

"Este trabajo ha sido aprobado por la COMISIÓN TÉCNICA al solo efecto de ser publicado en los congresos del IAPUCo".

XLVII CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES
UNIVERSITARIOS DE COSTOS

**TÍTULO DEL TRABAJO: Protección contra la inflación –
Interacción entre consultoría y capacitación**

CATEGORÍA: Comunicación de Experiencias profesionales

AUTOR: Victorio Di Stefano - UBA – UTN - UDESA
SOCIO ACTIVO

Tandil – Octubre de 2024

TÍTULO DEL TRABAJO: Protección contra la inflación – Interacción entre consultoría y capacitación

INDICE:

Página 0:	Carátula
Página 1:	Índice
Página 2:	Resumen
Página 3:	Objetivo del trabajo y presentación del tema
Página 3:	La empresa
Página 4:	El trabajo encomendado
Página 5:	La dificultad de avance sin la adecuada capacitación
Página 5:	La capacitación, destinatarios y temas
Página 6:	COSTOS FINANCIEROS
Página 8:	Entonces para los activos:
Página 8:	Respecto de los pasivos:
Página 9:	Revisión de resultados
Página 10:	GESTIÓN POR INDICADORES
Página 10:	Consultoría con monitoreo permanente
Página 11:	Resultados obtenidos
Página 11:	Conclusiones
Página 12:	Bibliografía consultada

TÍTULO DEL TRABAJO: Protección contra la inflación – Interacción entre consultoría y capacitación

CATEGORÍA: Comunicación de Experiencias profesionales

RESUMEN:

La presente ponencia trata de una experiencia profesional realizada en una empresa de servicios tecnológicos durante el año 2022 y 2023, que tuvo como objetivo morigerar los efectos de los cambios en el poder adquisitivo de la moneda en los resultados empresariales y como derivación en la distribución de dividendos sociales.

Para poder realizar este trabajo debimos recurrir a capacitaciones previas, debido a la falta de formación profesional de algunos encargados del proceso decisorio tendiente a proteger el patrimonio social; y a la inexperiencia de los agentes capacitados, pues la franja de edades a las que pertenecían evidenciaba que no habían vivido procesos de alta inflación y aceleración de los índices, con perspectivas cercanas a la hiperinflación.

Las capacitaciones versaron alrededor de dos temas fundamentales: El primer tema tuvo que ver con el conocimiento de los procesos de ajuste por inflación y la forma de proteger el patrimonio ante su existencia (de la inflación propiamente dicha y de los procedimientos de ajuste); y el segundo tema con la creación de un tablero de comando ad – hoc para ir monitoreando los resultados de las decisiones a tomar en todos los períodos intermedios.

Las decisiones genéricamente hablando tuvieron que ver con cambios en las políticas comerciales para el acortamiento de plazos de cobranza, con negociaciones con proveedores para el mejor apalancamiento en los plazos de pago, con la mutación de activos desprotegidos ante la inflación por activos con mayor tipo de protección, por el mejor apalancamiento financiero y con algunos cambios en el período de devengamiento de resultados para el correcto apareamiento de costos contra ingresos.

Los resultados del trabajo de consultoría fueron positivos respecto de los objetivos empresariales propuestos y muy satisfactorios para los socios en función de la afectación de las utilidades a distribuir.

TÍTULO DEL TRABAJO: Protección contra la inflación – Interacción entre consultoría y capacitación

Objetivo del trabajo y presentación del tema

Esta comunicación de una experiencia profesional tiene la pretensión de presentar a los jóvenes asociados de nuestro instituto la realización de un trabajo de “consultoría” profesional en una empresa Pyme, y la necesidad que tuvimos de acompañar con una adecuada “capacitación” dicha tarea, para aspirar a un resultado exitoso.

Fuimos contratados para realizar una consultoría de gestión para generar un marco de protección contra los efectos de la inflación en los resultados de una empresa y debimos capacitar a los responsables de llevar adelante la gestión comercial, financiera y contable; para aminorar el impacto de los altos índices inflacionarios en el patrimonio societario.

El impacto que el ajuste por inflación contable había producido en los dos últimos ejercicios transcurridos (2020 y 2021) generó guarismos preocupantes, y la perspectiva de incremento de los índices para los períodos siguientes transformaron esa preocupación en ocuparse de manera concreta por los funcionarios de la empresa pero apoyados por consultores externos.

Esta necesidad de consultoría se basaba en la falta de experiencia del personal ante la perspectiva de desbordes inflacionarios y escenarios de alta devaluación, y en el equilibrio entre sectores internos con objetivos que no siempre se presumen confluyentes.

La escasa profesionalidad de algunos sectores y la poca experiencia de otros es lo que generó la necesidad de capacitación previa al inicio de las tareas de consultoría.

La empresa

Evitaremos identificar a la empresa en la que realizamos el trabajo por razones de confidencialidad, y si hace falta haremos referencia a ella como XXSA.

Se trata de una sociedad anónima de capital cerrado fundada por dos socios, cada uno poseedor del 50% del capital social. Uno de ellos aun trabaja en la empresa y oficia de CEO y el restante está retirado de la gestión; ambos forman parte del directorio.

Se trata de una típica empresa de servicios “Desarrollador e Integrador soluciones tecnológicas” que realiza proyectos de transformación digital, ciencia de datos, internet de las cosas, tecnologías de la información y comunicación, datos en la nube, etc.

Casi siempre consultoría y software, y rara vez de la mano de venta de hardware. Puntualizamos esta última porque será importante para el desarrollo del trabajo la escasa necesidad y moderada relevancia de Bienes de Cambio.

Trabaja por proyectos de mediano y largo plazo y su clientela puede corresponder tanto al sector privado como al sector público, sea este último nacional, provincial o municipal, y también en las organizaciones y empresas descentralizadas de estos estados (Transporte, agua, energía, control de tránsito, etc.)

Por la magnitud de los proyectos accede en muchos casos al desarrollo de los trabajos por intermedio de licitaciones tanto privadas como públicas, aunque puede vincularse también por adjudicación directa de tareas.

Los principales activos de la compañía se corresponden a “Créditos por ventas” (50% del total) y las operaciones las definen los vendedores o el área comercial. Si bien existen lineamientos y políticas de comercialización, el tipo de servicio y su complejidad, y los clientes, transforman a los parámetros diseñados por las políticas en laxos y el impacto de esta flexibilidad al momento del otorgamiento de plazos de cobranza se transforman en el talón de Aquiles ante procesos de pérdida del poder adquisitivo de la moneda significativa, que puede llegar a consumir toda la rentabilidad o al menos una parte importante de ella.

Es importante resaltar también que la mano de obra de XXSA está conformada mayoritariamente por profesionales universitarios y técnicos en casi todas sus áreas, solamente en la estructura comercial esto no sucede preponderantemente.

Respecto del tamaño, XXSA es una Pyme seguramente más parecida a una MEDIANA EMPRESA. Entre 100 y 120 personas en la nómina, 40 mil millones de pesos de facturación en el año 2023¹ y un edificio de 8 pisos de su propiedad en el distrito tecnológico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, considerable antigüedad en el mercado y en el rubro, y antecedentes que le permiten participar de procesos licitatorios demostrando la capacidad de saber hacer.

El trabajo encomendado

En reunión con uno de los accionistas poseedor del 50% del capital y que oficia de CEO (Gerente general) de la empresa, a la vista del impacto que había provocado el ajuste por inflación en los estados contables del ejercicio 2020, y ya conocidos los resultados del 2021 y el impacto del ajuste contable, fuimos consultados para revisar posibles cambios en la valuación y/o exposición de este último ejercicio.

La intención de los accionistas era morigerar el impacto del RECPAM (Resultado por exposición a los cambios en el poder adquisitivo de la moneda), teniendo en consideración la cuantía y significación en los resultados empresariales pero sobre todo la magnitud en las utilidades a distribuir entre ellos.

Obviamente trabajamos con la información de los estados contables anuales de presentación de los ejercicios transcurridos (2020 y 2021), y con información de estados contables mensuales durante el lapso que duró la consultoría (2022 y 2023).

Era abril de 2022 y poco había por hacer para mejora de resultados en general, y nada para contrarrestar los efectos de la inflación en particular del ejercicio 2021 cerrado el 31 de diciembre pasado.

Pero el análisis del ejercicio 2020 y 2021 sirvieron de base para estudiar la estructura de financiamiento de la empresa (Estudio detallado de la ecuación patrimonial) y el impacto producido en cada uno de los rubros del activo y su apalancamiento con cada rubro del pasivo y con el patrimonio social.

¹ Reexpresados a la fecha de cierre de ejercicio, 31-12-2023

Respecto de las cuentas de resultados también se pudieron observar posibles oportunidades de mejora que detallaremos más adelante, relacionadas con el momento de contabilización.²

La dificultad de avance sin la adecuada capacitación

Decidimos ponernos a trabajar analizando la estructura de financiamiento rubro por rubro y hasta partida por partida (análisis de cada una de las cuentas contables), principalmente del activo, pero también de su forma de financiación (pasivo y patrimonio neto), y luego también el impacto producido en las cuentas de resultados.

No se trataba de maquillar los estados contables al cierre del ejercicio económico sino de generar un proceso decisorio constante y permanente para deshacerse de activos desprotegidos y reemplazarlo por activos con algún tipo de protección, que pudiese aminorar o anular los efectos de la inflación; y hasta en algunos casos conseguir resultados de revaluación superiores al deterioro inflacionario.

También debíamos analizar las fuentes de financiamiento y elegir las que se suponían más adecuadas ante la perspectiva de crecimiento de los indicadores de pérdida de poder adquisitivo de la moneda.

Además, por tratarse de una Pyme cerrada (dos socios de 50% de participación cada uno), el asesoramiento abarcó a la mejor ecuación económica para la empresa y para los socios.

La capacitación, destinatarios y temas

Si bien el trabajo estuvo encargado directamente por la gerencia general, nuestra labor se desarrolló principalmente con el CFO (Gerente financiero) de la empresa, economista; la tesorera; dos contadoras públicas y un contador público del sector contable; y dos contadoras públicas responsables del área de control de gestión. En su totalidad profesionales universitarios y de entre 30 y 45 años todas y todos. Resalto el tema de la franja de edades debido a que en todos los casos estaban acostumbrados a procesos inflacionarios moderados, pero en ningún caso habían vivido procesos de desborde de los índices y menos hiperinflacionarios.³

Siendo que las operaciones de venta y cobranza dependen de los vendedores, y que estos están remunerados con comisiones sobre las ventas y/o las cobranzas, pero independiente de la rentabilidad de la empresa, es fácil imaginar lo difícil que fue convencer a este grupo de personas sobre el cambio de políticas de comercialización y financiamiento a los clientes, y sobre el endurecimiento de la aplicación de estos cambios. (Todo un cambio cultural al que no estaban acostumbrados, que “a priori” parecía atentar contra su interés particular, y un cambio de paradigma personal dado que también se trataba de personas sin recuerdos vívidos de los procesos de alta inflación o hiperinflacionarios de los 70, 80 y 90 del siglo pasado)

Entonces la capacitación fue extensiva al área comercial, específicamente a la gerencia del sector.

² Devengado

³ Cuando se pusieron en la búsqueda de un consultor, entre otros fue requisito que éste hubiere vivido procesos hiperinflacionarios.

Los temas sobre los que basamos la capacitación fueron dos: Los que correspondían a la cobertura de los efectos inflacionarios y los que debían servir para el monitoreo de los efectos que iban produciendo los anteriores. Elegimos entonces como temas “COSTOS FINANCIEROS” para todos los grupos a capacitar, y “GESTIÓN POR INDICADORES” para el grupo de profesionales de Contabilidad, Finanzas y Control de gestión.

Si bien la capacitación debía abarcar algunos temas sobre el marco teórico, fue direccionada a la praxis de la propia empresa. Los ejemplos teóricos estaban tomados de la propia compañía y los ejemplos prácticos sobre los guarismos de los estados contables, financieros y de gestión propios.

COSTOS FINANCIEROS

Todos los grupos recibieron esta capacitación, y la estructura de la misma abarcó tanto los conceptos que tienen que ver con el procedimiento de “Ajuste por inflación” y su impacto en los estados contables de la compañía, como por el impacto que produce en los costos empresariales el “Costo financiero”, pero definido éste como el “COSTO DE MANTENER ACTIVOS” y no el de soportar pasivos.

Respecto del “Ajuste por inflación”, además de explicar conceptualmente su significado, se le informó a los participantes los efectos que había provocado la inflación en el ejercicio económico 2020 (El RECPAM había sido equivalente al 10% de la venta y al 35% de las utilidades. En valor absoluto 365 millones de pesos); y en el ejercicio económico 2021 (El RECPAM había sido equivalente al 9% de la venta y al 38% de las utilidades. En valor absoluto 576 millones de pesos)⁴. Cabe señalar que dicha magnitud despertó el interés hasta del personal de ventas.

Respecto de los “Costos financieros” le rendimos un homenaje a la obra de Juan Carlos Vázquez, y más específicamente al Prof. Eduardo Sorlino.⁵

Conceptualmente:

- ***El costo financiero es el costo de mantener activos***
- ***Los activos monetarios cuestan la tasa nominal de interés***
- ***Los activos no monetarios cuestan la tasa real de interés***
- ***La tasa nominal corresponde a la que se pactan las operaciones de financiamiento (pasivos) o la tasa de costo de oportunidad⁶ para el financiamiento con capital propio (patrimonio neto)***
- ***La tasa real (TR) se calcula $(1+TN / 1+ TI) - 1 = *100$; siendo TN la tasa nominal y TI la tasa de inflación.***

El concepto dominante fue el descripto, pero la aplicación a la empresa se realizó revisando cada una de las partidas componentes del activo individualmente (No solamente clasificando en activos monetarios y activos no monetarios).

Para cada partida (cuenta) del activo se tuvo en cuenta su posibilidad o no de revaluación y/o de algún tipo de renta o recuperio; la separación fue la siguiente:

⁴ V

⁵ “Costos”; Juan Carlos Vázquez; Ed. Aguilar. Capítulo “Costos Financieros” escrito por el Profesor Eduardo Sorlino.

⁶ O valor de oportunidad, o costo de la alternativa desechada o tasa de renuncia de los propietarios.

Caja en moneda nacional
Caja en moneda extranjera
Bancos en moneda nacional
Bancos en moneda extranjera
Créditos por ventas en moneda nacional sin cláusula de ajuste
Créditos por ventas en moneda nacional con cláusula de ajuste
Créditos por ventas en moneda extranjera
Otros créditos en moneda nacional sin cláusula de ajuste
Otros créditos en moneda nacional con cláusula de ajuste
Otros créditos en moneda extranjera
Inversiones corrientes
Bienes de cambio
Bienes de uso
Inversiones no corrientes
Intangibles

Para cada partida (cuenta) del pasivo se tuvo en cuenta su forma de contratación y ajuste; y la separación fue la siguiente:

Deudas comerciales en moneda nacional sin cláusula de ajuste
Deudas comerciales en moneda nacional con cláusula de ajuste
Deudas comerciales en moneda extranjera
Deudas bancarias en moneda nacional
Deudas bancarias en moneda extranjera
Deudas fiscales
Remuneraciones
Cargas sociales

Comenzamos entonces a definir las políticas más apropiadas para las perspectivas futuras. El escenario era incierto y las premisas fueron las siguientes: La inflación iría en aumento; la unificación cambiaria no se produciría; la tasa de devaluación del tipo de cambio fluctuaría aproximadamente como la tasa de inflación; la tasa de interés de las inversiones sería levemente negativa.⁷

Si estas eran las premisas entonces la protección de los activos podría darse de manera casi indiferente si estos recuperaban el valor de la inflación y/o se dolarizaban y/o se colocaban a una determinada tasa de interés. (Sabido que esta última era la menos atractiva de las alternativas, aunque para algún tipo de disponibilidad de fondos podía ser necesaria de tomar)

Está demás aclarar que como lineamiento general se estableció bajar los plazos de cobranza y alargar los plazos de pago, pero sabiendo que la interacción en el mercado con clientes y proveedores lo permitiría de manera poco significativa.

La manera clásica de protección que hubiese utilizado una empresa productora y/o comercializadora de bienes a través del incremento de los inventarios de bienes de cambio y la especulación con el producido de su tenencia era poco significativa para XXSA debido a su actividad principalmente de servicios y sin stocks o con stock muy bajos y como accesorios al negocio principal. (Software y management)

⁷ Debemos recordar con el ánimo de contextualizar, que hicimos estas evaluaciones en abril de 2022, el Presidente había declarado la “Guerra contra la inflación”... y tres meses después (julio de 2022) cambiaba el Ministro de economía por alguien que luego sería además el candidato a Presidente de la nación.

Entonces para los activos:

1) Para los saldos en Caja en moneda nacional y Bancos en moneda nacional disminuirlos a la menor cuantía posible, y se estableció como política no tener nunca saldos de dichas cuentas sumadas, superiores a una vez y media la masa salarial. El resto debía pasar a algunas de las formas de protección. (Basado en el Cash Flow de la empresa)

2) Para los saldos de Activos en moneda extranjera (Caja, Bancos, Créditos, Inversiones), se decidió seguir de ese modo, o en caso de tener que mutarlos hacerlo por alguna forma de ajuste similar al inflacionario.

3) Para los activos con cláusula de ajuste (Créditos por ventas, Otros créditos, Bienes de uso, Intangibles), se decidió seguir de ese modo.

4) Para los Créditos por ventas sin cláusula de ajuste se decidió que solamente se mantendrían los existentes ya pactados y que no se volverían a realizar operaciones con ese marco político. Si alguna operación comercial debía realizarse sin ningún tipo de ajuste y sin conversión a alguna moneda extranjera, la misma solamente sería autorizada por la gerencia general y esta evaluaría la rentabilidad y las perspectivas futuras al momento de la autorización; además de tratar de acortar los plazos de cobranza.

5) Los Otros créditos sin cláusula de ajuste se corresponden casi todos a créditos fiscales sobre los que poco o nada puede modificarse a través de decisiones empresariales. Solamente se analizó la posibilidad de acelerar el cierre de los estados contables y la presentación de la declaración jurada anual del impuesto a las ganancias, para que algunos saldos nominales en pesos se convirtieran en saldos a favor de libre disponibilidad y pudieran ser utilizados para compensaciones más rápidamente.

6) En el caso de las Inversiones corrientes, estas se utilizaron para aprovechar los excedentes del cash flow, en la medida que un hubieran sido destinadas a otros activos.

7) Las Inversiones no corrientes se corresponden a tenencias accionarias por participación en otras compañías, controladas por la empresa y en el exterior, por lo tanto nada se modificó.

8) Respecto de los Bienes de cambio en general se trata de hardware que la empresa comercializa como accesorio del software, la gran mayoría son importados por la empresa o comprados en el mercado nacional pero importados por algunos proveedores nacionales. Su valuación a costo de reposición seguiría las pautas de un activo en moneda extranjera. Este hubiese sido el rubro característico de protección contra la inflación en Argentina tanto para empresas productoras como para empresas comercializadoras de bienes, pero en el caso de XXSA la especulación para la obtención de resultados por tenencia positivos o que alcancen para neutralizar los efectos de la pérdida de poder adquisitivo de la moneda no es posible más que en la escasa proporción del activo que posee.

Respecto de los pasivos:

Una aclaración general: Si bien se intentó gestionar por separado a cada pasivo para llegar a la alternativa más económica pero alineado a las variables proyectadas (Quizá la alternativa más económica de corto plazo era la peor considerada para los escenarios

futuros), el costo financiero se calculó considerando las tasas promedio ponderado del capital ajeno y del propio, en consideración de la universalidad de los pasivos.

En el caso de las fuentes de financiamiento la intención genérica fue abandonar en la medida de lo posible cualquier endeudamiento comercial en moneda extranjera. Obviamente se consideró la posibilidad de mutar de deudas ajustables a deudas nominales, aunque considerando que este efecto sería poco relevante en la magnitud del endeudamiento debido a que los proveedores perseguían políticas similares a las implantadas por nosotros.

Para el endeudamiento bancario en el año 2022 se tomó como indiferente la moneda, recordemos que la premisa de inflación y de devaluación eran similares; ya para el año 2023 se prefirió mayor tasa en pesos que menor en moneda extranjera. El escenario electoral y la perspectiva de cambio político, y el marcado retraso cambiario hicieron pensar en una devaluación superior a la inflación.

Respecto de los pasivos fiscales y las cargas sociales, el sector financiero de la compañía monitorea permanentemente la conveniencia de las tasas de los diferentes fiscos (Nacionales y Provinciales), y especula sobre cuál es el mejor endeudamiento comparándolo con las tasas bancarias.

La empresa sabe que el endeudamiento salarial tiene costo cero, pero nunca especuló con el retraso en el pago de los salarios, ni en todo ni en parte.

Como ya mencionamos anteriormente hemos analizado en conjunto la composición del patrimonio social y algunos activos de los socios que podían mejorar notablemente su rentabilidad sin perjudicar y por el contrario beneficiando el endeudamiento empresarial.

Detectamos colocaciones temporarias de corto y mediano plazo de los socios a tasas pasivas bancarias menores que la tasa nominal activa que afrontaba la empresa; y propusimos que la empresa tome estos fondos superando en dos puntos la tasa a la que estaban colocados, aun así la tasa era tres puntos inferior a la tasa nominal promedio que tomaba XXSA.

Una típica operación de “Ganar – Ganar” para ambas partes y que solamente requería de algún tipo de prolijidad en la formalización.⁸

Revisión de resultados

Solamente queda comentar que como parte de la revisión contable surgió un tema formal en la contabilización de partidas de resultados, que ante la inexistencia del procedimiento de ajuste por inflación o con su existencia pero con índices moderados, no revestía importancia alguna en los resultados.

La empresa trabaja por proyectos y puede ir incurriendo costos en momentos diferentes a la realización de los ingresos. Imputar los costos antes o después de la contabilización de ingresos siempre que se produzcan dentro del ejercicio económico no genera diferencia alguna en los resultados contables ni de gestión de la organización. Ahora bien, esta diferencia de apareamiento de costos contra ingresos con la existencia del procedimiento de ajuste por inflación provoca que los ingresos se reexpresen por

⁸ Una reunión del Directorio aprobando el endeudamiento haciendo mención a los guarismos con ventaja para ambas partes y a la formalización de la operación como realizada entre partes independientes, plasmada en la correspondiente acta y registrada en el libro correspondiente.

coeficientes de actualización diferentes a los de los costos y se produzcan resultados ajustados distorsionados.

Sugerimos y la empresa aceptó, comenzar a identificar “Órdenes por cada proyecto”, imputando los ingresos y los costos a cada orden, y considerar el grado de avance del proyecto y el correcto apareamiento de resultados en cada período mensual, a la hora de contabilizar.

GESTIÓN POR INDICADORES

El grupo que recibió esta capacitación trabaja habitualmente con indicadores y conoce el concepto de “tableros de comando” y en muchos casos tienen desarrollado un tablero con indicadores propios para evaluar la gestión y para reportar al directorio de XXSA, por lo tanto esta capacitación versó alrededor de la construcción de indicadores capaces de monitorear las modificaciones en los activos (esencialmente de activos desprotegidos a activos protegidos y/o a activos con mayor protección, y también al reemplazo de fuentes más onerosas a fuentes menos onerosas de financiamiento.

Se creó un tablero de comando ad-hoc para monitorear mensualmente el impacto de las políticas establecidas y de las decisiones que se iban tomando. Algunos indicadores ya venían siendo utilizados por la empresa: Liquidez, Días en la calle, Endeudamiento, Solvencia. Cada uno de estos siguió elaborándose y controlándose de la misma forma, pero también se desdoblaron.

Los activos se dividieron en desprotegidos, protegidos con ajuste y protegidos en moneda extranjera. Lo mismo ocurrió con los pasivos.

Consultoría con monitoreo permanente

Luego de las capacitaciones en los temas descriptos precedentemente comenzó el trabajo de consultoría específicamente. Reuniones quincenales para tomar decisiones específicas en cada partida del activo, apalancamiento a través de los pasivos y cambios en los mismos, y revisión de la evolución de los indicadores definidos previamente.

Se comenzó a medir a cada indicador desdoblado por moneda y por grado de protección: Bajar la liquidez en pesos y mantenerla o aumentarla en moneda extranjera; aumentar el endeudamiento en pesos desprotegidos y bajarlo en dólares o con protección; monitorear la solvencia y el endeudamiento en pesos desprotegidos, en pesos protegidos y en moneda extranjera; monitorear los días en la calle en pesos desprotegidos, en pesos protegidos y en moneda extranjera. Estos eran los indicadores y las consignas principales.

Varios indicadores de liquidez, varios indicadores de endeudamiento, varios indicadores de solvencia, varios indicadores de días en la calle, y el capital de trabajo también medido en moneda extranjera, en pesos protegidos y en pesos desprotegidos; se iban monitoreando quincenalmente y/o mensualmente, para ir adecuando las decisiones tendientes al objetivo planteado. (Obtener la mayor y mejor protección posible.

Resultados obtenidos

Los resultados a los que se arribó fueron los siguientes:

Ejercicio	Inflación Anual	Recpam en millones de \$	Recpam en % s/ventas	Recpam en % s/ utilidades
2020	40%	365	10%	35%
2021	60%	576	9%	39%

(Ejercicios anteriores al este trabajo)

2022	95%	472	4%	14%
2023	194%	230	0,8%	4%

(Ejercicios sobre los que se desarrolló la consultoría)

Los valores en pesos son los correspondientes al 31 de diciembre de cada año.

Como podemos observar y tal como se preveía al inicio del trabajo encomendado, la perspectiva de inflación en aumento se cumplió, pero los efectos en los resultados de la empresa disminuyeron muy significativamente.

La cuantía del RECPAM tanto en valor absoluto fue descendiendo de manera muy significativa, y mucho más si consideramos los valores relativos, tanto sobre las ventas como sobre las utilidades. (Recordemos la motivación primigenia del trabajo por parte de los accionistas)

Recordemos que el encargo por parte de los socios fue disminuir el impacto en los resultados empresariales del RECPAM, focalizado en el deterioro en las utilidades a distribuir. La principal preocupación era la afectación de los retiros societarios y subsidiariamente los resultados empresariales. (Gestión o maquillaje daban igual para satisfacer este requerimiento)

Pero nosotros sabíamos que el camino era inverso, la protección contra la inflación debía ser para la empresa y como consecuencia los resultados serían mejores, tanto si las utilidades se repartían como si se acumulaban.

Es evidente por los guarismos presentados que el objetivo se cumplió. Seguro y principalmente como producto de la gestión, pero debemos confesar que también el cumplimiento se dio por algunos vaivenes de la macroeconomía Argentina, que al final del 2023 produjo una devaluación muy importante de la moneda nacional e hizo que se cumplan casi al pie de la letra las expectativas sobre las que se había comenzado a trabajar.

Pasar de índices inflacionarios del 40% al 60%, luego al 95% y luego al 194%; y que el RECPAM pase de consumir el 35% o el 39% de las utilidades, para pasar en el primer ejercicio al 14% y en el segundo al 4% de las mismas hizo que consideremos exitoso nuestro trabajo; así lo visualizaron los socios y así se consideró para XXSA.

Conclusiones

El trabajo resultó muy satisfactorio para los socios debido a que cumplía con las expectativas que se habían generado. Para la empresa tuvo tres derivaciones bien diferenciadas; la primera tiene que ver con el trabajo en sí y los resultados obtenidos que aplacaron los efectos inflacionarios sobre el patrimonio y en consecuencia sobre los resultados económicos; la segunda fue la mejora en el proceso de comunicación entre el

sector comercial y el sector administrativo, financiero y de gestión; y la tercera el entrenamiento de agentes muy profesionales pero muy jóvenes que no habían vivido procesos inflacionarios semejantes y debieron incorporar herramientas viejas pero desconocidas, en un proceso de aprendizaje acelerado. (El CFO de la organización, Lic. en economía, con capacitaciones en el exterior y muy preparado técnicamente expresó: “Hice una maestría en inflación en 18 meses”)

La incertidumbre en el momento de arranque del trabajo llevó a la previsión de escenarios y estos casi que se presentaron en la realidad como había sido previsto. No siempre va a suceder que el “prever” del a priori coincida con el “ver” de a posteriori, pero esto no significa que debamos dejar de imaginar escenarios posibles e ir alineando decisiones para llegar a los objetivos planteados. Si los datos de la realidad hubiesen ido distorsionando la previsión inicial, tanto por exceso como por defecto, a través del monitoreo permanente lo hubiésemos percibido período a período y las decisiones hubiesen tenido que adaptarse a dichos cambios.

Es importante resaltar que la consultoría podría haber fracasado o hubiese demorado mucho más la consecución de los resultados objetivos del trabajo, de no haber sido mediada por el proceso de capacitación. Es por esto que queremos presentar a los jóvenes de nuestro instituto esta ventaja competitiva que la mayoría tienen; son todos aptos técnicamente hablando, y la posibilidad de sumar la docencia a la técnica genera un plus que puede ser el diferencial profesional.

Entonces, a los asociados jóvenes que desarrollan la profesión y además son docentes adelante, exploten ambas capacidades de manera concurrente y esto los va a diferenciar por la ventaja competitiva descrita; y a los asociados jóvenes que no son docentes, los un poco mayores que ustedes los estamos esperando con los brazos abiertos.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA:

- VAZQUEZ, JUAN CARLOS.; Costos; Ed. Aguilar; Buenos Aires; 2da. Edición; 1990. (Cap. 20 – Costos Financieros – Pag. 536 a 549)