



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?