBA</b>	Aperturas	8.764	7.890
	Cierres	8.731	9.958
	<b>Cambio Neto</b>	<b>33</b>	<b>-2.068</b>
<b>CAPITAL FEDERAL</b>			
<b>CAPITAL FEDERAL</b>	Aperturas	11.297	10.920
	Cierres	11.391	12.611
	<b>Cambio Neto</b>	<b>-94</b>	<b>-1.691</b>
<b>BUENOS AIRES</b>			
<b>BUENOS AIRES</b>	Aperturas	8.984	7.872
	Cierres	9.427	10.301
	<b>Cambio Neto</b>	<b>-443</b>	<b>-2.429</b>
<b>CORDOBA</b>			
<b>CORDOBA</b>	Aperturas	5.601	5.125
	Cierres	5.767	5.868
	<b>Cambio Neto</b>	<b>-166</b>	<b>-743</b>
<b>ENTRE RÍOS</b>			
<b>ENTRE RÍOS</b>	Aperturas	1.330	1.168
	Cierres	1.324	1.496
	<b>Cambio Neto</b>	<b>6</b>	<b>-328</b>
<b>MENDOZA</b>			
<b>MENDOZA</b>	Aperturas	2.314	2.083
	Cierres	2.297	2.495
	<b>Cambio Neto</b>	<b>17</b>	<b>-412</b>
<b>SANTA FE</b>			
<b>SANTA FE</b>	Aperturas	4.665	4.051
	Cierres	4.565	4.853
	<b>Cambio Neto</b>	<b>100</b>	<b>-802</b>
<b>TUCUMÁN</b>			
<b>TUCUMÁN</b>	Aperturas	1.168	1.001
	Cierres	1.100	1.308
	<b>Cambio Neto</b>	<b>68</b>	<b>-307</b>

Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial - MPyT - en base a SIPA

A fines del año 2019 comienza una nueva etapa, la política económica implementada en nuestro país, más participativa en los mercados, con medidas que tratan de incentivar la producción y el mercado del consumo, regulando el costo del dinero y de otros servicios participativos de la producción, se restringen las importaciones, etc., , intentando que las micro y pequeñas empresas puedan continuar con su actividad económica.

Pero recién iniciado este camino, la economía mundial se ve afectada por una pandemia, así declarada por la ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD, ante la presencia del COVID 19.

En nuestro País el 20 de marzo del año 2020, por el Decreto Nacional 297/2020 comienza a regir el “Aislamiento social preventivo y obligatorio”, que implica la permanencia de las personas en sus residencias y la abstención de concurrir a los lugares de trabajo, de transitar rutas, vías y espacios públicos.

El mismo las actividades y los servicios consideradas esenciales en la emergencia y que las personas afectadas a los mismos quedan exceptuadas del “aislamiento social, preventivo y obligatorio.

Esto implicó la paralización del entramado económico, salvo en aquellos sectores considerados esenciales los cuales tuvieron que adoptar protocolos para desarrollar sus actividades y adaptarse los impuestos por otros.

Tal cual lo manifestó Jacques Attali La Nación 2020, *“La pandemia impactó sobre la economía a nivel global, no solo local y algunos de sus efectos sorprendieron a analistas mundiales. . . “ ..... Lo que más me sorprendió es que fuera posible que más de 2500 millones de personas pasaran a trabajar a distancia, de la noche a la mañana. Sabía que el teletrabajo ocurriría, pero no estaba preparado para entender que sería tan rápido y bajo presión. Eso demuestra que la humanidad, bajo presión, puede cambiar muy rápido. También me sorprendió el hecho de que la humanidad comprendiera, bastante rápido, que estábamos ante un evento global, no algo local, y que cerrar las fronteras no ayudaría. Comprendimos que un problema en un lugar es un problema en todos lados. ....”* ..... *“..... Está apareciendo muchísima tecnología nueva alrededor del mundo y está floreciendo esa "economía de la vida", enfocada en los sectores de la economía más importantes para el futuro: salud, educación, higiene, alimentación, agricultura, cultura digital, entre otras. ....”*

El esfuerzo que han realizado los titulares de las micro y pequeñas empresas para mantenerlas en el mercado a resultado inmenso e increíble, por su resistencia y por su ingenio para adaptarse a estas nuevas reglas de juego. Mercados que desaparecieron, otros que cambiaron profundamente ha sido su desafío, como también el uso de la tecnología y las nuevas vías de comunicación.

**Esta realidad actual e inesperada, nos lleva a preguntarnos si las micro y pequeñas empresas están en condiciones de utilizar las herramientas disponibles para la toma de decisiones y si los profesionales en Ciencias Económicas somos consientes del aporte que podemos realizar para que lo logren.**

## 2. ANALISIS DE LA COMPOSICIÓN EMPRESARIA EN LA REPÚBLICA ARGENTINA

El análisis de la composición empresarial en la República Argentina se realizó sobre la base de información estadística nacional y provincial y referida a

**La cantidad de empresas existentes categorizadas en grandes, medianas, pequeñas y micro empresas, de acuerdo a los parámetros de la Ley Nacional de Pymes, lo cual nos brinda una aproximación a la cantidad de puestos de trabajo ocupados y su distribución geográfica en nuestro territorio.**

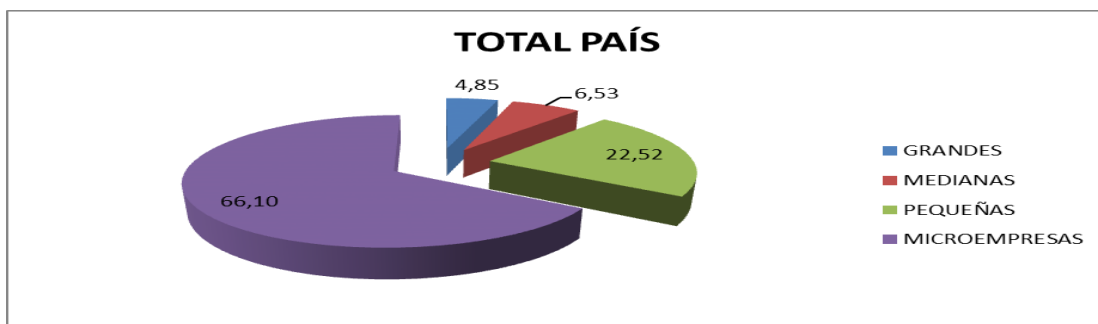
Con el fin de obtener una foto de la cantidad de empresas existente en nuestro País, su distribución geográfica y de ellas su clasificación por rango, según sean micro, pequeñas, medianas o grandes empresas, recabamos información estadística a nivel nacional, publicada por el Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social y la comparamos con información provincial (entramado productivo de la provincia de Santa Fé, perfil productivo cordobés, anuario estadístico de La Pampa, etc) con el fin de verificar si los promedios nacionales coinciden con las tendencias provinciales y ante la similitud de la información decidimos trabajar con los niveles nacionales.

### CUADRO II

#### CANTIDAD DE EMPRESAS POR PROVINCIAS AÑO 2018

DISTRITO	CANTIDAD	%	GRANDES	%	MEDIANAS	%	PEQUEÑAS	%	MICROEMPRESAS	%
<b>TOTAL PAÍS</b>	<b>535950</b>	<b>100</b>	<b>26017</b>	<b>4,85</b>	<b>34980</b>	<b>6,53</b>	<b>120712</b>	<b>22,52</b>	<b>354241</b>	<b>66,10</b>
GBA	85655	15,98	3605	4,21	6427	7,50	21986	25,67	53637	62,62
CABA	133075	24,83	4476	3,36	9275	6,97	32107	24,13	87217	65,54
OTROS BS.AS	83410	15,56	2757	3,31	4286	5,14	17208	20,63	59159	70,93
CORDOBA	47799	8,92	1914	4,00	2641	5,53	9583	20,05	33661	70,42
SANTA FE	46123	8,61	1916	4,15	3074	6,66	10111	21,92	31022	67,26
MENDOZA	19455	3,63	1201	6,17	1280	6,58	4705	24,18	12269	63,06
ENTRE RÍOS	13661	2,55	731	5,35	791	5,79	2609	19,10	9530	69,76
TUCUMÁN	10984	2,05	927	8,44	805	7,33	2473	22,51	6779	61,72
< 10000	95788	17,87	8490	8,86	6401	6,68	19930	20,81	60967	63,65

Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial - MPyT - en base a SIPA



**TOTAL PAIS**

TOTAL	CANTIDAD 535.950	RANGO	RUBRO 100%
<b>INDUSTRIA</b>	<b>61.508</b>	<b>100%</b>	<b>11,48%</b>
GRANDES	5.241	8,52%	
MEDIANAS	7.397	12,03%	
PEQUEÑAS	19.560	31,80%	
MICROEMPRESAS	29.310	47,65%	
<b>COMERCIO</b>	<b>176.969</b>	<b>100%</b>	<b>33,02%</b>
GRANDES	5.226	2,95%	
MEDIANAS	6.775	3,83%	
PEQUEÑAS	35.324	19,96%	
MICROEMPRESAS	129.644	73,26%	
<b>SERVICIOS</b>	<b>297.473</b>	<b>100%</b>	<b>55,55%</b>
GRANDES	15.550	5,23%	
MEDIANAS	20.808	6,99%	
PEQUEÑAS	65.828	22,13%	
MICROEMPRESAS	195.287	65,65%	

Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial - MPyT - en base a SIPA

Para su encuadre en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas se observaron los siguientes guarismos, establecidos por la SEPyME.



**CORTES POR TAMAÑO (\$)**

Tiipo de Empresa	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicio
Micro	150000	500000	1000000	250000
Pequeña	1000000	3000000	6000000	1800000
Mediana	6000000	24000000	48000000	12000000

Fuente: Resolución SEPyME N°24/01

	Micro	Pequeña	Mediana
<b>Total Industria - Promedio simple</b>	5	24	96
<b>Total Comercio - Promedio simple</b>	5	23	67
<b>Total Servicios - Promedio simple</b>	4	17	66

Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial - DGlyEL - SSPEyEL - en base SIPA

Esta información nos está demostrando que en Argentina el 79,45% de las empresas del sector industrial son micro y pequeñas empresas, mientras que en la actividad comercial representan el 93,22% y en servicios el 87,78%. Podemos expresar entonces que existen 48.868 micro y pequeñas empresas en el sector industrial, 164.970 en el sector comercio y 261.121 en el sector servicios. 474.959 es el total de micro y pequeñas empresas.

De la lectura de algunos trabajos materializados y detectados en la búsqueda de antecedentes, se puede inferir que la situación resulta similar en varios países de América del Sur.

Las Profesoras Mirian Raquel Lafuente Velazquez y Noelia Andrea Paez Von Schmeling en su trabajo "GESTION DE COSTOS EN LAS PYMES – UN ANALISIS EN LAS INDUSTRIAS GRAFICAS DEL PARAGUAY", trabajo que tiene por objetivo la realización de una revisión sobre el uso de las prácticas de gestión de costos utilizados por las Pequeñas y Medianas Empresas detectan que los empresarios responsables de las mismas reconocen los beneficios de la herramienta pero existen diversas barreras que les impiden su implementación.

En este sentido Vivando et al, (2016) afirma: estudios demuestran que la utilización de sistemas de costeos y/o sistemas de control de gestión, no están lo suficientemente extendido en las Pymes, por el contrario, se observa una carencia de información organizada y estructurada para la toma de decisiones (Mejía & Hernández, 2010)

En el mismo sentido el Profesor Julio Marchione, (2007) opina que en el mundo de las Pymes resulta difícil encontrar a gerentes o dueños que se ocupen estrictamente de los problemas vinculados con los costos, más allá de la evaluación de los resultados operativos de la gestión de los negocios, no se observan esfuerzos de tiempo y dinero abocados a esta finalidad

Si analizáramos esta información desde el punto de vista del aporte al PBI, no resultaría representativa, pero si el análisis lo hacemos desde el punto de vista de los puestos de trabajo que genera y de la desocupación que evita resulta un mercado muy interesante de acompañar con el objetivo de incentivar el uso de las herramientas de gestión.

### **3. MARCO TEÓRICO**

#### **3.1 Condiciones necesarias para la utilización de las herramientas**

Sin pretender profundizar en cada una de las condiciones necesarias para la utilización de las herramientas que permiten mejorar la toma de decisiones, estas serán mencionadas a fin de contextualizar la situación óptima de la empresa para tal fin:

- Relevamiento de la importancia de las funciones propias de la empresa, a fin de determinar cuál será la apertura del análisis posterior.
  - ✓ Función de aprovisionamiento: Se decidirá tener en cuenta esta función cuando de su desempeño dependan cuestiones vitales para la actividad, como por ejemplo la disponibilidad de los factores productivos o la alteración de los valores de entrada de los mismos.
  - ✓ Función de producción: Esta es una función que no puede faltar en una empresa dedicada a la transformación (industria, producción primaria, extractiva) puesto que identifica el costo de conseguir el producto para su comercialización.
  - ✓ Función comercialización: Es una función que se encuentra presente en cualquier tipo de actividad dado que el objetivo económico de un emprendimiento es la colocación (comercialización) de bienes o servicios para la obtención del lucro.
- Organización de la estructura productiva: Esta estará marcada por los distintos tipos de producción: industrial, extractiva, de servicios o comercial, como así también de acuerdo a las características de cada actividad así podrá encuadrarse en:
  - ✓ un sistema de producción por órdenes, cuando la producción obedece a requerimientos de clientes o por decisión empresaria que significan especificaciones no repetitivas
  - ✓ un sistema por procesos cuando la producción es de tipo continuo y repetitiva. Dentro de este último sistema puede diferenciarse el de producción simple cuando el proceso se trata de integración de materiales, mano de obra y otros factores, de la producción conjunta, cuando el proceso se trata de desintegración de materiales encontrando puntos de separación en los que aparecen derivados de los mismos.
- Identificación de los productos que la empresa ofrecerá, si se trata de una empresa que ofrece un único producto (monoproductora) o por el contrario ofrece una diversidad de productos (poliproductora).

- Definición y determinación de la capacidad de producción o sea cuál es la aptitud para producir, medida a nivel empresa (monoproductora) o por sector para cada departamento o proceso productivos si se trata de empresas poliproductoras.
- Análisis de la forma cómo se producirán los ingresos por ventas teniendo en cuenta las líneas de productos a comercializar, los canales que se utilizarán para concretar esa comercialización y si se atenderán distintas zonas.
- Identificación de los costos que se deberán afrontar por cualquier concepto, y categorizarlos según:
  - Su naturaleza o identificación conceptual.
  - Su vinculación con la unidad de análisis que estemos considerando como por ejemplo un producto, un departamento, un proceso, un canal de distribución, etc, y entonces esta vinculación puede ser directa o indirecta.
  - Su comportamiento ante las oscilaciones en el nivel de utilización que se haga de la capacidad, también conocido como nivel de actividad (costos fijos, costos variables y costos de comportamiento intermedio si los hubiera)
  - Su relación con la salida efectiva de dinero en el momento del análisis (costos desembolsables y no desembolsables).
  - Su grado de evitabilidad, es decir si se cierra una línea de producto, un canal de distribución o una zona qué sucede con los costos, cuales son propios de la línea, canal o zona y por tanto ante su cierre se anulan o cuales son comunes a los mismos y no se anulan sino, por el contrario, tienen que ser afrontados por las que quedan.
  - Costos diferenciales, estos pueden ser incrementales o decrementales cuando se decide una nueva modalidad de producción o comercialización.
- Conocimiento de la mezcla de productos a comercializar.
- Decisión sobre qué base se utilizará para la determinación de los costos
  - Real, por la cual se computan los costos históricos una vez concluido el período del cual se trata.
  - Estimada, por la cual se presupuestan los costos en base a datos no científicos sino de tipo estadístico, ajustando los mismos a la realidad si ocurren variaciones entre lo estimado y lo real.
  - Estándar, por la cual se consideran costos aquellos que se determinan con base científica, y todo aquello que se aparte de los mismos se consideran variaciones y se tratan como resultados del período.
- Implementación del método de costeo variable mediante el cual se incorporan al costo de los productos los costos variables mientras los costos fijos se tratan como costos del período y se computan en su totalidad en el estado de resultados del mismo.

### **3.2 Herramientas de costos y gestión para la toma de decisiones**

En este punto se consideran algunas herramientas para la toma de decisiones que es posible utilizar, de una manera general y sin complejizarlas con distintos productos, márgenes de marcación, u otras cuestiones como la variabilidad del comportamiento de

las distintas funciones, ya que la intención es que a partir del conocimiento de las mismas se analice cómo utilizar estas herramientas en la micro y pequeña empresa.

### **Análisis marginal**

La herramienta fundamental en la toma de decisiones es el análisis marginal. Éste me permite conocer con qué cuento para afrontar los costos fijos de la empresa, una vez que se recuperaron los costos variables. De ahí la importancia de conocer cuáles son los costos variables y los fijos tanto de producción como de comercialización.

El monto mencionado se denomina Contribución Marginal y se determina:

Ingresos por Ventas – (Costos variables de producción + Costos variables de comercialización) = Contribución Marginal

A partir de ella, una vez deducidos los costos fijos del período, se obtiene el resultado.

### **Punto de equilibrio o nivelación**

El punto de equilibrio o nivelación es aquel donde los ingresos alcanzan, exactamente, a cubrir todos los costos- inherentes al desarrollo de la actividad- es decir que el resultado es igual a cero, no hay ni ganancias ni pérdidas. Este puede calcularse en unidades físicas, cuando la empresa es monoprodutora:

$$Q = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio de venta} - \text{Costos variables unitarios}}$$

o en monto de ventas en caso de ser poliprodutora.

$$V = \frac{\text{Costos fijos}}{\frac{\text{Ingresos}}{\text{Contrib. Marginal}}}$$

Donde los ingresos sobre la contribución marginal son el margen de contribución.

### **Margen de seguridad**

Como su nombre lo indica, este margen refleja la situación de la empresa en un momento dado en el que sus ingresos son superiores al punto de equilibrio o nivelación frente a alguna amenaza que implique que sus ventas pueden disminuir. La respuesta que me da esta herramienta es en cuánto puedo disminuir mis ventas sin entrar en zona de pérdida, y se calcula de la siguiente manera

$$\text{Mg. de seg.} = \frac{\text{Ventas actuales} - \text{Ventas en el punto de equilibrio}}{\text{Ventas actuales}}$$

### **Planeación de resultados**

Partiendo del punto de equilibrio pueden determinarse las unidades o el monto de ventas necesario para obtener resultados considerando que estos deberán cubrirse junto a los

costos fijos, por tanto el resultado buscado se sumará a estos últimos. Cuando se busca un resultado en un valor absoluto ( $R_1$ )

$$Q r_1 = \frac{\text{Costos Fijos} + (R_1)}{\text{Cont. Marg unitaria}}$$

Cuando el resultado es un porcentaje sobre las ventas ( $R_2$ )

$$\text{Ventas } r_2 = \frac{\text{Costos Fijos} + \%/\text{ventas}}{\text{Marg. De contrib}}$$

### **Punto de cierre de la empresa.**

Otra decisión que puede tomarse a partir del punto de equilibrio es la del punto de cierre de la empresa. En este análisis adquieren relevancia los costos no desembolsables, es decir aquellos costos que no significan la salida efectiva de dinero. El punto de cierre es aquel que su ubica por debajo de los costos desembolsables puesto que significaría que la empresa está teniendo pérdidas de dinero efectivo. Ubicarnos entre la zona de los costos totales y los desembolsables, es decir no tener en cuenta a los no desembolsables es una decisión que podemos tomar solo para el corto plazo, pues indica la descapitalización de la empresa.

### **Punto de cierre de una línea de producto, canal o zona de ventas**

Esta es una decisión que debe ser tomada cuando una línea producto un canal o una zona de ventas se encuentra operando con contribución marginal negativa o con pérdidas, en el primer caso debe cerrarse sin mayores cuestionamientos, sin embargo si la contribución marginal es positiva se deberán analizar los costos que, en caso del cierre, se evitarían (Costos Evitables). Es posible que estos últimos sean tan poco significativos que la situación a nivel empresa empeore puesto que la contribución marginal contribuía a afrontar los costos evitables y parte de los que persisten con el cierre analizado.

### **Producir o tercerizar, fabricar o comprar**

Esta es otra decisión que se toma a partir del análisis marginal comparando los costos que se originan en una situación y la otra, sin dejar de considerar los costos que no se empresa.

### **Costos diferenciales**

En muchas ocasiones se presentan ofertas para determinados grupos sociales, en determinados días de la semana, por comprar más cantidad de productos (2x1). Estas ofertas obedecen al estudio de las estadísticas y al haber detectado que están absorbidos los costos fijos con la operatoria normal y por tanto, para mejorar los resultados, se necesita incrementar los ingresos con la mera contribución marginal positiva.

Cuando la empresa cuenta con un sistema de costos para la gestión, relevar la información necesaria para el uso y análisis de las herramientas de gestión resulta un camino sin demasiados obstáculos. Sin embargo las micro y pequeñas empresas mayoritariamente no cuentan con sistemas de gestión implementados, pero suelen disponer de registros o carga de datos informales utilizando planillas de cálculo o algún programa estándar de gestión. No obstante ello, en el presente trabajo pretendemos analizar algunos procesos que nos permitan lograr la información requerida y aplicarla en las herramientas básicas, para luego plantear opciones orientativas pero válidas al momento de la toma de decisiones.

#### **4. FUENTES DE INFORMACIÓN DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA**

##### **4.1 PROCESO DE CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO**

Un párrafo aparte con el fin de considerar que resulta imprescindible para realizar el trabajo exitosamente, lograr una buena comunicación con quienes cuentan con la información interna de la empresa.

##### **Administración y gerenciamiento:**

¿Quién está a cargo del negocio? ¿Hay solo una persona responsable de todo el giro del negocio? Es imprescindible conocer profundamente cómo es el proceso de toma de decisiones, ya que en las mismas suelen estar entrelazadas con cuestiones personales y familiares, detectar si se está transitando una etapa de cambio generacional y todo otro aspecto que resulte sensible a los decisores como por ejemplo, si algún integrante de la empresa quiere incorporar algunos cambios internos, a quienes afecta. La mayor parte del éxito de trabajo en empresas micro y pequeñas, es conocer el entramado decisorio. Y esto resulta tan así, que también dependerá de cómo se presentan los resultados, cómo se exteriorizan y a quien se dirigen. La inexistencia de los mandos medios, a quienes se elevan los reportes en las medianas y grandes empresas, hacen que el trabajo profesional resulte muy personalizado. Esto implica que los reportes o informes para micro y pequeñas deben resultar sencillos en terminología, la cual se debería aproximar lo máximo posible a la utilizada por el empresario cuando se refiere a su negocio. Se deberán procurar informes fáciles de entender.

##### **4.2 PREGUNTAS SOBRE INGRESOS Y SUS COSTOS RELACIONADOS**

- **Actividad desarrollada:** industrial, comercial o servicios
- **Actividad industrial o de transformación:** descripción del proceso productivo, tipo de tecnología utilizada, maquinarias, cantidad de operarios, insumos, etc.
- **Cómo vende:**
  - Contado a través de transferencias bancarias, tarjeta de débito o crédito?  
¿En qué porcentaje?
  - Crédito: cuenta corriente
  - Mezcla de ventas: ¿Agrupa las ventas según qué indicador? Por ejemplo, algún indicador especial, margen de marcación, clientes, canales de comercialización, zonas, épocas del año con diferentes niveles,

- Canal de comercialización: venta por mostrador, con entrega en domicilio, venta virtual, otra

➤ **Qué costos se generan en cada situación:**

- Compra de materia prima o mercadería, ¿Cómo compra? ¿Cómo recibe su compra? Si la compra se realiza fuera del domicilio de la empresa, y el titular o encargado se traslada a realizarla, tener en cuenta estos gastos de traslado y estadía. Caso contrario, se detectará un flete a terceros.
- Gastos bancarios: comisiones, impuesto a los débitos y créditos. (Función comercialización)
- Sueldos, comisiones y cargas sociales del personal afectado a las ventas y al control de stock (que resulta imprescindible para la venta virtual)

➤ **Otros costos**

- **Lugar donde desarrolla las actividades:** Alquiler si es de 3° y si es propio y compartido con la casa habitación, se podrá tomar un valor posible de alquiler. Importante para el caso de las micro y pequeñas que desarrollan las actividades en inmuebles comunes con la casa habitación familiar. Impuestos provinciales y tasas municipales, si correspondiera.
- **Mantenimiento del inmueble**
- **Energía eléctrica, consumo de gas:** con el mismo criterio que el punto anterior. Si es empresa industrial considerar el uso de energía por las máquinas
- **Seguros pagados** sobre inmueble y maquinarias
- **Amortización de máquinas, equipos y/o vehículos.** Para el caso de los vehículos considerar si está afectado 100% a la actividad económica o se comparte con uso personal.
- **Mantenimiento de máquinas y/o vehículos. Patentes.**
- **Insumos menores**

Compartir este proceso de recolección de información acompañado por el o los responsables de la empresa, resultará enriquecedor y permitirá obtener un cabal conocimiento del funcionamiento de la misma. La información no resultará con alto grado de exactitud, pero si entendemos la determinación del punto de equilibrio o rango de nivelación como un valor de referencia, seguramente resultará de suma utilidad para análisis posteriores. Lo importante es obtener la información más relevante, ya que existen en el mercado guarismos referidos a ramas de actividad, con los cuales comparar lo detectado o buscar información de otros aspectos no relevantes.

Una vez obtenida, expuesta y valorizada la información se seguirá el siguiente procedimiento, teniendo en cuenta lo desarrollado en el marco teórico y de acuerdo al tipo de decisión a tomar:

- a) Clasificar los costos

- b) Establecer el punto de nivelación o un rango posible cercano a tal objetivo.
- c) Utilizar la información para las distintas decisiones a tomar, como por ejemplo: cuánto vender para obtener una determinada ganancia, qué línea es más rentable, qué modalidad de venta es más conveniente, analizar una oferta a precio diferencial, estudiar la conveniencia o no de participar en alguna feria o exposición y tantas otras decisiones cotidianas de corto plazo.
- d) Detectar las variables que resultan más sensibles a las alteraciones de los distintos sectores del negocio, a las que consideraremos variables críticas.
- e) Preparar una planilla de cálculo, en la cual se consignen las variables críticas con la finalidad de monitorear su comportamiento, y cuando se alteren significativamente volver a utilizar las herramientas necesarias para tal situación.



## **5. CONCLUSIÓN**

Podemos concluir que las micro y pequeñas empresas en la Argentina representan más del 70% del total de las empresas, que si bien no impactan fuertemente en el P.B.I. significan un valioso aporte desde el punto de vista del empleo no sólo por el personal en relación de dependencia sino también por los propietarios.

De acuerdo a lo consultado, las empresas mencionadas no cuentan con la información que proveen los sistemas de contabilidad de gestión, ni tampoco con complejos sistemas informáticos. No obstante ello es posible que, con información extracontable y no sistemática, se logre hacer uso de las herramientas de gestión y tomar decisiones, que si bien no tendrán alto grado de exactitud, colocarán en ventaja a la organización frente a aquellas que no las utilicen.

Por último, con una planilla de seguimiento se podrán controlar las variables críticas identificadas de modo de corregir rápidamente aquellas cuestiones que pongan en riesgo los negocios

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Oscar E Bottaro. Hugo A. Rodriguez Jaureguí. Amaro R. Yardín- Editorial La Ley – 2019 – EL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS Y LA GESTION DE LA EMPRESA.
- Beatriz I. Lucero. Zulma E. Luparia. Susana G. Medina. Mauro G. Perez Vaquer- Editorial UNLPam – 2017 – COSTOS PARA LA GESTIÓN.
- María Virginia Caligiore Gei, Ailín del Valle Cimador Néstor Federico Moretta Setay - Mendoza 2012 - APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE COSTOS EN LAS PYMES MENDOCINAS
- Estudio de la Aplicación del Método de Costos ABC en las Mypes del Ecuador - Rev. Investig. Altoandín. 2017; Vol 19 Nro 1: 33 – 46
- Natalia Espinal Bedoya Vicky Chavarría Posada - Especialización En Gestión Financiera Empresarial Universidad De Medellín - Medellín 2011 - DISEÑO DE UN SISTEMA DE COSTOS PARA MICROEMPRESAS DE ANTIOQUIA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
- Paula Gisella Iavarone – Mendoza 2012 - COSTOS POR ÓRDENES DE PRODUCCIÓN: SU APLICACIÓN A LA INDUSTRIA PANIFICADORA.
- Mirian Raquel Lafuente Velazquez. Noelia Andrea Paez Von Schmeling - Iberoamerican Journal of Industrial Engineering, Florianópolis, SC, Brasil, V.10, N.19, P. 84-105, 2018 - GESTION DE COSTOS EN LAS PYMES – UN ANALISIS EN LAS INDUSTRIAS GRAFICAS DEL PARAGUAY
- Diario La Nueva Mañana – Córdoba 27-08-2018 – PERFIL DE LA INDUSTRIA CORDOBESA.
- Jacques Attali - Archivo - Crédito: KENZO TRIBOUILLARD/AF - 25 de julio de 2020 - LA HUMANIDAD, BAJO PRESIÓN, PUEDE CAMBIAR MUY RÁPIDO
- Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial – AREAS ECONÓMICAS LOCALES: EMPLEO, EMPRESAS Y REMUNERACIONES – 2018
- Gobierno de la Provincia de Santa Fé – ENTRAMADO PRODUCTIVO – SECTOR PRIVADO – Agosto 2019
- Gobierno de la Provincia de La Pampa – Anuario Estadístico – 2019
- Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial – BOLETIN DE EMPRESAS POR PROVINCIA, SEGÚN LAS CARACTERISTICAS DE LAS FIRMAS - 2018