



# GESTIONANDO LAS PYMES EN LA COYUNTURA ACTUAL

## FERNANDO DESANTO

- Sistemas de Gestión, Costos, Presupuestos
- Procesos. Información y Análisis de Datos
- Ventajas y desventajas de implementarlos

## ROBERTO PARDO

- Situación Actual
- ¿Seguimos? ¿Cómo seguimos?
- Cuestiones filosas



# Información



- Información para poder decidir
  - Confiable
  - Oportuna
- Reducción de Riesgos
- Tomar la decisión correcta
  - Riesgo de tomar la decisión equivocada
  - Riesgo de dejar pasar una oportunidad por “no verla”
  - Riesgo de ver la oportunidad y no tener medios para aprovecharla
- Decisión de base:
  - Qué información queremos tener
  - Qué nivel de detalle
  - Cuándo queremos tenerla disponible

# Información para gestionar



- ¿Qué información necesitamos para gestionar?
  - Resultados
  - Financiera
  - Impositiva / Previsional
  - Competencia
- ¿Qué tan importante es tenerla oportunamente?
  - Tiempo real
  - Con algo de “delay” (diariamente, por semana / mes)
  - Con mucho “delay” (trimestral, anual)

# Gestión

## Preguntas Clave



- ¿Quién conoce procesos y costos? ¿Quién los define?
- ¿Cuál es mi Punto de Equilibrio Económico?
- ¿Y el Financiero? ¿Qué sucede si son distintos?
- ¿Qué Variables son Controlables y No Controlables?
- ¿Cómo planificamos con precisión?
- ¿Cómo generamos Alternativas y las evaluamos?
- ¿Cuáles son nuestros indicadores clave?

# Estrategia



- ¿Cómo llegamos hasta acá? → “siempre lo hicimos así”
- ¿Cómo seguimos de acá en adelante? → “lo que hicimos hasta ahora, ¿Nos va a llevar allá?”
- ¿Hacia dónde vamos? ¿Quién fija el horizonte? → el Empresario
- ¿Cómo se fija ése horizonte (estrategia)?
  - Por Acción → Decidiremos dónde queremos estar y tomaremos las acciones necesarias para que suceda (Planeamiento)
  - Por Omisión → Somos un bote de vela esperando el viento y nos adaptaremos a que el viento decida donde llegaremos

# Salir de la Rueda Operativa



- El problema del “huevo y la gallina”
  - El empresario no puede delegar el día a día
  - No lo delega porque no sabe si puede pagarlo
  - No sabe si puede pagarlo porque no lo mide
  - No lo mide porque está metido en lo operativo...
- El estar enfocado en la Rueda Operativa no deja tiempo para la Estrategia: el “día a día” nos “come”
- ¿Contamos con elementos para ir progresivamente delegando el “día a día”? ¿Queremos hacerlo?
  - Hay quien disfruta el “día a día”: es lo que sabe hacer (inmediatez)
  - No se ve el valor agregado de la estrategia (largo plazo)
  - Hay que adquirir confianza en el administrador y controlarlo
  - Hay que organizar: políticas, procedimientos, controles...

# El Empresario, “Hombre Orquesta”



- Rueda Operativa
  - Comprar
  - Producir
  - Vender
  - Cobrar
  - Pagar
- Otras actividades importantes (no siempre urgentes)
  - Definir Estrategia, Pensar el Negocio
  - Evaluar Alternativas, Tomar Decisiones
  - Mirar el Corto, Mediano y Largo Plazo
- “Si yo no me ocupo, no pasa nada”



# Planeamiento versus Gestión



- Saber dónde se está parado brinda mínimamente un punto de partida
- Casos de negocio versus decisiones “a puro coraje”
- La eficiencia / eficacia de la presupuestación “a ojo”
- ¿Corregiremos con la gestión lo mal presupuestado?
- ¿Gestionaremos bien sin sistemas de gestión? ¿Y qué tan “bien” es gestionar así?
- No sólo el entorno es turbulento y la economía argentina imprevisible, sino que además se planifica mal y se gestiona peor... a todo nivel

# Sistemas de Gestión

## Elementos Clave



- Definición de Costos y Procesos
  - ¿Cuáles son Fijos? ¿Cuáles son Variables?
  - ¿Cuáles son Directos? ¿Cuáles son Indirectos?
  - ¿Cuáles son Conjuntos? ¿Tenemos Sinergias?
  - ¿Cuál es nuestra Capacidad de Producción? ¿Cuellos de Botella?
- Sistema Presupuestario integrado con la Contabilidad
  - Ambos deben contar con el mismo Plan de Cuentas
  - Primero se presupuesta, luego se gestiona y se registra
  - Riesgo de que se transforme en un ritual
- Sistema de Planeamiento
  - Si planeamos bien, será una guía para la gestión
  - Definir Estrategia para luego definir Tácticas y Operaciones

# Sistemas de Gestión

## Preguntas Clave



- ¿Quién alimenta los sistemas de gestión?
- ¿Con qué frecuencia?
- ¿Quién lo carga en un sistema?
- ¿Cómo aseguramos comparaciones oportunas?
- ¿Necesitamos un ERP (SAP, Oracle)?
- ¿Tengo que parar la empresa para implementarlo?

# Implementar Sistemas de Gestión



- No importa cómo llegamos acá sino adónde vamos
- Para ir ahí necesitamos decidir
  - Qué hacer
  - Cuándo hacerlo
  - Cómo hacerlo
- No se gestiona lo que no se mide
  - Planear, organizar, dirigir, operar, medir, controlar
  - Volver a planear si no se logró y afinar el objetivo
  - Qué voy a medir, cuándo, cómo, quién
- Si no planeo, quedo sujeto a avatares que no controlo

# El entorno y los sistemas de gestión



- Distintas situaciones del entorno...
  - Estable
  - Dinámico
  - Turbulento
  - Crisis
- Distinto tipo de decisiones...
  - Operativas
  - Tácticas
  - Estratégicas

# Conclusiones



- Al evaluar ventajas y desventajas de implementar sistemas de gestión, costos y presupuestos, hay que incluir el análisis de las actividades asociadas: el sistema “per se” no sirve para nada...
- Evitar que el árbol tape al bosque... no se trata de gastar mucho dinero en tener un SAP o equivalente, sino en cambiar actitudes:
  - Salir de la rueda operativa
  - Dar más rigor y organización
  - Delegar, determinar procesos y costos
  - Poder enfocarse en lo más estratégico
  - Dirigir el negocio en vez de estar en lo rutinario / habitual

# Roberto Pardo



- Contador Público (UBA, 1985)
- Funciones desarrolladas
  - Consultor independiente
  - Gerente General
  - Controller
  - Gerente de Administración y Finanzas
  - Gerente de Impuestos
  - Perito Judicial
- Trayectoria Profesional:
  - Estudios profesionales nacionales e internacionales
    - Rico, Zelzman y Asociados
    - Horwath Cánepa
    - Deloitte & Touche
  - Empresas nacionales y multinacionales
    - Inta S.A.
    - Cargill S.A.C.I.
    - Grupo Exxel
    - Asap S.A.
    - Pepi S.A.
    - Obrelmec S.A.
    - Wisdom S.R.L.
    - Farmacia y Laboratorio VIP/Garmed S.A.

# Situación actual



- Inestabilidad
- Inflación
- Institucionalidad afectada
- Otros



# ¿Cómo nos afecta?



- Baja en las ventas
- Problemas en la cadena de pagos
- Falta de crédito
- Costo argentino
- Alta tributación
- Costos laborales
- Imposibilidad de proyectar

# ¿SEGUIMOS?



- ¿NO?
- ¿Implicancias?
- ¿Puedo hacerlo prolijamente?
- Activos contra Pasivos

# ¿SEGUIMOS?



- ¡SI!

- ¿Por qué?

- ¿Podemos?

# ¡QUIERO SEGUIR!



- Capital de trabajo
- RRHH
- Flujo de caja
- Costos
- Rigidez de la estructura
- Estacionalidad
- Stock
- Créditos
- Compras
- Ventas
- Producción
- Cultura
- ¿Delego?
- Punto de equilibrio
- Competencia
- Procesos
- Sistemas
- ¿Planifico?



# Competitividad

# Hablemos Claro



- Soy el motor
- Soy cuello de botella
- No hay ideas
- ¿Soy solo yo la empresa?

# Mejorar el perfil de la situación

- Información
- Decisión
- Gestión



# Cuestiones filosas



- La paradoja de los costos hundidos
- “Los que se la llevaron, que ahora la traigan”
- La empresa, ¿es un Fin o un Medio?
- Profesionalizar
- Socios y la familia en la empresa
- Empleados que no podemos / queremos despedir
- Estructura correcta del negocio
- Planificación impositiva, financiera, previsional
- Separación del patrimonio de empresario y empresa
- ¿Cuánto me puedo llevar por mes?