

## Implementación de información de gestión en PyMEs

Jaunarena, Bruno

**Abstract:** En el artículo, el autor comparte la experiencia de implementación de información de gestión en empresas PyMES, que propicie información oportuna para el control de la gestión y la toma de decisiones sustentadas a las organizaciones que quieran implementarlo.

### I. Resumen

Se comparte la experiencia de implementación de información de gestión en empresas PyMES que propicien a las organizaciones que quieran implementarlo información oportuna para el control de la gestión y la toma de decisiones sustentadas.

### II. Caracterización de las organizaciones PyMES

PyMES es un acrónimo que significa "pequeñas y medianas empresas". Se utiliza para englobar y tipificar empresas por su tamaño. No hay parámetros universalmente aceptados para definir las, las variables que se toman en cuenta para encuadrar a una empresa en este segmento difieren, dependiendo del país que establezca la clasificación.

Aunque posteriormente en el mundo de los negocios, agregando a las microempresas, se concibió el acrónimo Mipymes ("micro, pequeñas y medianas empresas"), en este trabajo utilizaremos el concepto de PyMES por ser más difundido y familiar que el de Mipymes.

Las variables más difundidas para categorizar a las empresas son:

- Cantidad de personal empleado.
- Monto de ventas.
- Activos afectados al negocio.

La clasificación de PyMES en cada país depende también de considerar el tamaño del mercado. En los países desarrollados los parámetros suelen ser más altos por tener mercados de mayor tamaño y también suele considerarse el giro del negocio (industrial, comercial, de servicios).

También los fiscos de cada país suelen categorizar a las empresas por su tamaño y, de acuerdo con ello, su grado de fiscalización. En países de Latinoamérica, como Argentina y México, existe una categoría de grandes contribuyentes que se basa en la facturación anual de las empresas, ya que es información disponible para los fiscos.

En resumen: existen muchas definiciones de PyMES, pero, a los efectos del enfoque del presente trabajo, ninguna segmenta por las características de los sistemas de información con que cuentan las organizaciones y el sustento para el control de la gestión y la toma de decisiones, que es el foco de aplicación de la propuesta.

Los conceptos y herramientas que se desarrollan pueden ser aplicados incluso en pequeños negocios familiares y hasta unipersonales, que es de la forma como empiezan muchos y que luego de prosperar adquieren formato de empresa organizada. Todos necesitan contar con información pertinente, aunque sea llevada adelante por los mismos dueños en este tipo de organizaciones más pequeñas.

El trabajo enfoca en organizaciones PyMES partiendo de una caracterización de la información que se encuentra en este tipo y tamaño de organizaciones. Pero vale la aclaración que existen muchas empresas PyMES que disponen de otro tipo de información, como también empresas grandes que, sin embargo, podrían quedar tipificadas dentro de este enfoque en cuanto al desarrollo de su información para la gestión y la toma de decisiones.

Por ello iniciaremos puntualizando algunas características de las empresas en las que está enfocado como punto de partida del diseño y que fueron el campo de aplicación práctico del mismo, más allá de la tipificación como PyMES utilizada:

- Sistema contable con un enfoque orientado a lo fiscal, que implica —entre otras cuestiones— la elaboración de informes con una frecuencia anual, falta de cierres mensuales o solo a efectos de declaraciones juradas impositivas, información sesgada de la realidad operativa del negocio y su rentabilidad, falta de procedimientos y criterios contables, nula integración y uso de la contabilidad con otras herramientas para la toma de decisiones.

- Centralización de tareas y decisiones en directivos (generalmente, los mismos propietarios) que no están lo suficientemente capacitados o con la disponibilidad de tiempo para cubrir todos los aspectos de un negocio: el administrativo, el comercial, el financiero, el productivo, el logístico, el de recursos humanos, etcétera.

- Sistemas de información nulos, parciales y/o desconectados para el manejo de la administración, la contabilidad y las comunicaciones del negocio. Esta situación hace que muchas veces las decisiones las tomen los propietarios por su experiencia o intuición, pero careciendo del sostén de información sistemática y confiable.

- Poca o nula inversión en capacitaciones.

- Falta de controles adecuados y cuantificación de riesgos.

- Acceso muy restringido a financiamiento de la operación, proyectos, inversiones, etcétera.

- Ausencia de planeamiento.

- La generación de información recae casi exclusivamente a un contador público externo (principalmente con funciones y enfoque de asesoramiento en temas fiscales, laborales y auditoría de los estados contables obligatorios).

### III. Problemática de las PyMES y el rol del asesor especialista en gestión y costos

En el ámbito de organizaciones conceptualizadas como PyMES, desde la intervención profesional de un especialista en gestión y costos, se suele encontrar un panorama que a priori se presenta desafiante y, desde el punto de vista del empresario PyME, de difícil concreción a partir de las particularidades mencionadas en las características ya descritas en el punto anterior.

Vale puntualizar que este tipo de empresas son la inmensa mayoría de las que se pueden encontrar como clientes para el desarrollo profesional, por lo que constituyen nuestro campo de acción más probable. Asimismo, desde un punto de vista que trasciende a lo profesional, hay que visualizar una responsabilidad que debe tener el rol de asesor para ayudar a la supervivencia y crecimiento de los negocios, apoyando al empresario con los conceptos y herramientas pertinentes y, además, concientizarlos sobre su utilidad vital a partir de la difusión y divulgación de actividades de capacitación: capacitaciones externas las que también adquieren un carácter de divulgación y otras puertas adentro de la organización "in Company" al personal clave, para la comprensión de las herramientas, su uso y aplicación y, finalmente, la transferencia del conocimiento para que quede implementado de manera permanente en la empresa en cuestión.

Una particularidad muy inquietante de las PyMES es que una gran mayoría de ellas desaparece en sus primeros años de existencia. Las estadísticas son abrumadoras en cualquier país que se analice.

Para los dueños de PyMES las razones del fracaso es necesario buscarlas fuera de las empresas, pero los analistas empresariales se orientan más a identificar las causas del fracaso en las propias PyMES y, en particular, en la capacidad de gestión de sus responsables.

El autor Joaquín Rodríguez Valencia (2010) en el libro "Administración de pequeñas y medianas empresas" señala que, en la práctica, se observa que los fracasos de los propietarios no se deben a razones técnicas. Es muy raro que un contratista especialista en electricidad fracase en su empresa debido a la falta de conocimientos en electricidad; que un distribuidor de alimentos fracase por no conocer adecuadamente el ramo de las ventas; un fabricante de muebles para el hogar y la oficina no fracasa por falta de conocimientos en fabricación o ventas; un propietario de una empresa de construcción no fracasa por no conocer la rama de la construcción.

En la mayoría de los casos el fracaso en las empresas se debe a la falta de conocimientos en contabilidad y finanzas, los cuales son necesarios para el control financiero de toda empresa. Y agrega el desconocimiento de la administración, es decir, la falta de comprensión de las funciones administrativas (planeación, organización, dirección, control) que son vitales para la operación de todo tipo y tamaño de empresa. Debido a que el proceso de administración es de aplicación integral, se ajusta a todas las empresas y es muy frecuente que el propietario se apoye de manera sencilla en una rutina, pero que así no esté administrando su empresa.

Resulta evidente la vital trascendencia que puede tener en este contexto el rol del especialista en costos y gestión.

#### **IV. ¿Cómo exponer las herramientas aplicadas para su visualización como indicadores para el negocio?**

Se considera prioritario que los resultados tangibles de la intervención profesional se puedan empezar a visualizar pronto, considerando que las PyMES suelen tener más ansiedad producto de una diversidad de factores: puede ser por poca familiaridad respecto a otros proyectos o implementaciones y sus tiempos, por malas experiencias anteriores para obtener información de valor en la organización, muchas veces, relacionadas con inversiones en softwares con la errónea pero difundida expectativa de que iban a tener información de gestión luego de instalarlos "apretando un botón" y luego de haber invertido muchas veces montos muy importantes, se desencantaron advirtiendo que un software no es la solución si no se acompaña de otras herramientas. También por supuesto debido la lógica necesidad y urgencia de empezar a contar con información oportuna para el control de la gestión y la toma de decisiones.

El enfoque PyME requiere que se piensen soluciones con bajos costos de implementación, por lo que todas las herramientas del proyecto están pensadas para que puedan ser ejecutadas en planillas de cálculo.

Por los motivos que fueren, es importante para la continuidad y el desarrollo del proyecto que se empiece a generar información del negocio con indicadores, que a lo largo del tiempo se irán profundizando y sofisticando como parte de la dinámica del proyecto.

Con este propósito, valerse de Tableros de Control (o Dashboards) puede ser una herramienta muy útil para ir generando información que sea relevante, oportuna y a la vez amena para analizar.

Apoyarse con colores de semáforos y valores asignados a los mismos permite lograr este propósito sin necesidad de ningún software específico, con planillas de cálculo y definiendo los indicadores o KPI (Key Performance Indicators) que se puedan ir generando de acuerdo con las etapas del proyecto y de la madurez que vaya adquiriendo la organización y la información que pueda ir generando.

La elección de los KPI y de los reportes de gestión en general deberían ser un "traje a la medida" de cada organización, pero para orientar la elección de los indicadores correctos puede servir seguir lo que reza una máxima del management: "Lo que no se mide, no se controla, y lo que no se controla, no se gestiona". Empezar la lectura por el final de la frase nos puede dar una pista para la selección de los KPI: ¿qué se quiere o necesita gestionar en la organización? Una vez definido esto, deberá procurarse el control de esas variables a través de su medición por los KPI más representativos y reflejarse en los reportes de gestión, con formato de Tablero de Control con semáforos, incluyendo referencias de los valores que le darían a cada indicador los posibles colores (verde, amarillo, rojo).

Un factor clave para garantizar un mecanismo exitoso en la toma de decisiones es contar con un sistema de gestión ágil, adecuado y confiable, que procese toda la información y genere reportes.

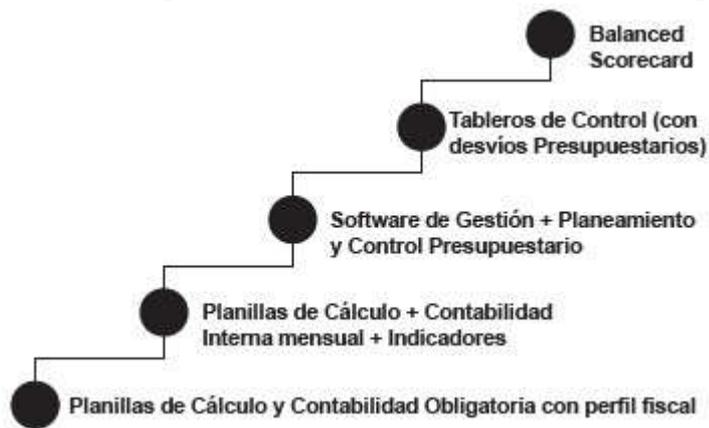
El tablero de control es una herramienta que puede convertir a la información en conocimiento y está conformado por un conjunto de indicadores cuyo objetivo es diagnosticar, seguir y evaluar, adecuada y periódicamente, la situación de una empresa.

Cada indicador debe de tener metas y acciones definidas para alcanzarlas. Se deben utilizar exclusivamente los indicadores que proporcionen información relevante para la toma de decisiones y facilitar el proceso de seguimiento.

En una etapa evolucionada de la organización, se puede llegar a la implementación de un cuadro de mando integral, también conocido como cuadro de mando integral o balanced scorecard (denominación original de los autores Kaplan y Norton) que proporciona una visión más holística del negocio con sus perspectivas que, en principio, incluye la financiera, clientes, aprendizaje/crecimiento y procesos internos, aunque puede requerir perspectivas adicionales dependiendo del tipo de empresa, del ramo o de la actividad.

Pero la organización debe haberse desarrollado en su personal, estructura, enfoque estratégico y generación de información para que estos enfoques sean posibles y aplicables, por lo que es la etapa cúlmine del proyecto. Debe considerarse para toda la información para el control de gestión y la toma de decisiones como un fenómeno por etapas, como peldaños de una escalera en la cual una vez que pudimos consolidar una herramienta, se puede pensar en afrontar una evolución hacia el siguiente escalón, y así sucesivamente, siendo quizás el cuadro de mando integral o balanced scorecard el último peldaño en términos de información al que debería aspirar a llegar una organización. A continuación, una representación gráfica de lo descripto y los "escalones" y etapas que se van sucediendo en el proyecto.

## Cuadro 1. Etapas (escalones) de la información en el proyecto



Fuente: elaboración propia.

También resulta importante reflexionar que la información de las organizaciones no se encuadra en uno de los peldaños exclusivamente, muchas veces, conviven al mismo tiempo varios escalones graficados en el Cuadro 1 precedente. Por ejemplo, las planillas de cálculo pueden seguir siendo utilizadas en todos los peldaños con diferente grado de uso o integración, lo mismo la información de presupuestos y gestión presupuestaria o los tableros de control.

Pero resultaría difícil para una organización pasar de las planillas de cálculo e información contable obligatoria anual y con perfil fiscal de un salto hacia un balanced scorecard llevado correctamente. En cambio, dando los pasos de los peldaños intermedios es muy probable que la organización vaya adquiriendo la madurez y preparación tanto del equipo en su enfoque y capacitación, como también de los recursos y sistemas de información ya desarrollados para que se pueda pensar en alcanzar el último peldaño e implementarlo exitosamente.

### V. Experiencias de implementación en PyMES. Estructura del proyecto y etapas

Los proyectos se estructuran partiendo de una propuesta de trabajo que incluye un diagrama Gantt de actividades y calendarización estimada de ellas. Se cuantifica un abono de honorarios profesionales, estimando una dedicación promedio mensual que permitirá ir concretando los puntos del proyecto en esos tiempos de referencia. Vale mencionar que la duración del proyecto es lo que puede variar en función de la dedicación mensual, las posibilidades de la empresa, y otros factores que permitirán concluir las etapas y objetivos planteados en más o menos tiempo. Este enfoque es valioso para la empresa, ya que en caso de considerar que no cuenta con suficientes recursos para apoyar el proyecto, no debe implicar renunciar al este, sino a que su implementación tenga una duración más extendida.

La implementación del proyecto considera la visión "por escalones" (Cuadro 3) como punto de partida y para las etapas posteriores, de manera que las concreciones de algunas herramientas dan pie a que se pueda comenzar a implementar otras más evolucionadas, hasta poder llegar a un cuadro de mando integral o balanced scorecard como última etapa de implementación en el proyecto.

### Cuadro 2. Diagrama Gantt para las etapas e implementaciones del proyecto en Pymes

Actividad	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	
1 ELABORACION DE UN PLAN DE ACCION, GANTT PROYECTO Y TRABAJO DE CAMPO (RELEVO Y COMPILACION DE DATOS)																			
2 ANALISIS ESTRATEGICO Y CONFECCION DE ANALISIS F.O.D.A. (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS)																			
3 REUNIONES/CAPACITACIONES/VISITAS A LA EMPRESA (IN COMPANY) MÁXIMO ESTIMADO DE 10 HORAS MENSUALES																			
4 COMPILACION Y PROCESAMIENTO DE DATOS OPERATIVOS PARA TRANSFORMARLOS EN INFO DE GESTION Y DECISIONES																			
5 RELEVAMIENTO DE INFORMACION DETALLADA DE CADA UNA DE LAS LINEAS DE NEGOCIO Y PRODUCTOS Y SUS COSTOS																			
6 ANALISIS Y CLASIFICACION DE COSTOS VARIABLES (EN FUNCION A NIVELES DE ACTIVIDAD) Y COSTOS FLUOS																			
7 ANALISIS Y CLASIFICACION DE COSTOS EN DIRECTOS E INDIRECTOS (CON RESPECTO A LINEAS DE NEGOCIO)																			
8 SIMULAR Y DIVULGAR PROCEDIMIENTOS PARA DOCUMENTAR TODAS LAS OPERACIONES Y SUSTENTAR REGISTRACIONES																			
9 CONSULTOR PARA DECISIONES DEL NEGOCIO Y MONITOREO DE NOVEDADES QUE PUEDAN AFECTAR AL NEGOCIO																			
10 DETERMINACION DE COSTOS UNITARIOS DE CADA PRODUCTO O SERVICIO COMERCIALIZADO Y REVISION PERIODICA																			
1 DETERMINACION DE CENTROS DE COSTOS (LINEAS DE NEGOCIO PRODUCTOS, ESTRUCTURAS SOCIETARIAS, ETC.)																			
2 ANALISIS Y DETERMINACION DE NIVELES DE ACTIVIDAD PARA LOS COSTOS FLUOS (CAPACIDAD MAXIMA, NORMAL, ETC.)																			
3 ASIGNACION DE COSTOS INDIRECTOS Y COSTOS FLUOS A CADA UNA DE LAS LINEAS DE NEGOCIO																			
4 ANALISIS DE LOS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION QUE GENEREN LOS PROCESOS PRODUCTIVOS (NUEVA FABRICA)																			
5 REFORMULACION DEL PLAN DE CUENTAS CONTABLE PARA UN ESTADO DE RESULTADOS Y ENTOS Y LINEAS DE NEGOCIOS																			
6 DETERMINAR CICLO DE WORKING CAPITAL Y TASA WACC																			
7 E.O.A.F. Y OTRAS MEDICIONES DE ENFOQUE FINANCIERO																			
8 GENERACION DE PROCEDIMIENTOS DE CIERRE DE MES PARA DEVENGAMIENTOS Y DETERMINAR RENTABILIDAD CADA MES																			
9 CREACION DE UN SISTEMA DE COSTOS Y ACTUALIZACION DE UNA PLANILLA DE REFERENCIA PARA PRECIOS DE VENTA																			
10 APLICACION DE HERRAMIENTAS ANALISIS DEL NEGOCIO Y DECISIONES (PTOS. DE INDEPENDENCIA, NEUTRALIZACION, VAN, TIR)																			
1 GENERACION MENSUAL DE UN TABLERO DE CONTROL CON INDICADORES DEL NEGOCIO (KPI) Y STATUS (SEMAFOROS)																			
2 MEJORA CONTINUA MEDIANTE RELEVAMIENTO, ANALISIS Y DOCUMENTACION DE PROCEDIMIENTOS E INDICADORES																			
3 DISEÑO DE UN SISTEMA DE PLANEAMIENTO Y CONTROL PRESUPUESTARIO Y BASES PARA PRESUPUESTO ANUAL																			
4 CONTROL PRESUPUESTARIO MENSUAL VS CONTABILIDAD																			
5 DEVIOS DE CADA CUENTA (B Y N) Y POR SEMAFOROS																			
6 DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL CONTENENDO PERSPECTIVAS: FINANCIERA, CLIENTES, PROCESOS E INTERNA																			
7 GENERACION DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL (TABLERO DE COMANDO) MENSUAL CON SUS CUATRO PERSPECTIVAS																			

Descripción de las Actividades reflejadas en el diagrama Gantt (Cuadro 2):

Elaboración de un plan de acción, GANTT y trabajo de campo (relevo y compilación de datos)

Resulta importante, para poder realizar un diagnóstico de la situación inicial en el trabajo de campo en una organización, destacar un grupo de aspectos que definen el nivel o grado de complejidad y conformación de los sistemas de información y de control de gestión atendiendo a la calidad y confiabilidad en el sistema contable, la cultura organizativa, la complejidad de la actividad, las posibilidades de formalización de los procesos, características del entorno, tipo de estructura, etcétera.

En la situación inicial suelen presentarse las siguientes situaciones: estados contables básicos anuales, con orientación fiscal; retrasos de cinco o seis meses desde el cierre del ejercicio (para la presentación de la declaración jurada anual de impuesto a las ganancias); documentos de gestión puntuales (ejemplos habituales: pedidos de clientes, cifras de ventas, tesorería a corto plazo, evaluación estática e informal de los resultados). No existe la contabilidad de gestión.

A partir de lo relevado, se puede elaborar un plan de acción sobre la base de un diagrama de Gantt (Cuadro 4), como el del ejemplo precedente, en el que se estima todo el proyecto en aproximadamente dieciocho meses, sobre la base de un plan rápido y ambicioso.

La duración del proyecto será la variable de ajuste de acuerdo con la situación inicial diagnosticada, las horas que mensualmente se acuerden para la intervención del profesional especialista en gestión y costos (tanto in company como de back office), y el grado de involucramiento y compromiso de la dirección y del personal, como también de los recursos financieros y de tiempo que la organización le pueda destinar al proyecto.

Análisis estratégico y confección de análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)

Los actuales sistemas de información de las empresas se hallan en general orientados a recoger y evaluar la información "histórica", contable. Este tipo de informes lleva a tomar decisiones pensando en que necesariamente el pasado se repite y se proyectan presupuestos basándose en esa información histórica y sin recapacitar en los cambios que se produjeron en el mercado y, más aún, aquellos que necesariamente sucederán.

El empresario actual necesita tanto tomar decisiones para un mercado que cambia constantemente, como tener preparada una estructura que acompañe esos cambios.

Por ello, para la elaboración en etapa posterior de un esquema de planeamiento y control presupuestario es importante primero definir estrategias y objetivos del negocio, de manera que luego propicie al presupuesto como una herramienta para alinear la gestión operativa con esos objetivos y estrategias. Más adelante en el proyecto —que se ambiciona implementar: un cuadro de mando integral o

balanced scorecard— también será imprescindible tener definida una estrategia del negocio para alinearla a las perspectivas que mide esa herramienta, como ser la económico-financiera, la del cliente, la de los procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento.

Para definir la estrategia del negocio podemos comenzar por un análisis FODA. Este consiste en determinar, desde el punto de vista del contexto, cuáles son las oportunidades y amenazas que presenta el mercado, e internamente, nuestras fortalezas y debilidades, y tenerlas de guía para definir las estrategias.

En el contexto actual de los negocios han surgido nuevas necesidades de información respecto de las actividades de las empresas y que también pueden aplicarse en Pymes, relacionados básicamente con el manejo de información relevante, filtrada en función de la estrategia del negocio.

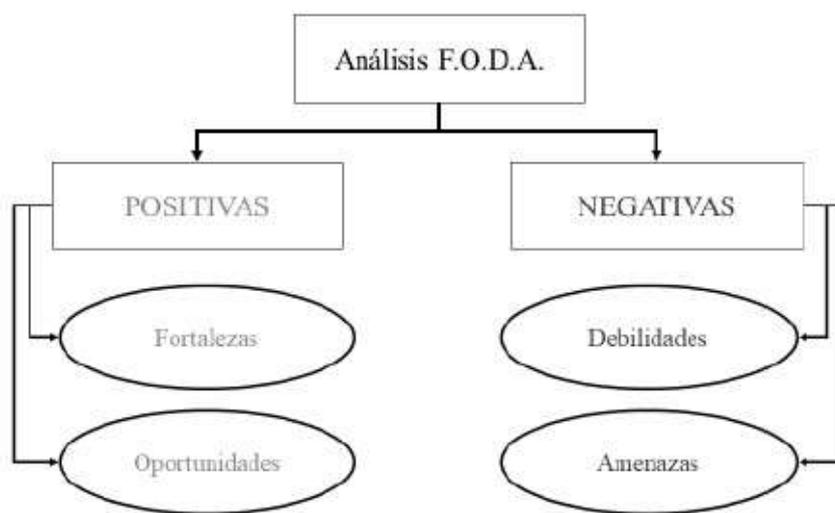
La información relevante deberá mostrar informes con real importancia para la continuidad y crecimiento de la empresa y no solamente datos económicos históricos; información que exponga no solo datos cuantitativos, sino información cualitativa sobre aspectos del negocio que quizás antes nunca se midieron, como pueden ser: fidelidad del cliente, satisfacción del cliente, clima laboral, seguridad de la cadena de abastecimientos, niveles de capacitación del personal en relación con el de la competencia, benchmarking con la competencia, etcétera.

Este tipo de mediciones se implementarán parcialmente con los tableros de control mensuales con semáforos de alertas, que, según el proyecto reflejado en el diagrama de Gantt, se implementan en instancias posteriores, y de manera más holística para medir las perspectivas no financieras del negocio con la implementación del cuadro de mando integral o balanced scorecard.

Pero es necesario comenzar por definir la estrategia desde el comienzo, sino sería montar todo el edificio sin buenos cimientos o con los cimientos equivocados.

El consenso en estos puntos no es ni simple ni se pueden concluir lineamientos estratégicos rápidamente, pero ayuda enormemente elaborar el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) ya mencionado. Luego se podrá efectuar el seguimiento y consecución de la estrategia mediante el control presupuestario, los tableros de control y el cuadro de mando integral o balanced scorecard que se irán implementando en sucesivas etapas.

### Cuadro 3. Análisis estratégico FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas)



Reuniones/capacitaciones/visitas a la empresa (in Company) máximo estimado de 10 horas mensuales

Como se puntualizó en los capítulos introductorios, en las PyMES es necesario concientizar a los empresarios y directivos sobre la utilidad vital de las herramientas que se pretenden introducir en la organización, a partir de la difusión y divulgación por un lado, y de las actividades de capacitación por el otro (capacitaciones externas en las que también adquieren un carácter de divulgación y puertas adentro de la organización "in Company" al personal clave, para la comprensión de las herramientas, su uso y aplicación, y finalmente la transferencia del conocimiento para que quede implementado de manera permanente en la empresa en cuestión. En el proyecto se puntualiza un estimado de horas de presencia in Company del asesor, consensuada previamente en relación con la dedicación y el correlato en el tiempo de la concreción del proyecto. También puede ser saludable para el vínculo y la consecución exitosa del proyecto la aclaración de la dedicación y las horas estimadas, evitando supuestos.

Compilación y procesamiento de datos operativos para transformarlos en información de gestión y decisiones

Al igual que el punto anterior, esta función también atraviesa toda la extensión del proyecto, ya que se refiere a la captura y procesamiento de datos provenientes de la operación del negocio como algo dinámico, y de la que hay que estar atentos para incorporar o modificar enfoques e información, siempre atendiendo a estar en sintonía con los lineamientos estratégicos plantados inicialmente. Se infiere la diferencia conceptual entre datos e información. Como asesores, uno de nuestros principales desafíos es transformar el cúmulo de datos que genera el negocio en información oportuna para el control de la gestión y la toma de decisiones.

Relevamiento de información detallada de cada una de las líneas de negocio y productos y sus costos

A partir del relevamiento inicial obtenido, se procede a dar un paso analítico hacia conceptos que ya incorporan herramientas posiblemente novedosas para la organización. A partir del conocimiento más cabal del negocio y de charlas con los dueños y/o directivos, se plantean líneas de negocio y de productos, como unidades de costeo hacia las que se van a direccionar y acumular posteriormente los costos, como unidades de costeo representativas para aplicar diversas herramientas y análisis.

Análisis y clasificación de costos variables (en función a niveles de actividad) y costos fijos

En simultáneo con el punto anterior, también se analizan y clasifican los costos por su variabilidad respecto a los niveles de actividad (variables de producción o comercialización y fijos de estructura u operación) para posteriormente tener la base para aplicar diversas herramientas y análisis, como, por ejemplo, los análisis marginales.

Armar y divulgar procedimientos para documentar las operaciones y sustentar registraciones

A partir del relevamiento inicial obtenido, y en simultáneo con las clasificaciones de costos mencionados en los puntos precedentes, se diseñan y divulgan procedimientos para documentar las operaciones y sustentar las registraciones contables a partir de algún formulario modelo de procedimientos que, idealmente, respete los lineamientos de normas de calidad como las ISO. Asimismo, y para que también le sirva a la organización como un producto secundario de la implementación, tener delineados procedimientos escritos de los principales procesos y operaciones.

Consultor para decisiones y monitoreo de novedades que puedan afectar al negocio

Considerando lo ya comentado respecto de la macroeconomía que es el paraguas en el que se desempeñan todas las empresas de la microeconomía, como asesores, deberíamos estar atentos a las noticias de la coyuntura y las implicancias que pudieran tener para cada negocio, de manera que se puedan advertir y prevenir con decisiones oportunas. Por ello el monitoreo diario con periódicos especializados es un valor agregado al asesoramiento brindado en el proyecto, de manera que la organización pueda actuar asertivamente sobre la realidad. Se implementa enviando a la empresa un mail o link con la información relevante, y eventualmente algún comentario o análisis.

Determinación de costos unitarios de cada producto o servicio comercializado y revisión periódica

A través de la sensibilización mediante capacitaciones y ejemplos de que para la toma de decisiones, los "costos" no son un concepto unívoco, pues para un mismo objeto puede haber muchos costos, dependerá la decisión que se necesite tomar: dejar en evidencia la necesidad de predeterminación de los costos y de los niveles de actividad en industrias y en servicios; analizar y consensuar costos predeterminados variables y fijos, y para estos últimos determinar niveles de actividad previstos para los costos fijos unitarios; referencias para decisiones por costos y precios diferenciales; determinar la conveniencia de determinar Costos Basados en Actividades (ABC) de acuerdo con las características del negocio, especialmente si son empresas con predominancia de costos fijos e indirectos respecto a los objetos de costos (generalmente las empresas de servicios) para aplicar ABC (Activity Based Costing).

Determinación de centros de costos (líneas de negocio productos, estructuras societarias, etcétera)

Una vez conocido el negocio, y cómo resulta útil visualizarlo y segmentarlo, se procede a generar centros de costos por algún criterio de segmentación del negocio: líneas de producto, clientes, estructuras societarias, zonas geográficas, etc.). Luego, con este criterio, se presenta el estado de resultado mensual por segmento, útil para la gestión.

Asignación de costos indirectos y costos fijos a cada una de las líneas de negocio

Ya segmentada la empresa y determinados los centros de costos, se asignarán los costos indirectos y costos fijos mediante bases de distribución hacia esos segmentos que hacen las veces de unidades de costeo. En el caso que se hubiera definido implementar el ABC (activity based costing) se determinarían las actividades e inductores para direccionar los costos indirectos a los objetos de costos definidos.

Análisis de los costos indirectos de fabricación que generen los procesos productivos

También los costos indirectos se clasifican en "evitables" y "no evitables" para el supuesto de que se eliminara ese segmento de la empresa y poder soportar ese tipo de decisiones. En el caso de haberse implementado el ABC, en esta etapa se empezarían a analizar las actividades, haciendo foco en las que generan valor y procurando eliminar o tercerizar (outsourcing) las que no generen valor o no estén relacionadas con el "core business" del negocio.

Reformulación del plan de cuentas contable para un estado de resultados y EBITDA por líneas de negocios

Se sugiere diseñar un plan de cuentas con cuentas analíticas de resultado, considerando el criterio de segmentación elegido, para facilitar la imputación y registración con ese criterio. También segmentar el indicador EBITDA (earning before interests taxes depreciations & amortizations) y su obtención a partir de ajustes al estado de resultados. La definición, interpretaciones y utilidad del EBITDA como medida de la gestión de un negocio y su difundida utilización en empresas multinacionales e inversionistas para medir la potencialidad de los negocios de manera "pura" sin considerar como se financió, en qué lugar con qué alícuota y de qué manera tributó sus impuestos ni decisiones de inversión y su consecuente efecto en amortizaciones y depreciaciones de bienes de uso e intangibles lo constituyen en una medida de la gestión del negocio y en múltiples referencias en empresas que cotizan en Bolsa y en comparaciones entre empresas.

Generación de procedimientos de cierre de mes para devengamientos y determinar la rentabilidad mensual

Se genera un procedimiento para que los cierres contables mensuales se desarrollen en tiempo y forma, llevando los estados contables anuales con orientación fiscal a informes mensuales orientados a la gestión. Además de plazos para cierres de carga de comprobantes y de registraciones contables, entre otras, por devengamientos, el procedimiento genera asientos modelo de acuerdo con el plan de cuentas que ya se adaptó a las necesidades de la información y toma de decisiones, como la segmentación del negocio, los centros de costos, etc. Asimismo, se sugiere la implementación de previsiones y provisiones para una mejor captación de la información mensual y la rentabilidad periódica del negocio y también, la generación de un check list para utilizar como guía en los cierres mensuales de la información y así poder corroborar que no se omita ninguna registración. En algún caso se puede evaluar en esta etapa generar manuales de cuentas, para evitar confusiones o malas imputaciones en las registraciones contables.

Generación mensual de un tablero de control con indicadores del negocio (KPI) y estatus (semáforos)

Por los motivos que fueren, es importante para la continuidad y el desarrollo del proyecto que se empiece a generar información del negocio con indicadores que, a lo largo del tiempo, se irán profundizando y sofisticando como parte de la dinámica del proyecto.

Con este propósito, valerse de tableros de control (dashboards) puede ser una herramienta muy útil para ir generando información que sea relevante, oportuna y a la vez amena para analizar.

Apoyarse con colores de semáforos y valores asignados a los mismos permite lograr este propósito sin necesidad de ningún software específico, solamente con planillas de cálculo y definiendo los indicadores o KPI (key performance indicators) que se puedan ir generando de acuerdo con las etapas del proyecto y a la madurez que vaya adquiriendo la organización y a la información que pueda ir generando.

La elección de los KPI y de los reportes de gestión en general deberían ser un "traje a la medida" de cada organización, pero para orientar la elección de los indicadores correctos puede servir seguir lo que reza una máxima del management: "Lo que no se mide, no se controla, y lo que no se controla, no se gestiona". Empezar el análisis por el final de la frase nos puede dar una pista para la selección de los KPI: ¿qué se quiere o necesita gestionar en la organización? Una vez definido esto, deberá procurarse el control de esas variables a través de su medición por los KPI más representativos y reflejarse en los reportes de gestión, con formato de tablero de control con semáforos, incluyendo referencias de los valores que le darían a cada indicador los posibles colores (verde, amarillo o rojo).

**Cuadro 4. Tablero de control con semáforos**

<b>EBITDA OPERATIVO (% Ventas)</b> Valor: 14% (sin desvíos no operativos)  Valor Precaución: < 10% Valor Peligro: < 8%	<b>TOTAL VENTAS ACUM. EN \$</b> Valor: \$366.213.620 (comparativo vs presupuestado en % de desvío)  Valor Precaución: > -5% Valor Peligro: > -10%	<b>DÍAS CALLE CUENTAS A COBRAR</b> Valor: 68 días (relación de saldo de clientes vs ventas ult. meses)  Valor Precaución: > 30 días Valor Peligro: > 60 días
<b>MARGEN BRUTO (% Ventas)</b> Valor: 35% (sin desvíos no operativos)  Valor Precaución: < 30% Valor Peligro: < 25%	<b>RESULTADO FISCAL</b> Valor: -\$2.046.338 (se considera la ganancia como peligro x ISR/PTU)  Valor Precaución: > \$ 0 Valor Peligro: > \$ 0	<b>DÍAS PROMEDIO COBRANZAS</b> Valor: 61 días (prom. ponderado de las cobranzas efectivas en 2014)  Valor Precaución: > 30 días Valor Peligro: > 60 días
<b>CAPACIDAD UTILIZADA (PLANTA)</b> Valor: 40% (tomando una capacidad max. real posible)  Valor Precaución: < 70% Valor Peligro: < 60%	<b>COSTO UNITARIO PROM. 250ml</b> Valor: \$2,43 (costo unitario del brick durante 2014 en promedio)  Valor Precaución: > \$ 2.25 Valor Peligro: > \$ 2.40	<b>DÍAS DE STOCKS (INVENTARIOS)</b> Valor: 33 días (relación entre el stock y el último costo de ventas)  Valor Precaución: > 30 días Valor Peligro: > 45 días
<b>COSTO UNITARIO PROM. del MIX</b> Valor: \$1,18 (costo unit. prom. del Mix de Mat. Primas 2014)  Valor Precaución: > \$ 1.15 Valor Peligro: > \$ 1.20	<b>DÍAS CALLE SALDO A FAVOR IVA</b> Valor: 464 días (saldo acumulado de IVA acreditado vs últimos meses)  Valor Precaución: > 90 días Valor Peligro: > 180 días	<b>PEOPLE ROTATION (DICIEMBRE)</b> Valor: 2% (relación de las bajas de personal vs total al inicio)  Valor Precaución: > 5% Valor Peligro: > 10%

El Tablero de Control precedente es un ejemplo destinado a la Alta Gerencia. Vale tener presente que pueden convivir muchos Tableros de Control, dependiendo el destinatario. Como se visualiza en el Cuadro 6, en el mismo Tablero se consignan los valores que harían que el semáforo reflejara los diferentes colores posibles, de manera que el lector no solo se quede con el color de semáforo asignado, sino que pueda visualizar la distancia del indicador respecto de otras luces. Esos valores es muy recomendable que se consensuen y revisen periódicamente (deben ser dinámicos como lo son los negocios) con cada destinatario de los Tableros de Control.

Mejora continua mediante relevamiento, análisis y documentación de procedimientos e indicadores

Durante todo el proyecto se promueve la mejora continua, mediante el permanente relevamiento, análisis y documentación de procedimientos e indicadores.

Diseño de un sistema de planeamiento y control presupuestario y bases para presupuesto anual

Es bueno introducir el planeamiento y control presupuestario como herramienta para la gestión de una empresa o negocio de cualquier tamaño y sector. La aplicación del Presupuesto Integrado, que incluye los tres planos de la información de la contabilidad de un negocio: económico, financiero y patrimonial, y sus respectivos presupuesto económico, presupuesto financiero y balance proyectado, son interacciones que se deben contemplar entre los diferentes planos mencionados de un presupuesto integrado.

Control presupuestario mensual vs. contabilidad desvíos de cada cuenta (\$ y %) y por semáforos

Para el análisis de los desvíos entre lo proyectado y lo real proponemos el empleo de colores es de semáforo en relación con el porcentaje de desvío aceptable para cada concepto. También algunos indicadores le darán posibilidades de valoración relativa a los tableros de control, por ejemplo, sería muy

difícil otorgarle un color de semáforo a una cifra de ventas, porque podría ser muy buena para una pequeña empresa y quizás inadecuada para una empresa grande. No obstante, si se la relaciona como porcentaje de desvío respecto a lo presupuestado, automáticamente se obtiene una base de ponderación relativa.

Diseño de un cuadro de mando integral conteniendo perspectivas: financiera, clientes, procesos e interna

En una etapa evolucionada de la organización, se puede llegar a la implementación de un cuadro de mando integral, también conocido como cuadro de mando integral o *balanced scorecard* (denominación original de los autores Kaplan y Norton) que proporciona una visión más holística del negocio con sus perspectivas que abarca no solo la financiera, clientes, aprendizaje/crecimiento y de procesos internos, sino que puede incluir otras pues su enunciación no es taxativa.

Pero la organización debe haberse desarrollado en su personal, estructura, enfoque estratégico y generación de información para que estos enfoques sean posibles y aplicables, por lo que es la etapa cúlmine del proyecto. Debe considerarse para toda la información para el control de gestión y la toma de decisiones como un fenómeno por etapas, como peldaños de una escalera en la cual una vez que pudimos consolidar una herramienta, se puede pensar en afrontar una evolución hacia el siguiente escalón, y así sucesivamente, siendo quizás el cuadro de mando integral o *balanced scorecard* el último peldaño en términos de información al que debería aspirar llegar una organización.

Generación de un cuadro de mando integral (tablero de comando) mensual con las cuatro perspectivas conceptualizadas

Se muestra a continuación un ejemplo de cuadro de mando integral, tablero de comando o *balanced scorecard* en planilla de cálculo:

**Cuadro 5. Cuadro de mando integral o *balanced scorecard***

Perspectiva Financiera	Perspectiva Cliente	Perspectiva Procesos	Perspectiva Aprendizaje
Rentabilidad Bruta	Cumplimiento de Objetivos de Ventas	Eficiencia	Nivel de ausentismo
Rentabilidad Neta	Quejas y devoluciones	Tiempo promedio de producción	Nivel de motivación
Rentabilidad sobre patrimonio neto	Cantidad de nuevos clientes	Productividad horas hombre	Rotación del personal
Índice de liquidez	Porcentaje de clientes activos	Cumplimiento programa producción	Sugerencias
Índice de días de venta a cobrar	Participación en el mercado	Rechazos internos	Quejas
Índice de rotación de mercadería			Nivel de capacitación

## VI. Conclusiones

Se pretende haber contribuido a brindar un enfoque para poder implementar herramientas de gestión y costos en el ámbito de las PyMES y sus características tipificadas a lo largo del trabajo. A partir de estas herramientas y proyectos, propiciar que las organizaciones que deseen contar con información oportuna para el control de la gestión y la toma de decisiones sustentables, lo puedan concretar, y que los empresarios y/o directivos de PyMES sientan que pueden acceder a ese tipo de herramientas, aún con el desafío de las habituales brechas entre la información que brindan los estados contables anuales con enfoque eminentemente fiscal y los informes mensuales enfocados a la gestión.

La ponencia expuso la estructura de un proyecto típico de implementación a partir de un diagrama de Gantt, en el que se van sucediendo diferentes etapas, que va permitiendo afrontar otras, hasta poder lograr en los estadios más avanzados del proyecto —para las organizaciones que pueden ir acompañando e implementando cada etapa— sofisticadas herramientas como sistemas de gestión presupuestaria, tableros de control, cuadro de mando integral o *balanced scorecard*, etc. acompañados de Cuadros para ilustrarlos.