

# EVALUACION DE LA GESTION EN ENTORNOS COMPETITIVOS

ALEJANDRO R. SMOLJE

## **Resumo:**

*En el actual contexto de escenarios económicos turbulentos y competitivos, la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones exigen un eficaz proceso de toma de decisiones y la consecuente posesión de información pertinente; a tal fin presentamos un "Tablero de Comando", conjunto de informes, análisis e índices de la marcha de los negocios, herramienta sumamente útil para el control de la gestión empresarial. Su contenido modelo incluye: estados de resultados proyectados y resultantes, variaciones con respecto a costos standard, cash-flow, ociosidad, stocks, precios, costos y contribuciones unitarias de productos comercializados, etc. En ese marco, los análisis de rentabilidad (presupuestados y reales) por segmentos de negocios (p.ej.: líneas de productos, canales de distribución, etc.) resultan elementos vitales, pues determinan resultados netos y los vinculan con el capital invertido, otorgando a los costos financieros un tratamiento acorde con la realidad económica, lo que implica el cómputo de intereses sobre el capital propio. Toda la información necesaria para la decisión debe ser básicamente útil, atributo que deviene del cumplimiento de otras dos condiciones : confiabilidad y oportunidad. No deben existir modelos de información fijos o rígidos; se los debe confeccionar adaptándolos a cada caso, momento, contexto, necesidades y objetivos del decisor, verdadero destinatario del proceso de elaboración de la información.*

## **Palavras-chave:**

**Área temática:** *Gestão econômica das empresas e as novas estratégias competitivas*

## EVALUACION DE LA GESTION EN ENTORNOS COMPETITIVOS

**ALEJANDRO R. SMOLJE**

Universidad Católica Argentina, Buenos Aires, Argentina.  
Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias  
Económicas,  
Buenos Aires, Argentina.  
Cerrito 1136, piso 9,(C.P.1010), Capital Federal, Argentina.  
Fax: 054-1-812-2911

### **RESUMEN**

*En el actual contexto de escenarios económicos turbulentos y competitivos, la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones exigen un eficaz proceso de toma de decisiones y la consecuente posesión de información pertinente; a tal fin presentamos un "Tablero de Comando", conjunto de informes, análisis e índices de la marcha de los negocios, herramienta sumamente útil para el control de la gestión empresarial. Su contenido modelo incluye: estados de resultados proyectados y resultantes, variaciones con respecto a costos standard, cash-flow, ociosidad, stocks, precios, costos y contribuciones unitarias de productos comercializados, etc.*

*En ese marco, los análisis de rentabilidad (presupuestados y reales) por segmentos de negocios (p.ej.: líneas de productos, canales de distribución, etc.) resultan elementos vitales, pues determinan resultados netos y los vinculan con el capital invertido, otorgando a los costos financieros un tratamiento acorde con la realidad económica, lo que implica el cómputo de intereses sobre el capital propio.*

*Toda la información necesaria para la decisión debe ser básicamente útil, atributo que deviene del cumplimiento de otras dos condiciones : confiabilidad y oportunidad.*

*No deben existir modelos de información fijos o rígidos; se los debe confeccionar adaptándolos a cada caso, momento, contexto, necesidades y objetivos del decisor, verdadero destinatario del proceso de elaboración de la información.*

### **INTRODUCCION**

En el actual contexto de escenarios económicos turbulentos, cambiantes y altamente competitivos, la gestión "moderna" de las organizaciones exige un elevado nivel de efectividad en los procesos de toma de decisiones y su posterior ejecución. Históricamente, las empresas requirieron de sus directivos ciertas cualidades, privilegiando "talento", "habilidad", "astucia", "buenos contactos", "conocimiento profundo del negocio", "capacidad de lobby" etc. Innegablemente, si bien todas esas virtudes han aportado elementos positivos para el desarrollo de los negocios, las grandes preguntas que emergen a las puertas del siglo XXI son: ¿aquellas características son suficientes? ¿alcanzan para el logro de los objetivos empresarios?

Una primera aproximación a la respuesta indica que para el crecimiento (e incluso la supervivencia de las organizaciones) es menester contar con una receta poblada de ingredientes estrechamente interrelacionados : calidad, servicio al cliente, imagen, eficiencia, bajos costos, etc. ¿Cómo se prepara ese "cocktail"? Pues impone

una toma de decisiones acertada, que luego se vea plasmada eficazmente en la realidad; un proceso integral, para el cual existe un apoyo vital: la información.

La información nos permite "ubicar", "proyectar", "analizar diferentes alternativas y sus posibles resultados", "prever consecuencias", entre muchas posibilidades. Dado que el decisor nunca está en condiciones de certeza (porque el futuro en sí mismo es imprevisible) su conducta debe apuntar a reducir esa inevitable incertidumbre a niveles mínimos, mientras intenta que sus propias acciones modifiquen los escenarios futuros en un sentido favorable. Aquí fluye entonces el específico tema de la información útil, carácter que deviene del cumplimiento de dos requisitos insoslayables: confiabilidad y oportunidad.

## **INFORMACION PARA GESTION**

### **Conceptos generales**

En el presente trabajo nos ocuparemos del nivel de información llamado "gerencial" o "para gestión", que constituye un punto de sustento para los procesos decisorios estratégicos, llevados a cabo por los niveles más elevados de las estructuras empresarias.

La tradicionalmente llamada "información para la dirección" guarda en su seno un importante capítulo referido a la cuantificación de los resultados de los negocios concretados por la empresa durante un período determinado. El otro de sus componentes es una serie de indicadores y datos aplicados al estudio de la evolución económica y financiera del ente.

Existen múltiples variantes en lo referente a contenido, criterios técnico-contables, clasificación y exposición de dichos informes. Globalmente, hoy podemos dividir a las empresas de la Argentina en tres grupos, según el estadio de la información interna sobre el devenir de sus actividades :

- Empresas que carecen de análisis de rentabilidad sistemáticos, y solamente cuentan con datos puntuales y aislados.
- Compañías multinacionales, cuyas casas matrices establecen normas y pautas rígidas para todas las filiales del mundo; por ende, la información resultante es estandarizada y halla fundamento en criterios comunes para todas las subsidiarias que integran el grupo económico, Está absolutamente condicionada por el esquema "madre".
- Organizaciones que poseen información : se trata de empresas en las que se elaboran informes y cuadros de resultados contables y/o extracontables para control de gestión, con distintos grados de análisis.

En los puntos que siguen, nos proponemos describir brevemente algunos principios y criterios para la confección de este tipo de información, cuya validez se extiende a una amplia gama de casos (empresas grandes, medianas, pequeñas, locales, foráneas, industriales, comerciales, de servicios, etc.).

### **Tablero de comando**

Los directivos (genéricamente, los responsables de la gestión en las organizaciones) cumplen tareas que podríamos asimilar a las del "piloto" de una aeronave, encargado de guiarla con determinado rumbo y dirección hacia un destino prefijado.

No nos interesan aquí los mecanismos de elección del punto final del viaje ni del camino (su estudio formaría parte de análisis de teoría de la organización y de los procesos de dirección). Nuestros objetivos son más limitados y concretos: determinar y exponer el conjunto de datos que el piloto debe "monitorear" al comandar su avión : condiciones del tiempo, visibilidad, altitud, latitud y longitud, distancia recorrida y faltante, tiempo de vuelo, estado técnico de su máquina, velocidad, etc., todo lo cual conformará un valioso caudal para su desempeño operativo.

Análogamente a lo que acontece en la aeronavegación, quien gestiona las organizaciones tiene la misión de guiarlas hacia una meta cierta en determinado tiempo y con recursos escasos: para ejecutar su actividad, por lo tanto, el responsable del viaje debe estar provisto de información-soporte.

La información relevante es el elemento que faculta una feliz conducción de la unidad económica; conforma lo que aquí llamaremos "TABLERO DE COMANDO" : un conjunto ordenado, clasificado y actualizado de la información útil a efectos de la toma de decisiones y el control de la gestión.

#### **Contenido modelo del tablero**

La batería-tipo de informes aplicables a la medición de los aspectos económicos y financieros admite estar compuesta de diferentes formas, y adoptar infinitas variantes de acuerdo con las necesidades particulares de cada organización. Tentativamente y a manera de ejemplo, exponemos a continuación sólo una entre las múltiples alternativas elegibles:

\* Estado de Resultados Real del mes: exhibe la ganancia o pérdida neta total de la compañía durante el mes anterior, abierto por segmento del negocio: p.ej.: por líneas de productos, área geográfica, canal de distribución, etc. Lo ideal es presentarlo junto al estado de resultados proyectado para ese periodo y mostrar los desvíos, destacando sucintamente la explicación de las causas. Resulta conveniente acompañar información resumida del último trimestre y últimos doce meses, por ejemplo, junto a un comparativo de los mismos periodos del año anterior. La relevancia de esta evaluación de "lo acontecido" versus "lo presupuestado" es muy alta, razón por la cual se le dedicará especialmente el punto 4) del presente trabajo.

- \* Cash-flow o flujo de fondos del mes (detalle de los ingresos y egresos de dinero clasificados por rubro para conocer cuál fue el concepto o naturaleza de cada movimiento de fondos y cómo se generó el déficit o superávit financiero). Comparación resumida con el cash-flow proyectado y breve explicación de las variaciones producidas.
- \* Saldo analítico de cuentas a cobrar y pagar al cierre del mes indicando clientes y proveedores principales (días en la calle de créditos y deudas).

- \* Inventarios de materias primas, artículos semielaborados y productos terminados, con saldos valorizados. Días de stock, con detalle de los rubros más críticos e importantes.
- \* Datos de personal: cantidad por sector, remuneraciones y cargas sociales, detalle de horas extras.
- \* Resumen del estado de situación patrimonial de la empresa dividido en grandes capítulos del activo, pasivo (detallando préstamos financieros) y patrimonio neto; composición del capital de trabajo (activos corrientes menos pasivos corrientes).
- \* Índices de liquidez, solvencia, endeudamiento, porcentaje de utilidad sobre ventas y de rotación de ventas sobre el capital invertido.
- \* Precios de reposición de los principales insumos (enumerando sus proveedores), listas de precios vigentes de los productos que la compañía comercializa.
- \* Costos unitarios predeterminados y contribuciones marginales teóricas (precio de venta menos costos variables) de todos los artículos.
- \* Producción real obtenida en fábrica (por centro de costos), horas trabajadas, dotación efectivamente utilizada, índice de eficiencia de los factores productivos esenciales (horas máquina, horas hombre), grado de aprovechamiento real de la capacidad instalada, exhibiendo la capacidad ociosa del periodo, y discriminando la ociosidad operativa (producción realizada versus programada) y la anticipada (programada versus capacidad teórica) **(1)**.
- \* Desvíos en los consumos reales de las principales materias primas con respecto a los standard teóricos (datos valorizados a precios de reposición).
- \* Costos por actividades: referidos a ciertas actividades desarrolladas en la compañía (no necesariamente de todas, sólo de aquéllas pertinentes para algunas decisiones), a efectos de contar con información que respalde definiciones específicas, tales como:
  - \* Reducciones de costos adecuadamente encaradas
  - \* Eliminación de actividades que no agregan valor
  - \* Cierre de sectores ineficientes
  - \* Tercerización de ciertas funciones hoy ejecutadas en la propia empresa y que por cuestiones de calidad o costo conviene dejar a terceros (incluyendo labores productivas, administrativas o comerciales), etc.

A los fines de obtener los datos necesarios (esencialmente costos de "unidades de costeo" diferentes a los "productos") la metodología de los modelos de costeo basados en las actividades (ABC) aporta una excelente herramienta, ya que absorbiendo datos a partir de los sistemas integrales de costeo, y aplicando mecánicas de cálculo de costos por actividad (que son quienes realmente "consumen" los recursos) brindan información sumamente útil para decisiones del tipo de las mencionadas más arriba.

- \* Proyección del resultado económico (estado de resultados) y financiero (cash-flow) para el período siguiente, junto con un pronóstico de ventas para el próximo semestre o año, e informe cuali-cuantitativo sobre la situación de los mercados (y sus respectivos segmentos) en que se mueven los productos. Estas pautas conformarán a la vez una guía operativa para la organización y un parámetro de evaluación de la gestión, tal como veremos sucintamente en el punto 4) del presente trabajo.

Toda la información expuesta conforma un verdadero "Tablero de Comando", apto para "pilotear y monitorear" la marcha de los negocios con un significativo grado de profundidad, y abarcando los aspectos claves de la gestión. Es el equivalente del tablero de un avión en vuelo, frente al cual el piloto visualiza los datos que necesita. Sin embargo, ese hecho no determina "per se" que el vuelo sea "bueno": su calidad depende de la capacidad de manejo del piloto, sus conocimientos, experiencia, habilidad para resolver eventuales problemas, etc. De todas formas es evidente que "el pilotaje" tendrá mayores probabilidades de éxito cuanto más información analítica y certera se posea sobre las condiciones de vuelo.

### **Condiciones de la información**

¿Cuáles son los requisitos a cumplir por todo este paquete de información? Esencialmente uno : ser "útil". Para alcanzar ese atributo, las características de dicha información deben ser las siguientes:

- \* Sistemática : estructurada y obtenida en forma precisa a partir de sistemas y procesos administrativos probados y eficaces.
- \* Periódica : mensual. Con datos del mes y acumulados (último trimestre, últimos 12 meses y desde el inicio del ejercicio, por ejemplo).
- \* De fuente contable : originada en los sistemas de contabilidad, a fin de que se halle respaldada (aunque luego se practiquen ajustes y adecuaciones).
- \* Analítica : profunda, exhibiendo la situación y sus causas y consecuencias, pero sin excesivo detallismo; no superflua, poco voluminosa; lo justo, lo importante, informar por excepción.
- \* Oportuna : preparada dentro de los primeros días del mes siguiente al periodo que se refiere. Ciertos datos pueden ser objeto de consulta durante el propio transcurso del mes (niveles de ventas, stocks, cuentas a cobrar y pagar, etc.).
- \* Confiable : veraz y carente de distorsiones (p.ej. en las asignaciones de costos indirectos, en los criterios de devengamiento, en la imputación de gastos a sectores, etc.); actualizada permanentemente.

Cumplidos estos seis requisitos, la información adquirirá el atributo de "útil".

### **Vinculaciones con el sistema contable**

Existe un punto de sumo interés, en particular para quienes elaboran la "información de gestión", que está constituido por la vinculación con el sistema contable de la compañía **(2)**. La cuestión central consiste en establecer si el conjunto completo de "información gerencial" debe surgir de datos contables.

Veamos las desventajas de las dos posiciones extremas (sólo información extracontable versus todos los datos provenientes del sistema contable), para luego obtener una conclusión válida:

- a) El procesamiento de todos estos datos fuera de la contabilidad (sistemas paralelos extracontables) presenta dos desventajas claras:
  - \* Menor confiabilidad : todos los datos que no poseen un respaldo documental sólido y no están avalados por la partida doble son esencialmente susceptibles de error.
  - \* Mayor costo : es oneroso, porque duplica esfuerzos y tareas.

b) A su vez, el registro contable de toda la información de gestión genera ciertos problemas:

\* Falta de oportunidad: generalmente la contabilidad "camina" muy atrás de los hechos reales, y quienes operan diariamente "conocen antes y más en detalle lo que pasó" (con respecto a los contadores).

\* Carencia de flexibilidad: los planes de cuentas, por más detallada que hubiera resultado su confección, no cubren todas las posibilidades en que se puede presentar la información, y aquéllos que consten de partidas muy abiertas tendrán, contrariamente, sobreabundancia de datos, lo cual exigirá un nuevo procesamiento para resumir sus "outputs".

En síntesis, se requiere un mix compuesto por datos de origen o fuente contable (los cargos) y extracontable (p.ej. : el presupuesto que se maneja fuera del sistema contable "puro", datos de cantidades físicas, unidades producidas y vendidas, horas, consumos, alocaiones de costos por segmento de negocio, etc.), mezcla que otorgará utilidad a la información de gestión, la cual expondrá detalles que resultaría imposible obtener a partir de saldos o registros del sistema contable.

## **MEDICION DE LA RENTABILIDAD**

Nos centraremos ahora en el estado de resultados real (ERR) de un período mensual ya finalizado, que marca el elemento básico para la medición de la "performance" de los negocios, pues exhibe claramente en cifras cuánto y cómo "se ganó o perdió".

### **Principios para confeccion del informe de rentabilidad**

Enumeremos los principios que deben guiar la confección de un estado de resultados que proporcione información útil para decidir y controlar:

\* Elaborado en base al análisis marginal, determinando las contribuciones marginales (ingresos menos costos variables), para luego deducir los llamados "de estructura", (costos no variables de producción, comercialización, administración y financiación) a fin de arribar al resultado neto. Esta exposición facilita la comprensión de la relación precios-costo-volumen-mezcla, cuyo juego combinado resulta determinante de la utilidad de la compañía. Se descarta completamente el empleo de los estados de resultados típicos de la información contable para terceros, confeccionados mostrando la utilidad bruta, surgida al detraer los costos de producción (variables y fijos) de los ingresos por ventas **(3)**.

\* Abierto por segmento del negocio. El estado de resultados total es global y no aporta datos analíticos.

Es vital conocer el ERR de cada línea de productos (p.ej. cada modelo de una fábrica automotriz), cada zona de ventas ("Capital Federal y Gran Buenos Aires" en forma separada del "interior del país" o "Argentina y Exportaciones" individualmente considerados, etc.), cada canal de distribución (p.ej.: hipermercados, supermercados y mayoristas), etc.

\* Adecuado tratamiento de los costos financieros, generados por el mantenimiento de activos en el tiempo, con el fin de dar continuidad a la operatoria de la compañía. Dadas las características particulares de este rubro se le dedicará el punto 3.3. en especial.

\* Determinando la utilidad neta de cada segmento del negocio. Los "costos fijos" (habitualmente así denominados, aunque quizás en forma excesivamente simplista) deben ser aplicados a cada segmento del negocio (líneas de productos, zonas geográficas de ventas, canales de distribución) para conocer sus resultados netos. En caso de no hacerlo así, para cada segmento de negocios sólo se podría obtener el dato de la contribución marginal (CM), lo cual resulta, a todas luces, insuficiente. Para cumplir este requisito el elemento base debe ser un adecuado sistema de costos con su correlativo plan de cuentas analítico, todo dotado de una muy precisa clasificación de los costos por variabilidad; actuando conjuntamente, ambos permitirán la aplicación más justa de los costos "no variables" (generalmente indirectos) a cada segmento, un trabajo que, aunque inevitablemente impreciso y nunca exacto, debe ser encarado con extrema meticulosidad para minimizar distorsiones.

\* Estableciendo la rentabilidad de cada segmento de negocios (p. ej. de cada línea de productos). El concepto de rentabilidad es esencialmente diferente al de utilidad: este último es sinónimo de ganancia neta, mientras que aquél es un índice que relaciona la utilidad neta con el capital invertido total (CIT). Y aquí desembocamos en la necesidad de determinar el CIT por cada segmento del negocio : ello exige hallar qué porción de los activos y pasivos totales corresponde, por ejemplo, a cada una de las líneas de productos, para lo cual es imprescindible asignar a éstas los rubros componentes de dicho CIT (Disponibilidades, Créditos, Inventarios, Bienes de Uso, Cuentas a Pagar), mediante criterios razonables (en los casos que no resulte factible la asignación directa).

#### **Un caso de rentabilidad por segmento de negocio.**

El estado de resultados (ERR) representa la base utilizada para evaluar la marcha de la gestión. Ello es así, pues resume "lo que pasó" (y sus causas). ¿Cómo debe ser confeccionado el ERR?

A fin de clarificar los conceptos vertidos, presentamos en el cuadro siguiente un modelo para medición de rentabilidad y control de gestión, referido a una empresa hipotética, dedicada a la comercialización de productos electrónicos y electrodomésticos:

Mes: Enero	<u>PROD.ELECTRONICOS</u>	<u>LINEA BLANCA</u>	
<u>TOTAL</u>			
<u>Rubro(en miles de \$)</u>	<u>(PE)</u>	<u>(LB)</u>	
Ventas brutas	6000	4000	10000
Descuentos	480	-600	-1080
Ventas Netas	5520	3400	8920
Costos variables			
- Producción	-2500	-1800	-4300
- Comercialización	-660	-280	-940
- Variaciones en CP	-100	-40	-140
Contribución Marginal	2260	1280	3540
Costos de Estructura			
- Producción	-950	-500	-1450
- Comercialización	-580	-400	-980
- Financieros	-150	-160	-310
Resultado neto (RN)	580	220	800
Capital invertido (CIT)	23300	22000	45300
Utilidad sobre ventas (%)	10,5	6,47	8,97
Rotación (Ventas/CIT)	0,24	0,15	0,20
Rentabilidad (RN/CIT) (%)		2,49	1,00
	1,77		

Supongamos que los segmentos de negocios elegidos son Línea Blanca (LB), que incluye lavarropas, heladeras y freezers, y Productos Electrónicos (PE), que contiene televisores, videocassetteras, radios y autostéreos.

Los costos variables de producción son predeterminados (standard o estimados), por lo cual los consumos mensuales reales generarán desvíos con respecto a ellos, diferencias que se imputan a la cuenta "Variaciones en costos producción (CP)".

Los costos de estructura de producción pueden ser presentados, básicamente, en dos alternativas :

a) Los costos absorbidos por las unidades vendidas (costos no variables unitarios multiplicados por la cantidad entregada en el mes), más las variaciones del periodo, ocasionadas por diferencias entre el volumen producido y el "normal" utilizado para el cálculo de los costos unitarios predeterminados (lo cual implica valorar las unidades en existencia al cierre del mes a su costo unitario integral - incluyendo costos variables y fijos -). Adicionalmente se deben incluir las variaciones de orden monetario (por diferencias entre el presupuesto del mes y el monto devengado).

b) El total de costos fijos devengados en el mes. Es la alternativa más simple, y fue la aplicada en el ejemplo bajo estudio. Su aspecto negativo lo constituye la limitación para el análisis del rubro (posibilidad que sí permite la variante a).

Retornando a nuestro ejemplo, del análisis del ERR surge que PE (2,49% sobre el capital invertido) es más rentable que LB. Se visualizan a su vez las "dos caras de la rentabilidad": el margen de utilidad sobre ventas (10,5 % en el caso de PE), y el índice de rotación de las ventas en relación al capital invertido (0,24 veces por mes, o sea 2,84 por año, para PE), factor que exhibe la "velocidad" de circulación de la inversión de los accionistas y su grado de "inmovilización". Claramente se distinguen también las contribuciones de cada línea (2260000\$ de PE y 1280000\$ de LB), para afrontar todos los costos de estructura y proveer utilidad a la compañía. La consideración esencial en este punto es: entre dos negocios o segmentos de ellos, es más rentable aquél que posee mayor utilidad en relación al capital invertido; este indicador es la pauta clave para medir "rentabilidad", y esta última es, verdaderamente, el índice más representativo para evaluar económicamente un negocio.

#### **Tratamiento de los costos financieros**

La información de gestión sólo será completa si se dispensa un adecuado tratamiento al "valor tiempo del dinero", computando costos financieros por inmovilización de activos, y valuando todos los ingresos y costos a valores de contado, restando todos los componentes financieros contenidos en sus precios.

En este aspecto es necesario remarcar la exigencia de un tratamiento de los costos financieros acorde a la realidad económica (prescindiendo del enfoque "jurídico"). ¿En qué consiste dicha metodología? Siguiendo los lineamientos de trabajos específicos sobre el tema, **(4)** los criterios deben ser los siguientes:

- a) Computar a precios de contado todos los ingresos (precios de venta) y costos (p. ej. de materia prima), deduciendo los componentes financieros implícitos a la tasa nominal propia de la empresa.
- b) Establecer dicha tasa nominal como la tasa promedio ponderada de los pasivos totales de la compañía (dada la existencia del principio de "universalidad del pasivo").
- c) Calcular intereses sobre el capital propio (al establecer la tasa y para el cálculo de los costos financieros en sí) ya que esta postura refleja la realidad económica de que todos los pasivos generan costos. Nuestra posición es que tampoco el capital propio es gratuito para el ente, ya que sus dueños tienen en mente un retorno mínimo sobre la inversión, el cual en lo conceptual no constituye para ellos "ganancia", y por ende, para la "operación de la empresa" es un costo más.
- d) Visualizar que los costos financieros se originan en los pasivos, pero su causa real es el mantenimiento de los activos en el tiempo, por lo que aquéllos se pueden calcular sobre los valores de estos últimos.
- e) Aplicar la tasa nominal de interés a los saldos promedio de los activos monetarios (mantienen un valor nominal fijo en moneda del país, tales como Disponibilidades o Créditos en moneda local sin ajuste) y la tasa real (tasa nominal depurada de la tasa de inflación) a los activos no monetarios (cuyo valor intrínseco fluctúa, como es el caso de Bienes de Cambio, Bienes de Uso, etc.).
- f) Entender que en realidad los activos hallan su razón de ser en los productos (bienes o servicios) que se comercializan, y por lo tanto corresponde establecer un costo financiero unitario de cada uno de ellos (a los fines de imputación por líneas en los estados de resultados, elaboración de información para decisiones específicas y medición de gestión, etc.)

Ejemplificamos lo recién expuesto mediante un caso sencillo, a los fines de clarificar el modelo utilizado :

<u>Pasivos</u>	<u>Monto</u>	<u>Tasa</u>	<u>Interés</u>
Préstamos financieros en \$	1000000	2,5 %	25000
Préstamos financieros en U\$	2000000	1,5 %	30000
Proveedores del Exterior	3000000	1,0 %	30000
Proveedores	6000000	2,0 %	120000
Patrimonio Neto	<u>8000000</u>	0,8 %	<u>64000</u>
Totales	20000000		269000

La tasa nominal promedio (TN) será 1,345 % mensual (269000\$ / 20000000\$)

Tasa de inflación del mes (TI): 0,7 % mensual

Tasa real de interés (TR):  $\frac{TN - TI}{1 + TI} = \frac{0,01345 - 0,007}{1 + 0,007} = 0,0064$

La tasa real de interés será 0,64 % mensual

El cálculo del costo financiero total del mes se obtendrá de la siguiente forma :

Disponibilidades	:	Saldo promedio x 1 mes x TN
Créditos por Ventas	:	" " "
Otros activos monetarios	:	" " "
Bienes de Cambio	:	Saldo promedio x 1 mes x TR
Bienes de Uso	:	" " "
Otros activos no monetarios	:	" " "

Luego de estos cálculos corresponde determinar los costos financieros por unidad de producto, para reflejar en costos el esfuerzo de mantener activos en el tiempo. Dicho costo financiero unitario se adiciona al costo de producción y comercialización a fin de establecer el "costo total" de cada producto (bien o servicio), y de la comparación con el precio de venta surgirá la utilidad efectiva que genera cada uno.

## **PRESUPUESTOS Y CONTROL**

En el punto 2.3. hacíamos referencia al Tablero de Comando, y enumerábamos una serie de indicadores que podrían componer un modelo típico. De todos los informes y análisis, sin duda alguna el "corazón" lo constituye el Estado de Resultados. Y a los fines de evaluar la marcha del negocio, resulta indispensable el armado de estados mensuales proyectados (en base a presupuestos) y la confección de informes reales del mes, de cuya comparación surgirán los desvíos o variaciones.

Este último aspecto, parte central del proceso de planeamiento integral de las operaciones, todavía hoy es poco frecuente en las empresas argentinas, ya que no se le suele otorgar el debido cuidado como factor importante para el análisis económico. La mayoría de las empresas se conforman con información histórica, ex-post, que si bien es útil, no alcanza para "evaluar" efectivamente la gestión. La fijación de adecuados presupuestos de ventas y costos (recursos), junto con la proyección de resultados, permiten al empresario diseñar un escenario para "espiar" el futuro de sus negocios, y después, a través del Estado de Resultados real, "ver" el "noticiero", a fin de enterarse de lo que pasó.

El resultado de este proceso será la aparición de dos grandes rubros, susceptibles de estudio diferenciado:

- Gestión comercial : se evalúan las variaciones en las ventas reales contra el presupuesto, midiendo los desvíos originados por diferentes volúmenes (cantidades de unidades), mix (mezcla de productos que no concuerda con la proyectada) y valores (precios, bonificaciones y descuentos distintos de los estimados).

- Gestión fabril : para el caso de empresas industriales, las variaciones en costos de producción, ya sean variables (p.ej.: desvíos en los consumos de materias primas con respecto a los standards) o fijos (p.ej.: subabsorciones de costos de estructura por operar a un nivel de actividad menor a la capacidad) exhiben y permiten cuantificar económicamente la eficiencia del sector de fábrica.

Un modelo sencillo, el caso de una empresa monoprodutora, nos permite ejemplificar lo recién descripto, según los siguientes datos básicos:

	<u>Presupuesto</u>	<u>Real mes mayo</u>
Ventas mensuales:	1000 unid.	800 u.
Producción mensual:	1000 unid.	900 u.
Precio de lista :	50 \$/u.	39200 \$ facturación
Descuento :	10 %	4312 \$
Costo unit. Mat.prima:	20 \$/u.	-888 \$ variación consumo
Costos fijos producción	10000 \$/mes	10300 \$/mes
Gastos comerciales vbles. 3 % s/precio		1200 \$/mes
Gastos comerciales fijos	8000 \$/mes	8000 \$

Con los datos antedichos, presentamos ahora los ERR proyectado y real del mes, con sus variaciones en la columna de la derecha (todos los datos están expresados en \$):

<u>Rubro</u>	<u>E/R proyec.</u>	<u>E/R real</u>	<u>Variación</u>
Ventas brutas	50000	39200	-10800
Descuentos	-5000	-4312	+688
Ventas netas	45000	34888	-10112
- Gtos.com.vbles.	-1500	-1200	+300
- Costo Mat.Prima (MP)	-20000	-16000 (1)	+4000
- Variaciones MP	-	-888	-888
Contribución marginal	23500	16800	-6700
Costos fijos producción	-10000	-8000 (2)	+2000
Costos fijos no absorbidos	-	-1000 (3)	-1000
Variaciones presup.C.fijos	-	-300 (4)	-300
Gtos. comerciales fijos	-8000	-8000	-
Resultado neto	5500	-500	-6000

(1) Costos MP unid. vend.: 800 unid. x 20 \$/u. : 16000 \$

(2) Costos fijos prod. unid. vend.: 800 unid. x 10 \$/u.: 8000 \$

(3) Costos fijos producción no absorbidos: es la diferencia generada por la producción no realizada con respecto al nivel teórico, o sea 100 unidades (900 versus 1000) a un costo predeterminado de 10 \$: -1000 \$

(4) Variación presupuesto de costos fijos : es la diferencia entre lo presupuestado (10000 \$) y el cargo del mes (10300 \$).

Se observa que los rubros de costos de producción, tanto variables como fijos, figuran en el E/R a valores predeterminados, con segregación de las variaciones, a fines de analizar detenidamente la gestión. Notamos en nuestro caso que la utilidad proyectada era de 5500 \$ y se obtuvo una pérdida de 500 \$, ocasionada por la conjunción de varios factores:

- Menor volumen de unidades vendidas (20 % de caída)
- Menores precios netos : el precio neto teórico es 45\$/u., y en mayo el producto se comercializó realmente a 43,61\$/u. (34888 \$/ 800 u.)
- Variaciones en los consumos de MP con respecto a los standards (-888 \$).
- Costos fijos de producción no absorbidos por operar por debajo del "nivel normal" (100 unidades, o sea 10% de subocupación de planta, o un grado de aprovechamiento de la capacidad productiva de 90 %).
- Diferencias entre los cargos del mes y el presupuesto : variación de -300 \$, que corresponde a cuestiones de orden monetario "puro", y no a la gestión fabril.

Proponemos este tipo de ricos análisis (si bien sumamente esquemático en el caso que acabamos de presentar), los cuales resultan válidos para cualquier situación, y permiten profundizar la evaluación de la gestión, para acercarnos así a la "mejora continua".

## **CONCLUSIONES**

Hemos presentado en este trabajo un modelo de **TABLERO DE COMANDO PARA LA EVALUACION DE LA GESTION**, detallando puntualmente en él **UN INFORME DE ANALISIS DE RENTABILIDAD POR NEGOCIO**. El esquema propuesto no resulta sofisticado ni complejo, y su aplicación reportará beneficios a dueños, directores y gerentes de las empresas, pues el mejor conocimiento de la situación (y las causas de ello) facilitará la toma de decisiones y el desenvolvimiento de una adecuada operación.

Nuestro objetivo fue exhibir un modelo : no es el único, y probablemente tampoco "el mejor", dado que cada situación, cada empresa, cada nivel dentro de ella, requerirán la definición del "tablero" más adecuado. Conviene remarcar que, si bien nos hemos limitado a bosquejar solamente un caso de información para la Dirección (entre los múltiples "tableros" que pueden existir para diferentes usuarios de la organización), genéricamente podemos establecer que toda información debe guardar los atributos de confiabilidad y oportunidad, los cuales la convertirán en útil, dejando así de ser un simple dato estadístico. Más aún: debe haber planes y presupuestos que permitan una evaluación de la gestión, cuantificando monetariamente los desvíos a través de la comparación de Estados de Resultados proyectados y resultantes, a fin de determinar claramente las causas de las variaciones, con el objeto de estudiarlas en detalle y corregirlas.

Una reflexión final, tal vez redundante pero imprescindible: nunca la mera posesión de buena información mejoró la gestión de una empresa o hizo ganar más dinero. Para lograr esto último, "además" de saber exactamente qué pasa, hay que actuar.

## **BIBLIOGRAFIA**

OSORIO, Oscar : "La capacidad de producción y los costos", Ediciones Macchi, Buenos Aires, Argentina, 1991.

LAVOLPE, Antonio : "Los sistemas de costos, la contabilidad de costos y la contabilidad de gestión", trabajo presentado al III Congreso Internacional de Costos, Madrid, España, 1993.

VÁZQUEZ, Juan Carlos : "Costos", Ed. Aguilar, Buenos Aires, Argentina, 1992.

SORLINO, Eduardo : "Tratamiento de los costos financieros por la disciplina Costos", trabajo presentado al VIII Congreso del Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos, Santa Fe, Argentina, 1985.