

FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONOMICAS
Y DE ADMINISTRACION



INSTITUTO DE ADMINISTRACION

LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

- Bases para una estrategia exportadora
Cr. Roberto Brezzo Paredes
- La organización
Cra. Graciela Etchart
- La contabilidad
Cra. Beatriz Gelbtuch de Álvarez
- Planeamiento y presupuesto
Cra. Martha Vidal de Orrico
- La investigación operativa
Cra. Elsa López de Camacho

Cuaderno
Nº 82

UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA
División Publicaciones y Ediciones
Montevideo 1986 Uruguay

FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONOMICAS
Y DE ADMINISTRACION

INSTITUTO DE ADMINISTRACION

LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS



- Bases para una estrategia exportadora
Cr. Roberto Brezzo Paredes
- La organización
Cra. Graciela Etchart
- La contabilidad
Cra. Beatriz Gelbtuch de Álvarez
- Planeamiento y presupuesto
Cra. Martha Vidal de Orrico
- La investigación operativa
Cra. Elsa López de Camacho

Cuaderno
Nº 82

UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA
División Publicaciones y Ediciones
Montevideo 1986 Uruguay

Prólogo

Los Cuadernos del Instituto hacen su reaparición reiniciando así su actividad esencial de investigación, planteando una temática que, coincidente con la realización del VI Congreso Nacional de Egresados de la F.C.E. y de A. en el mes de junio ppdo., convocado por el Colegio de Dres. en Ciencias Económicas y Cres. del Uruguay, se refiere a la pequeña y mediana empresa (P y ME) y a la empresa familiar.

Con tal motivo, las distintas áreas de administración que tiene a su cargo el Instituto elaboraron un esquema de trabajos a realizar, cuyo enfoque teórico fue el presentado a dicho Congreso.

A fin de circunscribir a un solo sector económico el estudio a realizar, se seleccionó a la industria manufacturera como la actividad a analizar, no abarcándose por lo tanto ni el sector primario agropecuario ni los sectores terciarios comercial y de servicios.

A su vez, estos trabajos se irán complementando con relevamientos en el campo práctico, que ya están realizando los grupos monográficos del último año de la carrera profesional tanto en un trabajo general sobre el tema como en áreas específicas relacionadas tales como costos, finanzas, comercialización, contabilidad, investigación operativa, personal, informática y planificación y presupuesto.

La Dirección

Octubre de 1986

**BASES PARA UNA ESTRATEGIA EXPORTADORA
DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

Cr. Roberto Brezzo Paredes

INDICE

Temas

- 1- Introducción
- 2- Tipología de las PYME
- 3- Restricciones de las PYME para actuar en el comercio exterior
 - 3.1- Capacidad Física de Producción
 - 3.2- Capacidad Económica
 - 3.3- Capacidad Financiera
- 4- Estrategia Empresarial para la Exportación
 - 4.1- Orientación Estratégica
 - 4.2- Estrategia Organizacional
- 5- Métodos de Promoción de Exportaciones para las PYME
 - 5.1- Principios para un Programa de Exportaciones para las PYME
 - 5.2- Identificación de Empresas con Potencial Exportador
 - 5.3- Servicios de Asesoramiento
 - 5.4- Asistencia a través de un conjunto Integrado de Servicios
 - 5.5- Asistencia Financiera para la Promoción de Exportaciones de las PYME
- 6- Conclusiones Finales

Las exportaciones de nuestro país se originan fundamentalmente en empresas grandes. Las empresas medianas y pequeñas tienen una participación en las exportaciones muy escasa lo que se contrapone a la gran significación que tienen en el mercado doméstico.

A continuación presentamos un cuadro elaborado sobre los datos del censo económico de 1978 que muestra la participación de las empresas industriales en la actividad económica teniendo en cuenta su dimensión :

Concepto =====	Empresas Segun Cantidad de Personal Ocupado =====				
	- 10	10-49	50-200	+200	Total
No.Establecimientos	18.193	1.896	527	134	10.750
Participacion Porcent.	76%	18%	5%	1%	100%
Partic.Vtas.Exportac.	1.5%	8.8%	27.5%	62.2%	100%
Partic.Vtas.Domesticas	10%	20.9%	30.7%	38.4%	100%

Como surge del cuadro existe una estrecha vinculación entre la dimensión de las empresas, medida en este caso por el personal ocupado, y la participación en las ventas de exportación.

Se pueden distinguir tres grupos de empresas según su comportamiento. Las más pequeñas, con menos de 50 personas ocupadas tienen una participación en las exportaciones muy inferior a la del mercado doméstico. Las empresas que ocupan entre 50 y 200 personas tienen también una participación menor en las exportaciones que en el mercado doméstico pero la diferencia no es tan marcada. Por último las empresas mayores, que representan el 1% del total, realizan el 62% de las exportaciones contra el 38% de las ventas de plaza.

De esta forma queda confirmado que las exportaciones se concentran en un grupo relativamente pequeño de empresas grandes con una participación de las empresas medianas de poco más de la cuarta parte del total y un rol muy marginal de las pequeñas.

A continuación intentaremos identificar cuales son las causas de la escasa participación de las empresas pequeñas y medianas (PYME) en las exportaciones para luego formular algunas recomendaciones tendientes a cambiar esta situación.

2-TIPOLOGIA DE LAS PYME-

=====

La experiencia internacional sobre las PYME refleja una situación similar a la observada en Uruguay con una alta concentración de las exportaciones en las empresas de mayor porte.

La gran empresa que opera ya sea en el sector primario, en el secundario o en el de servicios, es una empresa con experiencia y dimensión aptos para actuar en el mercado internacional. Estas grandes organizaciones (que en América Latina son frecuentemente estatales o están ligadas a capitales extranjeros) cuentan con una estructura de recursos humanos a nivel gerencial, técnico y operativo comparable con las empresas más modernas en su sector; cuentan además con recursos financieros propios adecuados y tiene facilidad para acceder a crédito de terceros.

Cuando éste tipo de empresa, dentro de su estrategia de crecimiento, decide hacer una apertura al mercado internacional no requiere en forma indispensable el apoyo del gobierno para tener éxito.

Las empresas PYME no tienen las mismas facilidades para acceder al mercado internacional debido a una serie de limitaciones propias de su tamaño.

Una serie de investigaciones realizadas en otros países han permitido identificar algunas características típicas de la pequeña empresa, que entendemos son también válidas para nuestro país. En el caso de Uruguay definiremos la pequeña empresa, a efectos meramente operativos, como toda empresa que cuente con menos de 20 personas ocupadas. Esta definición se aplica fundamentalmente a la empresa manufacturera, debiendo corregirse para los sectores primario y de servicios.

Las características principales de las empresas pequeñas son las siguientes:

- 1-Generalmente son empresas unipersonal o familiar.
- 2-Monoprodutora.
- 3-Emplea procesos productivos intensivos en mano de obra.
- 4-Emplea tecnología rezagada para la industria en que opera.
- 5-Carece de un sistema de información moderno y orientado a la toma de decisiones. Los sistemas contables se orientan al cumplimiento de requisitos fiscales.
- 6-Carece de una estructura decisoria especializada y moderna.

7-No existe una planificación a largo plazo. El horizonte temporal suele ser el personal, al igual que las metas.

8-La división del trabajo es incipiente y las funciones administrativas están concentradas en una persona, generalmente el dueño.

9-La falta de capital propio dificulta su desarrollo y a su vez tiene dificultades para acceder a créditos bancarios o de proveedores.

10-Su mercado se reduce a un espacio geográfico reducido y suele trabajar en base a órdenes.

En las empresas medianas podemos encontrar dos tipos bien diferenciados. Por un lado están aquellas que si bien han alcanzado una mayor dimensión mantienen las características de la pequeña empresa. En estos casos la empresa ha crecido en función de un crecimiento general del sector, arrastrada por el mercado, pero no se ha producido en ella una acomodación y modernización paralela de la estructura decisoria. Se conserva su carácter familiar, el papel pasivo de la información y la centralización administrativa.

El otro caso presenta un tipo de empresa que ha evolucionado en sus procesos decisorios, que ha incorporado gerentes profesionales, con ampliación de su capital propio, ha organizado un sistema de información en función de la toma de decisiones, cuya estructuración formal refleja una mayor división del trabajo, con una mayor actualización tecnológica y una definida orientación al mercado.

El espectro de las empresas medianas se ubica en algún punto entre estos dos tipos que acabamos de describir, con una mayor inclinación hacia el primer tipo.

Las empresas pequeñas y las medianas del primer tipo están en general orientadas, podríamos incluso decir confinadas, al mercado doméstico debido a sus propias restricciones endógenas recién señaladas. Más adelante en este trabajo veremos cómo podrían superarse algunas de las principales restricciones de estas empresas para permitirles acceder al comercio internacional.

Las empresas medianas del segundo tipo son las que, eventualmente, han podido acceder a la exportación, aunque enfrentando una serie mayor de dificultades y problemas que la empresa grande. También plantearemos en este trabajo la adecuación de los programas de promoción de exportaciones para atender las necesidades de este tipo de empresas.

3-RESTRICCIONES DE LAS PYME PARA ACTUAR EN EL COMERCIO DE EXPORTACION -

=====

Análizaremos en este punto los principales obstáculos que enfrentan las PYME, como consecuencia de su condición, para acceder al comercio de exportación.

A efectos de su presentación clasificaremos estas restricciones endógenas de la empresa en cuatro grandes categorías: capacidad física de producción; capacidad económica; capacidad financiera; y capacidad organizacional y gerencial.

3.1-Capacidad Física de Producción-

=====

Este punto se refiere a la capacidad de la empresa para generar oferta exportable, lo que se traduce en requerimientos mínimos en materia de volumen de producción, adaptación del producto, nivel de calidad adecuado y homogéneo.

Las demandas del comercio internacional generalmente se manifiestan en pedidos de volumen importante que permitan alcanzar una escala mínima requerida por los servicios de transporte, almacenamiento, manipuleo y tramitación para actuar eficientemente, así como para asegurar la continuidad de abastecimiento. El modo de transporte, por ejemplo, determina el tamaño mínimo de los volúmenes a exportar.

Además del tamaño de las órdenes el comercio internacional tiene otras exigencias como la continuidad y la confiabilidad de las entregas.

Estas exigencias combinadas requieren una capacidad instalada de producción dimensionada con el volumen de los pedidos y una organización y programación de la producción que permita cumplir con los plazos de las entregas y mantener una continuidad en la producción.

De los análisis realizados de las PYME surge que precisamente carecen de una organización especializada lo cual se refleja en una programación de la producción poco tecnificada, a lo que se debe sumar frecuentes dificultades para mantener un abastecimiento adecuado de insumos.

Por otra parte para atender pedidos importantes con la capacidad instalada deberían desatender transitoriamente el mercado doméstico lo que significa el doble peligro de concentración del riesgo de cobranza en uno o pocos clientes y posibilidad de ser desplazado de su actual mercado.

El nivel de calidad requerido internacionalmente es otra de las dificultades que enfrentan frecuentemente las PYME. Su tecnología de producción suele ser obsoleta en términos internacionales lo

que le dificulta enormemente alcanzar los niveles de calidad exigidos. Pero aún cuando lo logran les es especialmente difícil mantener un nivel de calidad uniforme en partidas grandes debido a sus carencias técnicas y organizativas.

Es precisamente esta restricción, acentuada por otras que veremos luego, la que explica porqué gran parte de las exportaciones realizadas por PYME se realizan a través de intermediarios que mantienen el control de los canales de distribución, acentuando el riesgo y disminuyendo el margen de utilidad del fabricante exportador.

Por todas estas razones a las PYME se les hace difícil producir una oferta exportable adecuada a los requerimientos internacionales actuando en forma individual. Más adelante veremos las opciones que se le presentan para salvar esta importante restricción.

3.2-CAPACIDAD ECONOMICA- =====

Ante la recepción de demandas de exportación es frecuente que las empresas PYME no puedan atenderlas debido a su incapacidad de hacerlo rentablemente a los precios internacionales.

Estas empresas tienen generalmente altos costos de producción y comercialización, inadecuados para enfrentar la competencia internacional.

Los altos costos son consecuencia de las características de las PYME señaladas en el numeral anterior, especialmente el rezago tecnológico, la baja productividad resultante de ello y la escasa profesionalidad gerencial, los problemas de escala y los altos costos de los servicios de apoyo (financiero, transporte, almacenaje, seguros).

La tecnología inadecuada a los requerimientos del mercado internacional se origina en varios factores: falta de conocimiento técnico especializado y de acceso a fuentes de información adecuadas; limitaciones financieras para acceder a tecnologías de punta; inexistencia de una tecnología nacional adecuada a la dimensión de las PYME y la imposibilidad de desarrollar tecnologías propias.

En virtud de lo expuesto las PYME generalmente utilizan tecnologías ya superadas internacionalmente lo que se refleja en que sus niveles de productividad no son competitivos.

La falta de escala de las PYME es otra de las razones que hace elevar sus costos. Estas empresas trabajan con partidas pequeñas pero además con una diversidad de productos destinados al mercado interno. Esto se traduce en un fraccionamiento de la producción, ya de por sí pequeña, que resulta en costos elevados.

La falta de escala se manifiesta también en un mayor costo de sus insumos y de sus servicios de apoyo como el financiero, transporte, seguros, etc.

Otra limitación que surge de su dimensión es la imposibilidad de utilizar políticas de precios de penetración en mercados internacionales utilizando costeo directo para subsidiar los precios de exportación con las operaciones domésticas.

Por último el comercio internacional presenta para las PYME un gran incremento del riesgo. Un pedido de exportación significa por su volumen una gran concentración de riesgo de cobranza en un cliente a lo cual se deben sumar los mayores riesgos normales que implica una operación de exportación frente a una doméstica. En caso de que se enfrenten dificultades de cobranza o el pedido sea rechazado por su calidad, por ejemplo, la pérdida puede poner en peligro la existencia misma de la empresa.

Como surge de lo expuesto la dimensión de las PYME les ocasiona serias dificultades para competir en el mercado internacional actuando en forma aislada. Más adelante plantearemos qué estrategias pueden adoptarse para salvar este serio obstáculo.

3.3-CAPACIDAD FINANCIERA-

=====

Las operaciones de exportación plantean requerimientos financieros mayores y de diferente índole que las domésticas.

En primer lugar las exportaciones requieren frecuentemente una adaptación del producto que exige algunos ajustes en la tecnología utilizada con la consiguiente necesidad de adquisición de equipos adicionales o complementarios. Por lo tanto se plantean requerimientos financieros para inversión con plazos y condiciones diferentes a las habituales para operaciones a corto plazo. En la medida que los créditos son otorgados por las entidades bancarias en base fundamentalmente a garantías, las PYME ven muy limitado su acceso a este tipo de créditos.

A su vez la mayor dimensión individual de los pedidos de exportación y la extensión del ciclo financiero que resulta de las condiciones de operación en el mercado internacional plantea mayores requerimientos de capital de trabajo. Esto actúa frecuentemente como una limitante dado que no es fácil para las PYME lograr financiamiento bancario o de proveedores adicional para cubrir las operaciones de exportación.

Otro de los problemas que plantea la exportación es el gran aumento del riesgo como resultado de la concentración del crédito en pocos clientes frente a la mucho mayor diversificación de las operaciones domésticas. Por lo tanto el acceder a negocios de

exportación puede aumentar significativamente el riesgo de cobranza lo que se suma al estiramiento financiero y creciente costo de las fuentes marginales de financiamiento para aumentar sensiblemente la vulnerabilidad financiera de la empresa.

3.4-CAPACIDAD ORGANIZACIONAL Y GERENCIAL-

=====

Las operaciones de comercio internacional requieren una serie de conocimientos y procedimientos especializados. Por ésta razón es muy difícil poder atenderlos adecuadamente a través de la misma estructura organizativa y los mismos ejecutivos que atienden las actividades domésticas.

Este requerimiento de una organización especial y ejecutivos especialistas para el desarrollo del comercio internacional se ve seriamente limitado por la dimensión de la empresa.

La organización para el comercio internacional además de la especialización de sus integrantes requiere una escala mínima en cuanto a sistemas de comunicaciones, almacenamiento, transportes, etc. Por otro lado la organización del canal de distribución propio también tiene limitaciones de escala. Un buen agente o distribuidor en el mercado importador sólo se interesa por representar a una empresa que le asegure un volumen de operaciones mínimo aceptable.

Por todas éstas razones se le hace difícil a la PYME contar con una organización adecuada a los requerimientos del mercado internacional. Más adelante veremos como puede desarrollar una estrategia que busque solucionar éste problema a través de la agrupación con otras empresas similares.

4-ESTRATEGIA EMPRESARIA PARA LA EXPORTACION -

=====

4.1-Orientación Estratégica-

=====

Como hemos visto en los puntos anteriores las PYME tienen una serie de limitaciones que dificultan su acceso al mercado internacional. En este punto analizaremos los elementos básicos de estrategia empresarial para enfrentar a esta situación.

En primer lugar consideramos que es de gran importancia la elección del mercado objetivo. La dimensión de la oferta exportable con que cuentan las PYME no permite pensar en atender mercados masivos e indiferenciados. Por el contrario pueden ser competitivas en segmentos de mercado pequeños que requieren productos especializados. La producción en partidas pequeñas, no rentables para la gran empresa, puede ser muy atractiva para las PYME.

Es entonces fundamental que la PYME identifique este tipo de mercados, generalmente mal atendidos, y se oriente a ellos. La experiencia muestra que en estos casos se puede llegar a trabajar en forma complementaria con los grandes fabricantes y distribuidores locales que verán en la oferta de la PYME una forma económica de atender esos segmentos de mercado.

Otro segmento de mercado atractivo es el de cubrir necesidades imprevistas y circunstanciales de fabricantes o distribuidores que tengan insuficiencias de abastecimiento y requieren una oferta flexible y que esté dispuesta a trabajar en pequeñas partidas.

En síntesis podríamos decir que las PYME tienen un campo potencialmente fértil en la exportación en la medida que sepan identificar estos huecos en el complejo tejido de los mercados externos.

Este enfoque puede ser utilizado con mayor facilidad en la medida que exista una cercanía con el mercado, tanto geográfica como en materia de usos y costumbres. Es por eso que las PYME que adopten este enfoque se orientarán más bien a los mercados de Argentina y Brasil buscando aprovechar especialmente las negociaciones comerciales realizadas.

En materia de producto las PYME tienen en general una gran flexibilidad, dentro de las limitaciones de su dotación de tecnología, lo que les permite una más fácil adaptación a las necesidades del mercado comprador. En general esta ventaja se manifiesta en productos con alto contenido de mano de obra, frente a los que se pueden producir en forma automatizada.

A manera de ejemplo veamos lo que se observó en el mercado internacional de grifería. Uruguay puede ser competitivo en productos de tipo casi artesanal, con un alto valor agregado de mano de obra, tales como griferías con diseños artísticos. En esa línea se compite con países como Italia y España cuyo costo de mano de obra es muy elevado relativo al nuestro. Por lo tanto la empresa uruguaya, PYME en términos internacionales, puede ofrecer un menor costo y aceptar mayor diversidad de modelos en partidas pequeñas y hasta trabajar sobre muestras del comprador sin mayor dificultad.

Sin embargo en la línea de grifería standard donde la producción está automatizada y existen importantes economías de escala no se puede competir con los países asiáticos.

Una dificultad contra la que deben luchar las PYME es la falta de una marca reconocida lo que se ve agravado por la falta de una marca-país. El costo de imposición y reconocimiento de una marca es muy elevado y sólo se justifica para grandes volúmenes. Las formas de organización conjunta para la exportación pueden contribuir en este sentido desarrollando marcas sombrilla para familias enteras de productos.

La experiencia uruguaya parece indicar que uno de los puntos más débiles de las PYME al acceder al comercio internacional ha sido el sistema de distribución. Frecuentemente las exportaciones de las PYME se han hecho realizando ventas a representantes de empresas radicados en nuestro país, a compradores viajeros o a trading companies. Como resultado de esto el exportador quedaba completamente desconectado de su mercado final y sin marca que lo ayude a mantener lealtad de sus consumidores. Esta situación lo dejaba totalmente dependiente de su comprador, que si cambia de proveedor lo deja totalmente inerte para mantener la continuidad de sus ventas.

En materia de promoción las PYME tienen opciones muy limitadas debido a los altos costos de la publicidad y promoción en el mercado internacional. Esta es otra de las razones por la que las PYME tan frecuentemente han debido recurrir a las trading u otras formas de intermediación que cumplan las funciones que él no puede atender aunque a cambio de ello deba perder todo control sobre el mercado.

Como se ve de lo expuesto si bien en los mercados más cercanos las PYME pueden desarrollar una estrategia autónoma de comercialización han debido recurrir a intermediarios para acceder a mercados más lejanos y complejos. Esto se ha traducido en que el acceso a estos mercados se haga con total falta de control sobre el canal, aumentando enormemente el riesgo.

Por estas razones se entiende que el aspecto organizacional es una parte fundamental de la estrategia empresarial para el desarrollo de las exportaciones. Las PYME deben buscar una estrategia organizacional que les permita superar los problemas de escala

que les impiden entrar directamente en los mercados. La estrategia se debe basar en la agrupación para realizar las funciones de comercialización, y eventualmente de producción en forma conjunta. A continuación veremos las diferentes opciones formales que se nos presentan.

4.2-Estrategia Organizacional-

=====

4.2.1-Tipos de Organización-

La necesidad de agruparse para actuar en forma conjunta en los negocios internacionales ha generado distintas formas de concentración empresarial.

La experiencia internacional ha permitido decantar cuáles son las formas más eficaces de exportación conjunta. A continuación haremos una breve descripción de ellas:

a-Consorcios de Exportación-

Este tipo de agrupación se ha utilizado fundamentalmente para la exportación de manufacturas y puede definirse como una asociación permanente de empresas cuyo objetivo es la actuación concertada en los negocios de exportación, pero manteniendo cada una su individualidad empresarial. Puede referirse exclusivamente a las actividades de comercialización o abarcar también la concertación de las actividades productivas, compras de tecnología e insumos, etc. Este tipo de agrupación puede abarcar empresas de un mismo sector, competidoras en el mercado doméstico, o de actividades complementarias.

b-Cooperativas de Exportación-

Este tipo de organización se presenta más frecuentemente en el sector agropecuario. Su objetivo principal es la agrupación de oferta para acceder directamente a los mercados externos. En general se concentran en las actividades de comercialización.

c-Agrupación-

A diferencia de las anteriores en este caso no se trata de una asociación permanente sino de una agrupación temporal de empresas para atender una demanda específica o prestar un servicio de duración limitada. Es frecuentemente utilizada por las empresas constructoras de obras públicas, empresas consultoras de grandes proyectos y fabricantes cuando deben presentarse a licitaciones internacionales de grandes volúmenes o proyectos llave en mano. En todos estos casos esta agrupación circunstancial les permite competir agrupadas cuando aisladas no podrían actuar.

4.2.2-Ventajas de la Exportación Conjunta para las PYME -

La agrupación para la exportación permite solucionar muchos de los problemas que se plantean a las PYME por su dimensión, fundamentalmente aquellos que requieren escala y especialización.

A través de la concentración se logra una oferta exportable más adecuada a los requerimientos de los mercados y además se puede montar una organización de comercialización especializada y con medios para actuar en la promoción, para negociar la distribución y para tener sistemas de información de mercados y productos. Todo esto, que como vimos antes es indispensable para el éxito en los negocios de exportación, sería económicamente inviable para cada empresa actuando aislada.

4.2.3-Principales Obstáculos a Vencer-

La constitución de agrupaciones del tipo de las señaladas se ve enfrentada a dificultades, especialmente cuando se trata de formas permanentes y no circunstanciales.

En primer lugar es importante que se realice una cuidadosa selección previa de las empresas que se agruparán, que deben tener un mínimo de coherencia en su nivel tecnológico, calidad de productos y estructura administrativa.

Un obstáculo que se presenta normalmente es la natural desconfianza del empresario a ceder parte de su poder de decisión a esta agrupación. Por ejemplo, puede ser que la política comercial del consorcio lo lleve a especializarse en unos pocos productos abandonando la amplia gama que ofrece en el mercado doméstico. Esto puede ser percibido como un alto riesgo al abandonar este mercado en que actúa hoy y que pasará a ser atendido por algunos de sus nuevos socios.

La distribución de pedidos, el otorgamiento de garantías, la asignación de votos en la dirección de la agrupación son algunos de los temas que también pueden ser motivo de conflictos.

Sin embargo todas estas dificultades pueden ser solucionadas teniendo en cuenta la experiencia internacional en la materia. Como principios generales podemos establecer que es de fundamental importancia la cuidadosa selección de los miembros de la agrupación, iniciar su constitución sobre la base de negocios concretos y poner especial atención a la selección del gerente que debe tener experiencia en el tema pero no estar vinculado a ninguna de las empresas.

4.2.4-Sectores Más Proclives a la Agrupación-

En Uruguay podemos encontrar varios ejemplos de exportación conjunta, especialmente en productos del agro. En este sentido se pueden citar los casos de CALFORU, Central Lanera y Central Cooperativa de Carnes.

En el sector manufacturero ha habido algunos intentos de constituir consorcios o cooperativas de exportación, pero sin mayor éxito. Las razones del fracaso de estos intentos frente al éxito de las cooperativas exportadoras de productos agropecuarios puede explicarse por razones de diversa índole. La falta de

homogeneidad de la producción, la diferente naturaleza del proceso de comercialización que no plantea los mismos requerimientos de concentración y almacenamiento con altas inversiones, la naturaleza más competitiva del mercado doméstico de productos manufacturados, la falta de una estructura jurídica equivalente a la que ampara a las cooperativas agropecuarias, son algunas de las posibles explicaciones por la que no se han constituido agrupaciones permanentes destinadas a la exportación de manufacturas.

Pensamos que éste es un campo donde se debería actuar a nivel gubernamental para solucionar algunos de los obstáculos que han impedido la constitución de consorcios lo que ha impedido un mayor desarrollo de las exportaciones uruguayas.

Las acciones podrían concentrarse en algunos de los sectores que internacionalmente se han definido como con mayor potencial para el desarrollo de consorcios o cooperativas de exportación. A continuación presentamos una lista de los que podrían ser sectores prioritarios a estos efectos: agroindustria, industria metalmecánica, textil y confecciones, manufacturas de cuero, manufacturas de madera, materiales para la construcción, artesanías.

5-METODOS DE PROMOCION DE EXPORTACIONES PARA LAS PYME - =====

Como ya hemos visto las PYME tienen características peculiares que hacen que sus necesidades de asistencia en la promoción de exportaciones sean especiales.

En este punto analizaremos algunos enfoques para promover las exportaciones de las PYME a la luz de la experiencia internacional en la materia.

5.1-Principios para un Programa de Promoción de Exportaciones de PYME- =====

Todo programa de este tipo debe reposar sobre algunos principios básicos que presentaremos a continuación:

a- los programas deben ser selectivos, identificando y priorizando las empresas que se asistirán.

b- deben concentrarse en empresas que tengan problemas debido a la falta de conocimiento y experiencia en comercio de exportación pero que tengan capacidad productiva, financiera y económica adecuada.

c- deben desarrollar una comunicación permanente con las empresas seleccionadas.

d- la empresa receptora de la asistencia debe demostrar que está decidida a aprovechar el programa.

e- deben favorecerse las actividades en grupo para ir gestando el hábito de la cooperación empresarial.

La experiencia internacional muestra que la necesidad real de asistencia en temas relacionados a la exportación es mucho mayor que la demanda expresada. Por esta razón el enfoque de "poner a disposición" la información y el asesoramiento no es adecuado. Por el contrario se ha encontrado que la mejor forma de prestar asistencia a las PYME es que dispongan de los servicios de un asesor en comercio internacional al que acudir, igual que los pacientes acuden a su médico de familia. El asesor debe desarrollar una relación personal con los empresarios y estar disponible inmediatamente para realizar consultas cuando surjan problemas.

Este enfoque marca algunos lineamientos para los servicios de promoción de exportaciones. La primera es la descentralización, la segunda es la asistencia personalizada, la tercera es la necesidad de formar técnicos preparados para esta nueva función.

5.2- Identificación de Empresas con Potencial de Desarrollo Exportador -

=====

Es fundamental identificar las empresas con potencial de desarrollo exportador a efectos de poder definir un programa de asistencia concentrado en ellas. Presentaremos a continuación una metodología para realizar esta búsqueda y evaluación.

La metodología que planteamos es la utilizada en Suecia en la llamada "Operación Aspiradora".

Partiendo de un inventario de todas las empresas posibles se utilizan los siguientes criterios de selección:

- el producto debe ser exportable
- la dirección y el personal deben estar motivados para desarrollar sus exportaciones.
- la empresa debe estar en condiciones financieras para llevar adelante los programas propuestos.
- los recursos humanos deben estar capacitados.

El paso siguiente es someter las empresas a un minidiagnóstico conforme a un cuestionario que abarca los siguientes temas: el producto, los clientes, mercados actuales y potenciales de exportación, organización, comercialización, capacidad instalada y utilizada de producción. El cuestionario termina con una pregunta sobre el tipo de asistencia que piensa que deberían recibir.

Las empresas seleccionadas en base a este minidiagnóstico son incorporadas al programa de asistencia y se les asigna un consultor.

5.3-Servicios de Asesoramiento-

=====

Los servicios de consultoría deben ser amplios. Incluyen ocho fases que comienzan con la evaluación de la empresa cliente y terminan con un plan de comercialización, a lo largo de todo lo cual se guía al cliente en una secuencia lógica en sus tentativas de penetrar en mercados de exportación. A través de esta consultoría integral se busca identificar los obstáculos y solucionarlos en su origen de manera de acelerar el paso y evitar el costo y riesgo del método de prueba y error.

Se recomienda que estos servicios de consultoría sean pagos por la empresa, al menos parcialmente, ya que esta es la mejor forma de asegurar el compromiso de la empresa con el proyecto.

5.4-Asistencia a Través de un Conjunto Integrado de Servicios -

=====

Otra de las conclusiones a que nos permite llegar la experiencia internacional es que la asistencia a las PYME debe ser ofrecida

en forma de un conjunto o "paquete" de servicios que incluya actividades especializadas. De no ser así la PYME frecuentemente no llega siquiera a materializar su demanda por asistencia puntual dado que es incapaz de identificar y definir su necesidad.

La asistencia es concertada por el consultor principal que es un generalista y quien está en contacto permanente con la empresa. Las actividades a incluir en el paquete de asistencia pueden incluir: organización de viajes comerciales, participación en ferias, formulación de cotizaciones, adquisición de equipos, traducciones, selección de agentes, etc.

5.5 - Asistencia Financiera para la Promoción de Exportaciones de las PYME - =====

Las necesidades financieras de las PYME suelen ser mayores que las de las empresas de mayor porte y además tienen mayores dificultades de acceso a las fuentes de financiamiento. Por esta razón siempre se ha dado especial énfasis a los mecanismos de asistencia financiera en los programas de promoción de exportaciones para las PYME.

A continuación plantearemos los distintos tipos de necesidades que requieren ser atendidas con líneas de crédito especiales.

a-Financiación de Investigaciones de Mercado-

Para las empresas pequeñas la etapa inicial del proceso de exportación, es decir la investigación de mercado, constituye generalmente un obstáculo importante ya que las actividades a desempeñar durante esta fase requieren inversiones relativamente importantes.

En Francia existe una línea de crédito destinada a atender estas necesidades y que cubre los gastos correspondientes a los estudios de mercado, a la compra de patentes y a la introducción en los mercados.

b- Seguros de Investigación-

En algunos países europeos existe un mecanismo sumamente atractivo y de gran efecto promocional, se trata del seguro de investigación. Por este mecanismo se hace un balance entre los gastos de investigación de mercado y las exportaciones realizadas siendo reembolsable hasta el 60% del saldo negativo.

c-Programas de Penetración de Mercados-

El ingreso a un nuevo mercado requiere gastos importantes que la PYME puede no estar en condiciones de realizar sin asistencia especial. Italia, España, Francia e Inglaterra tienen programas de asistencia financiera para estos fines.

El programa inglés (Market Entry Guarantee Scheme) cubre el 50% de los gastos de entrada en un mercado que comprenden: instalación de oficinas, sueldos del personal en el exterior, capacitación del personal, costos de viajes y viáticos, gastos de publicidad y promoción, instalación de depósitos, gastos legales en el exterior por marcas, patentes, licencias, auditores, etc.

Esta contribución es cancelada con un porcentaje sobre las exportaciones.

d- Participación en Ferias y Exposiciones-

En la R.F.Alemana se otorga un subsidio a las empresas pequeñas que deseen participar en ferias y exposiciones. Este subsidio se otorga a través de las organizaciones profesionales que las agrupan, favoreciendo la participación colectiva. En Austria, España y Bélgica sucede algo similar.

e- Inversiones en el Extranjero-

La necesidad de establecer tarde o temprano estructuras permanentes en el exterior (agentes, stocks, servicios de postventa, etc) representa para estas empresas una gran inversión con resultados aleatorios. Por esta razón numerosos gobiernos han diseñado mecanismos financieros para aliviar la carga financiera de la empresa y disminuir los riesgos de las operaciones.

Así es que existen líneas de créditos en condiciones muy atractivas, destinadas a atender por ejemplo: mantenimiento de existencias en el exterior por hasta un año, inversiones para el montaje, transformación o envasado en el exterior, constitución de depósitos financiados hasta 10 años, necesidades de capital circulante en el exterior.

f- Financiación Freembargue-

La puesta en fabricación de un pedido necesita muchas veces inversiones en materias primas e insumos, y eventualmente la contratación de personal adicional. Estas inversiones suelen representar una carga financiera importante para las PYME ya que una de sus características es la falta crónica de liquidez financiera. Esta es la razón por la cual muchos países ofrecen ayudas financieras para suavizar esta etapa delicada.

Un caso de especial interés lo constituye el mecanismo existente en España denominado "programas de acción concertada". Estos programas agrupan un cierto número de empresas de un mismo sector. Al inicio del programa se llega a un acuerdo entre el gobierno y las empresas para la ejecución conjunta de ciertas actividades tales como la expansión de la producción, aumento de la productividad, reorganización del sector mediante fusiones de servicios comunes y constitución de economías de escala, etc. Dentro del marco de dichos programas la empresa puede obtener un crédito oficial hasta un 70% de la inversión programada y con un

periodo de gracia a 5 años.

g- Financiaci3n de las Exportaciones-

En general todos los pa3ses ofrecen las l3neas cl3sicas de cr3dito a corto y mediano plazo para la financiaci3n de las exportaciones. En el caso de las PYME se otorgan tasas preferenciales y facilidades para acceder al cr3dito tales como fondos especiales de garant3a.

h- Cobro Anticipado de Venta a Cr3dito-

Es frecuente la utilizaci3n de mecanismos que permite el cobro al contado de ventas realizadas a cr3dito. Una forma es el " factoring " mediante el cual una empresa de factoring toma a su cargo la gesti3n de cobro adelantando al exportador el valor de las facturas aceptadas por el cliente.

Otro sistema es el " forfaiting " por el cual una empresa financiera especializada compra al contado y definitivamente al exportador las letras recibidas de un comprador extranjero.

El tercer m3todo es el "leasing" por el cual el fabricante vende su maquinaria, por ejemplo, al contado a una compa3a especializada que a su vez la entrega en leasing al comprador en el extranjero.

6- CONCLUSIONES FINALES -

=====

Para lograr un desarrollo sostenido y equilibrado de nuestras exportaciones debemos incorporar a esa actividad a las pequeñas y medianas empresas.

Esto no se podrá producir espontáneamente debido a las importantes limitaciones que tienen las PYME.

Se debe por lo tanto elaborar estrategias y programas especiales tanto a nivel empresario como gubernamental.

A nivel empresario es fundamental definir correctamente el segmento de mercado a atacar así como la selección del producto a exportar. En este sentido las PYME deben buscar explotar sus ventajas que son fundamentalmente su flexibilidad, capacidad para atender pedidos pequeños, para adaptar el producto a los deseos del comprador y para dar respuesta rápida.

Sin embargo cuenta con una serie de limitaciones, producto de su escala. En este sentido su estrategia debería orientarse a solucionar esta restricción mediante la agrupación con otras empresas similares. En este sentido puede optar entre distintas formas de acuerdo a su rama de actividad y características operativas.

Los esfuerzos empresarios deberían ser apoyados a nivel gubernamental a través de nuevos mecanismos de promoción de exportaciones específicamente destinados a las PYME. El tipo de asistencia a otorgar debería ser adaptada a sus características buscando una vinculación permanente con la empresa, procurando su actuación concertada a nivel sectorial y otorgando paquetes de asistencia que atiendan todos los problemas que se plantean al futuro exportador.

BIBLIOGRAFIA

=====

Bertoni, Emilio - Una propuesta de concentración para el cambio en la pequeña y mediana empresa. Revista Administración de Empresas No.134.

Cabrera, Alvaro y otros - Problemas de Gestión de la Pequeña y Mediana Empresa- Monografía. F.C.E.y A.

Centro de Comercio Internacional UNCTAD/GATT- Determinados Métodos de Promoción de las Exportaciones para Pequeñas y Medianas Empresas.

Centro de Comercio Internacional UNCTAD/GATT- Apoyos Técnicos para el Fomento de las Exportaciones de Pequeñas y Medianas Empresas en Países Seleccionados de Europa Occidental.

Centro de Comercio Internacional UNCTAD/GATT- Apoyo Financiero para el Fomento de las Exportaciones de las Pequeñas y Medianas Empresas en Países Seleccionados de Europa Occidental.

INTAL- La actuación Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa

LA ORGANIZACION DE LAS
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Cra. Graciela Etchart

I N D I C E

1. *Introducción.*
2. *La organización formal versus la organización informal en las Pyme.*
3. *¿Cuál es la estructura de organización que se ajusta mejor a las necesidades de las PYME?*
4. *¿Qué soluciones organizacionales existen para los problemas que deben afrontar las PYME?*
5. *A modo de conclusión.*
6. *Resumen.*

1. INTRODUCCION

Sabido es que quizás uno de los primeros y más complejos problemas a resolver, es definir como está integrado el universo de las Pyme o, en otros términos, lograr un acuerdo sobre qué empresas pueden considerarse pequeñas o medianas.

El concepto es relativo al contexto en que las empresas actúan y aún al momento en que lo hacen y son muchos los indicadores cuantitativos y cualitativos que pueden acercarnos a definiciones incluso contrapuestas de una misma empresa.

Una definición de utilidad a los efectos de concretar el estudio de la organización en las PYME, la podemos obtener siguiendo a PETER Drucker cuando dice que "hay un solo criterio que, con discreta confiabilidad, indica si una empresa es pequeña, mediana o grande" y es aquél que concentra la atención en la estructura administrativa que la empresa requiere debido a la característica de su tamaño. En efecto, en una empresa "auténticamente pequeña" quien ejerce la dirección" sabe quiénes son los miembros de la organización, a quiénes corresponde la responsabilidad de los principales resultados y para saberlo no necesita consultar los registros o hablar con cualquiera de sus colaboradores" (1). Sabe lo que hacen, lo que pueden hacer y lo que no y ello sólo puede conocerlo si ese grupo fundamental es reducido. En una empresa mediana, el director gerente, ya no puede por sí mismo identificar y conocer realmente todos los hombres verdaderamente importantes de la organización" (1), sino que para ello, debe llamar a sus colaboradores más estrechos. En este caso, el número de personas cuya actividad se considera fundamental para el logro de los objetivos de la empresa, no es ya tan reducido. Finalmente, "cualquier empresa, en la cual un pequeño grupo de hombres de la dirección ya no puede decir, sin previa consulta con otros o sin consultar diagramas o registros, quienes son los individuos fundamentales, dónde están, de dónde provienen, qué hacen y adónde irán probablemente, es una gran empresa" (2).

Sólo cabe preguntarnos antes de adentrarnos en el estudio de la organización de las PYME, si este criterio que tan bien se ajusta a nuestro objetivo, se ajusta igualmente a lo que en nuestro medio podemos considerar una PYME.

(1) Drucker, Peter: " La Gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas" Editorial " El Ateneo". Buenos Aires. 1982, pág. 440.

(2) Drucker. Peter: ob. cit., pág 441

2. LA ORGANIZACION FORMAL VERSUS LA ORGANIZACION INFORMAL EN LAS PYME

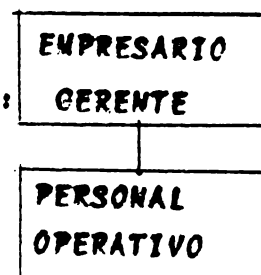
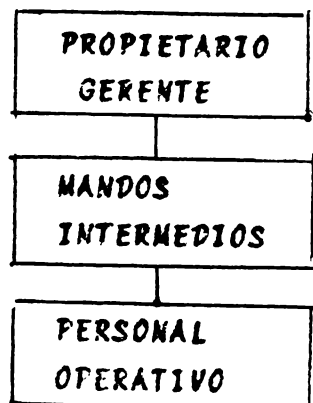
La tónica en las PYME está dada por ser dirigidas directamente por su propietario sin la mediación de una estructura formalizada de gestión.

En efecto, su organización se compone de una dirección integrada generalmente por una o dos personas-los propietarios-gerentes que a la vez actúan en todas las áreas de gestión de la empresa aunque en forma desequilibrada, ya que normalmente ponen el acento en algunas de ellas y no con tanto cuidado a otras. La importancia del empresario, se hace en este esquema.

En las empresas más pequeñas todas las áreas funcionales están con fundida ^a lo más aparecen dos diferenciadas en el caso de empresas in dustriales: producción administración, la que incluye también comerciali zación.

Cuando la empresa comienza a crecer, aumenta el número de sus integrantes, así como el volumen y complejidad de sus operaciones; se hace necesario entonces, definir una estructura con niveles jerárquicos en los que el empresario debe delegar parte de su autoridad para poder coordinar y controlar. Aparecen entonces los primeros indicios de de partamentalización las áreas de producción y ventas separándose primero. Pero generalmente, aunque los contactos personales y las comunicaciones son menos fluidos, el empresario-gerente sigue interviniendo en la ges tión de la empresa porque normalmente, no le gusta delegar. A veces re tiene para sí la dirección de algún sector que el considera vital o don de se siente más cómodo, por conocerlo o creer que lo conoce mejor y en carga a otra persona, quizás un técnico, la conducción de otras áreas.

La estructura de organización pasa entonces del esquema:



pudiendo llegar a los niveles de mandos Intermedios en empresas medianas'

Toda esta evolución en la organización de las PYME aparece explicada más claramente por el Prof. Jorge Hermida a través de un estudio sobre las crisis en su crecimiento, el que resume en:

TIPO DE EMPRESA		PROVOCADA POR	PROPOSICIONES QUE DEBEN APLICARSE
PEQUEÑA EMPRESA (cuando supera los 10 ó 15 miembros)		Expansión de las operaciones y necesidad de dividirlas en unidades asignables	a) División de las tareas b) Especialización de las operaciones
(cuando supera los 20 ó 25 miembros)		Falta de criterios de dirección y administración	a) Delegación b) Departamentalización
EMPRESA MEDIANA (cuando supera los 50 miembros)		Problemas de coordinación y control	a) Redefinición del grado de alcances de control b) Profundización de la delegación c) Cambio y/o ajuste en los criterios de departamentalización
(cuando supera los 100 miembros)		Problemas de exceso de centralización en manos del empresario	a) Descentralización de las decisiones (relativa y/o total) b) Profundización de la delegación c) Cambio y/o ajuste en los criterios de departamentalización

Pero este proceso de crecimiento y el surgimiento de un esbozo de estructura organizacional dividida, no conlleva necesariamente a la formalización de la misma.

Al no existir una estructura formal explícita, las obligaciones de cada integrante de la empresa no suelen estar definidas, produciéndose muchas veces, superposiciones entre las tareas a cargo de distintos miembros de la organización. Los roles asignados a cada uno, se otorgan y sustraen muchas veces, teniendo en cuenta más la lealtad al conductor de la empresa que las capacidades individuales.

Por otra parte, generalmente no existen normas escritas, sino un conjunto de directivas para la acción, pero con una exigencia implícita de cumplimiento: por lo que a veces les otorga más fuerza que a aquellas.

Es justamente esa carencia de una estructura formal y de normas escritas, así como el desarrollo de grupos cara a cara lo que da flexibilidad a las PYME, favoreciendo la creatividad y el cambio, pero posibilitando también que la subjetividad y la improvisación, tengan importancia en la solución de problemas y situaciones conflictivas.

3. ¿CUAL ES LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACION QUE SE AJUSTA MEJOR A LAS NECESIDADES DE LAS PYME?

Las PYME operan con incertidumbre en un contexto cambiante donde sobrevivir se les hace muy difícil, justamente por el hecho de ser PYME y no contar con las ventajas y posibilidades comparativas que beneficiaban a las grandes empresas.

Pero es sobre todo cuando actúan en un medio dinámico que una estructura poco definida y nada rígida puede brindarles una mayor posibilidad de prosperar. Su reducida departamentalización y la escasa diversidad de aptitudes técnicas requeridas les permiten operar con flexibilidad y rapidez para adaptarse prontamente a "las exigencias de su medio. Como no pueden permitirse contar con recursos subutilizados, deberán alentar a sus integrantes a cambiar de tareas según las necesidades de la empresa.

Pero el hecho de no necesitar estructuras rígidas o procedimientos complicados no significa que la PYME no requiera de una administración organizada. Quizás la necesita aún más que la gran empresa. Le es imperativo contar con una dirección adecuada y ella no debe ser desatendida por el hecho de que su empresario-gerente o gerente afronte también responsabilidades operativas. La figura del propietario-gerente se hace clave, porque él ante todo debe ser un estratega. Él debe utilizar las ventajas comparativas de la PYME, su flexibilidad, sus relaciones internas informales y su capacidad de encontrar y mantener su lugar en el medio. El propietario-gerente debe distribuir su tiempo entre los miembros de su empresa y el mundo exterior, sus clientes, su mercado, los cambios en la tecnología.

La tarea de la dirección debe estar muy bien estructurada y el propietario-gerente debe ser consciente de delegar actividades cuando no pueda desarrollarlas con total suficiencia, cuando el desempeño de las mismas no implique la toma de decisiones estratégicas y su personal actuación no implique una ventaja relativa sobre la de los demás. Pero el empresario-gerente debe comprender esto y debe querer delegar, comprendiendo qué tareas debe delegar y a quién transferirlas y este aspecto del funcionamiento de la organización puede hacerse crítico.

Cuando la pequeña empresa crece y se transforma en mediana, puede llegar a aprovechar las ventajas de la pequeña y las de la grande. Aún se mantienen las relaciones personales entre sus miembros, los recursos son más numerosos y se pueden empezar a producir ciertas economías de escala. La estructura de organización y los procedimientos no necesitan ser rígidos para favorecer su desarrollo, sino que aún se puede mantener la flexibilidad que fomenta la creatividad y la rápida adaptación. Basta con utilizar los principios básicos de organización y con un gerente que comprenda y realice su función en su justa dimensión y rehuya el apoyo de los conocimientos técnicos necesarios y de quienes se los pueden proporcionar.

A la pregunta inicial de cuál es el esquema organizacional que mejor satisface las necesidades de las PYME, puede contestarse entonces, que para poder seguir ocupando el importante lugar que poseen y deben seguir poseyendo en el medio, las PYME deben lograr una combinación óptima de principios fundamentales de organización e informalidad que las habilite para mantener su característica especial de flexibilidad, adaptación y dinamismo.

4. ¿QUE SOLUCIONES ORGANIZACIONALES EXISTEN PARA LOS PROBLEMAS QUE DEBEN AFRONTAR LAS PYME ?

Que las PYME constituyen un sector muy dinámico de la economía de un país nadie lo discute, así tampoco se pone en duda que la subsistencia de ellas es de gran importancia por su aporte al medio (económico y social) en que se desempeñan.

Pero también es cierto que su existencia está muy lejos de estar asegurada dentro de ese mismo contexto cambiante.

Para cada industria y para cada sector del mercado hay una dimensión mínima por debajo de la cual ninguna empresa puede subsistir. Esa dimensión que puede estar referida a los clientes a abastecer, a los recursos a utilizar, a las investigaciones y desarrollos de productos a realizar, es propia de cada sector de la economía y sólo es válida en un determinado medio y un determinado tiempo. Y esa dimensión mínima define la masa crítica por debajo de la cual la vida de la empresa se hace improbable. Cuando mayor sea la protección con que cuenten las PYME menor será la masa crítica que las haga viables.

En consideración a este hecho y a la importancia vital que tienen las PYME para todas las sociedades, es que se analizan continuamente y en todos los países, posibles opciones para facilitar solidas a los problemas de tamaño que se les pueden presentar, una vez que se ha comprobado su viabilidad.

Una primera posibilidad son los agrupamientos de empresas a través de fusiones, absorciones u otras formas jurídicas que les permitan alcanzar la dimensión más conveniente sin perder su independencia. En este último caso, los acuerdos pueden realizarse dentro de un marco temporal y para uno o más fines específicos como pueden ser la compra de insumos en común, la producción con criterio de complementariedad, la utilización conjunta de activos, la adquisición de tecnología en mejores condiciones o la distribución de productos mediante estructuras más amplias y flexibles. Estos agrupamientos les permiten palear el -

aislamiento horizontal y/o vertical en que pueden caer las pequeñas y aún medianas empresas y acceder a mercados y a tecnologías que de otra manera no lograrían. En Europa luego del surgimiento del Mercado Común Europeo, aparecieron agrupamientos de estas empresas sobre todo en Francia, Alemania, Italia y también hubo buenas experiencias en Inglaterra. El Bureau de rapprochement des entreprises con sede en Bruselas, facilita el contacto entre empresas que deseen establecer acuerdos internacionales de cooperación dentro de la comunidad.

Otra opción a los problemas provocados por el tamaño, está dada por la participación cruzada en la que cada empresa interviniente tiene participación en el capital de las demás. Este esquema puede presentar una variante con la creación de una empresa madre, cuyo capital es propiedad de las demás.

También pueden optar las PYME por reducir su masa crítica o ubicarla en un nivel compatible con sus recursos. Este proceso llamado de reconversión, está dado por ejemplo, cuando una empresa cambia su producción para abastecer un mercado en el que puede actuar sin competencia.

Sabido es que una de las mayores dificultades con que se enfrentan las PYME es el acceso a créditos, sobre todo porque al estar muy unidas a la vida de sus dueños, implican un riesgo mayor. Esta dificultad se ha solucionado en Francia por ejemplo, con la creación de la Caisse Nationale des Marchés de l'Etat que avala, bajo determinadas circunstancias, los créditos otorgados a PYME por los bancos comerciales, aunque no se trata de una solución organizacional.

Una de las soluciones más utilizadas y que ha permitido subsistir y aún nacer a un sin número de PYME, es la de la subcontratación. Se entiende por tal "cuando una empresa (contratante) coloca un pedido a otra (subcontratista) para la fabricación de piezas, componentes,

subconjuntos o conjuntos que deberán incorporarse a un producto que será vendido por el contratante" (4). Los contratantes son generalmente grandes empresas y los subcontratistas PYME. Este esquema se da comúnmente en la industria automotriz. En Japón, por ejemplo, se calcula que más de 8.000 pequeñas industrias producen autopartes para grandes contratantes; los subcontratistas obtienen seguridad y continuidad en sus pedidos y a veces llegan a trabajar con más de un contratante, reduciendo así el peligro de la no diversificación de mercados. Los contratantes, a su vez, pueden tener redes de subcontratistas pero mantienen su independencia para comprar en el mercado, por lo que el juego de la competencia se mantiene. Los subcontratistas reciben muchas veces ayuda no financiera de las grandes empresas y de organismos oficiales y ello sumado a la seguridad con que cuentan, les permite mejorar su tecnología y aumentar su eficiencia. Una variación de la subcontratación, está dada por la subcontratación internacional en la que una empresa realiza actividades, por ejemplo la elaboración de partes, para una firma establecida en otro país.

Vinculadas a la subcontratación deben mencionarse las Bolsas de subcontratación, cuya finalidad es poner en contacto a los oferentes de trabajo con los subcontratistas capaces de realizarlo. Normalmente la Bolsa no interviene en la contratación, sino que se limita a vincular a los interesados potenciales. Este sistema ha venido funcionando con buenos resultados en varios países de Europa y en Chile.

Otro mecanismo de ayuda a las PYME es la creación de grupos de empresarios que, con la colaboración de asesores externos, estudian en común, problemas y técnicas de gestión e implementan en sus empresas las mejoras que surgen de ese trabajo en grupo. Con este mecanismo no sólo se logra motivar a los empresarios para que impongan determinadas técnicas, sino que se brinda consejo y se fomenta un intercambio de ideas entre pares, a los que la empresa aislada puede no tener acceso.

(4) Conclusiones generales de la reunión sobre The role and promotion of subcontracting in industrial development-ONU/OCDE-París-octubre de 1969- Citado por Jorge Alberto Samonier-Revista Administración de Empresas- N°2118- Enero 1980, pág. 882.

Cabe analizar finalmente, la colaboración entre las PYME de distintos países y con empresas transnacionales. Si bien este tipo de empresas (las PYME) no tiene gran experiencia en actuaciones internacionales, se ha venido fomentando la colaboración entre ellas, obteniéndose acciones cooperativas para venta o compra de bienes en común, subcontratación, contratos de especialización, intercambios de licencias o conocimientos técnicos y aún creación de filiales comunes. La Comunidad Económica Europea muestra buenos ejemplos de este tipo de acuerdos. Las relaciones con empresas transnacionales - vienen general a través del mecanismo de la subcontratación, de la venta de tecnología o de alguna forma de asociación mediante la cual, la empresa transnacional llega a poseer parte del paquete accionario de la empresa local.

La actuación en mercados externos, sobre todo si se mantienen en ellos una actividad más o menos permanente, puede requerir importantes transformaciones en la organización de la PYME, obligándole a adoptar nuevas estructuras administrativas y de gestión y, con el correr del tiempo a, atribuir funciones específicas a un número creciente de personas.

5. A MODO DE CONCLUSION

Va mencionamos la importancia que tienen las PYME para la economía de un país. Ello es algo confirmado.

Pero si esto es así, es necesario instrumentar los medios para asegurar su supervivencia y aún su desarrollo, no para alcanzar el tamaño de una gran empresa, sino para asegurarles su lugar como elemento dinamizador y muchas veces innovador.

Que su organización sea informal o esté precisamente racionalizada y establecida no es lo más importante, en la medida en que esa organización les facilite el desempeño de su rol en la sociedad.

Pero lo que sí es crucial, es lograr que los empresarios de las PYME comprendan la justa dimensión que ellos como conductores empresariales poseen, sus obligaciones como tales, así como la importancia de dotar a sus empresas de los elementos organizacionales necesarios para que puedan cumplir con su papel.

Asimismo sería oportuno considerar la viabilidad en nuestro medio, de otros instrumentos de apoyo a las PYME, instrumentos cuyo éxito en otros países ya ha sido probado.

6. RESUMEN

- Las PYME se caracterizan por la carencia de estructura y procedimientos administrativos formalmente explicitados.
- Generalmente se trata de empresas indivisas lo muy poco divididos en las que el empresario-gerente actúa en todas las áreas y todos los niveles, prestando muchas veces una atención desequilibrada a cada uno de ellos.
- La carencia de estructura formal y de normas escritas, así como el desarrollo de grupos cara a cara, les da flexibilidad, favoreciendo la creatividad y el cambio, pero muchas veces también la subjetividad y la improvisación.
- Es necesario que las PYME logren una combinación optima de principios fundamentales de organización e informalidad que las habilite para mantener sus características de flexibilidad, adaptación y dinamismo.
- Varios mecanismos se han usado en distintos países para facilitar la supervivencia de las PYME. Ellos son:
 - agrupamientos de empresas a través de formas jurídicas que les permitan alcanzar una dimensión más conveniente sin perder su independencia. Estos acuerdos pueden hacerse dentro de un marco temporal y para uno o más fines específicos;
 - participación cruzada, en que cada empresa interviniente tiene participación en el capital de las demás;
 - reconversión, cuando una empresa reduce su masa crítica y la ubica en un nivel compatible con sus recursos;
 - respaldo para la obtención de créditos;
 - subcontratación cuando una empresa contratante (generalmente una gran empresa) coloca un pedido a otra (generalmente una PYME) para la fabricación de piezas, componentes, etc, que deberán incorporarse a un producto que será vendido por la contratante. Variantes de este

sistemas son las Bolsas de subcontratación, cuya finalidad es poner en contacto a los oferentes de trabajos con los subcontratistas capaces de realizarlo;

- grupos de empresarios y asesores externos, para discutir problemas y técnicas de gestión posibles de aplicación en las PYME.*
- agrupamientos y subcontratación a nivel internacional y/o con presas transnacionales.*

BIBLIOGRAFIA

Bertoni, Emilio- " Una propuesta de concentración para el cambio en la pequeña y mediana empresa"- Revista Administración de empresas- N°134-

Cabrera, Alvaro y otros- "Problemas de gestión de la pequeña y mediana empresa"- Monografía- Facultad de Ciencias Económicas y de Administración- Universidad de la República- Montevideo 1981.

Chapman, William Leslie- " El control de gestión en la pequeña y mediana empresa" -Revista Administración de empresas- N°105- Diciembre 1978- Ediciones Contabilidad Moderna S.A.I.C.- Buenos Aires.

Drucker, Peter-" La Gerencia Tareas, responsabilidades y prácticas"- Editorial "El Ateneo"- Buenos Aires- 1975.

Flippo, Edwin y Munsinger, Gary-"Dirección de empresas"-Editorial "El Ateneo"-Buenos Aires- 1982.

Hermida, Jorge Alfredo- "Las crisis de estructura en las empresas medianas"- Revista Administración de Empresas"- N°105- Diciembre 1978 - Ediciones Contabilidad Moderna S.A.I. Buenos Aires.

Instituto para la Integración de América Latina-"La actuación internacional de la pequeña y mediana empresa"-I.N.T.A.L.-Buenos Aires-1977

Jokri, Laili y Parcezisas, David-"Una estrategia de éxito para la pequeña empresa"- Revista Alta dirección Año XX- 1984- Ediciones Nauta S.A.- Barcelona.

Autor

AUTOR- Odaka, Konosuke-" Las pequeñas y medianas empresas y la industria automotriz japonesa"- Revista Administración de empresas-N°138-Setiembre 1981 Ediciones Contabilidad Moderna S.A.I.C. Buenos Aires.

TITULO- Samitier, Jorge Alberto- "Algo sobre pequeñas y mediana empresa"- Revista Administración de empresas N°118- Enero 1980- Ediciones Contabilidad Moderna .S.A.I.C. Buenos Aires.

Smicun, Jorge Daniel- "La auditoría interna en la empresa mediana"- Revista Administración de empresas"- N°105- Diciembre 1978- Ediciones Contabilidad Moderna.S.A.I.C.- Buenos Aires.

Tibbitts, G.E. - "Administración de la pequeña empresa: un enfoque normativo"- Revista Administración de empresas- N° 125- Agosto 1980- Ediciones Contabilidad Moderna S.A.I.C.- Buenos Aires.

LA CONTABILIDAD EN LA
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Dr. Beatriz Gelbtuch de Alvarez

I N D I C E

I. INTRODUCCION

II. LA PyME

II.1 Concepto

II.2 Importancia

II.3 Administración

III. LA CONTABILIDAD

III.1 Concepto

III.2 Objetivos

III.2.1 Toma de decisiones

III.2.2 Control

III.3 Procedimientos

III.3.1 Contabilidad de registro histórico

III.3.2 Presupuestos

III.3.3 Contabilidad de Costos

III.3.4 Técnicas de control presupuestario

III.3.5 Contabilidad por áreas de responsa bilidad

III.3.5.1 Desarrollo conceptual

III.3.5.2 Críticas a la Contabi- lidad por áreas de res ponsabilidad

III.4 Efectos de la inflación

IV. CONSIDERACIONES FINALES

I. INTRODUCCION

Puede afirmarse que la pequeña y mediana empresa (PyME) tiene un pasado tan remoto, como el propio concepto de empresa. Constituye un primer eslabón dentro de la extensa cadena que compone la evolución social y económica de los pueblos. Es así que, la PyME -sin entrar a definirla por el momento- se ha hecho consciente y responsable del papel que le toca jugar en la sociedad. La infraestructura económica de la mayor parte de los países está formada por PyME.

Por otra parte, el progreso técnico de los últimos decenios ha afectado la vida misma de la empresa. Se ha vuelto más compleja, dependiente de factores que no puede dominar y todo ello ha llevado a que los niveles de dirección deban dedicar mayor esfuerzo en analizar, prever y planificar su futuro. Y no puede discutirse que actualmente un sistema adecuado de información es imprescindible para lograr un manejo rentable de la empresa, aún en aquellas familiares, pequeñas o medianas. Naturalmente llegamos a concluir que la contabilidad moderna, representa un sistema integrado de información, tendiente a planificar y controlar al fin, la gestión de la empresa en nuestra sociedad.

Se trata de sintetizar con este trabajo el marco teórico que permita realizar una posterior investigación de campo en el sector de la industria manufacturera uruguaya. Es éste el propósito que se ha planteado nuestro Instituto, por áreas de espe-

cialización. Pero mundialmente la PyME se ha desarrollado no sólo en el área industrial manufacturera sino que en vastos sectores de distribución (comercio mayorista y minorista), servicios (como por ejemplo la hotelería y los restaurantes), mantenimiento y reparaciones (como lo son algunas actividades del sector mecánico, textil y eléctrico), transporte (camiones, autobuses y taxis), construcción (contratistas y subcontratistas locales), industrias extractivas, etc.

II. LA PyME

II.1 Concepto

Es extensa la bibliografía sobre PyME, pero no existe una definición común sobre el concepto, sino mas bien una enumeración de características o parámetros para definirlas. O sea que se reconocen caracteres propios de las PyME, a los que se hace referencia en los diferentes trabajos sobre el tema.

En primer lugar se habla del reducido volumen de ventas de estas unidades económicas, reducido en cuanto a su importancia relativa dentro del mercado total en el cual se desarrollan. Con esto queda claro que unitariamente no pueden influir en forma determinante dentro de su propio mercado. Asimilan precios, toman tecnología, absorben situaciones que les vienen dadas. Dicho de otro modo, no son fijadoras de precios, raramente en forma aislada consiguen avances tecnológicos y les resulta difícil racionalizar al proceso decisorio.

En segundo lugar, tanto la conducción como el control de las PyME queda a cargo de sus propietarios sin que medie una estructura formalizada para su gestión. Por otra parte, difícilmente dependen en sentido estructural de otras empresas, para la adopción de sus propias decisiones.

En tercer lugar, puede apreciarse un estrecho contacto interpersonal dentro de las PyME y entre éstas y sus clientes. El pequeño empresario propietario-gerente, marca la línea dentro de

la cual habrá de moverse la PyME e influye sobre el grupo de trabajo que en ella está inmerso.

Sin embargo, en cuarto lugar, puede afirmarse que la PyME es muy flexible para adecuarse a las exigencias de la demanda.

Y en quinto lugar, la PyME tiene mayores dificultades para obtener recursos en el mercado de capitales.

Esta enumeración no agota las características cualitativas que intentan enmarcar las PyME. Pero también puede pensarse en criterios cuantitativos, a saber:

- cantidad de personas ocupadas,
- volumen anual de ventas,
- volumen de capital invertido,
- nivel de Activo Fijo, o bien:
- consumo de energía.

En realidad, no existe un límite mínimo al tamaño de la PyME. Como se ve, el problema se plantea al tratar de fijar el límite superior aceptable para determinar dicho concepto. Y existe también la posibilidad de combinar los distintos criterios vistos para determinar cuando una empresa deja de ser pequeña.

Desde otro punto de vista, las definiciones pueden variar según las finalidades que se persiguen. Así, en un país es común que distintas instituciones empleen criterios disímiles de acuerdo a sus objetivos legales o de imposición.

Puede citarse por último alguna otra clasificación que distingue categorías dentro de las PyME.

Existe en primer lugar un enorme porcentaje de empresas marginales, que no tienen ningún rasgo diferencial ni creatividad y nada que les confiera alguna ventaja comparativa apreciable.

En segundo lugar existe otro tipo de empresas que seguramente siempre serán pequeñas pero que contienen algo de diferencial que les permite no sólo la supervivencia sino inclusive la posibilidad de proporcionar un buen nivel de vida al propietario, socio o gerente. Generalmente son empresas que dependen de la habilidad de una persona.

En tercer lugar, existen empresas que nacen alrededor de un producto, de un concepto de negocio, empresas que tienen algo diferencial que les puede permitir su crecimiento y desarrollo, hasta dar lugar a empresas grandes.

II.2 Importancia

En relación a su importancia socioeconómica, puede afirmarse que en casi todas las economías, la mayoría de las empresas manufactureras de un país, forman parte de la categoría de PyME. Constituyen por lo tanto, una reserva de mano de obra calificada o semicalificada, como base para el desarrollo industrial futuro. Hasta tanto se conozcan datos más actualizados, resultan ilustrativas las siguientes cifras a nivel nacional, de acuerdo a datos

del Censo Económico Nacional de 1968 incluídas en la Monografía realizada en 1981 sobre "Problemas de gestión de la PyME".

CUADRO 1

Número de establecimientos por tramo de personal ocupado

Tramos	Industria	%	Comercio	%	Servicios	%	Totales	%
1 - 9	28.052	94.89	27.169	97.28	14.443	97.90	69.644	96.4
10 -19	584	1.98	408	1.46	166	1.13	1.158	1.60
20 -49	505	1.71	238	0.85	81	0.55	824	1.14
50 -99	210	0.71	65	0.23	30	0.20	305	0.42
100 y más	211	0.71	49	0.18	33	0.22	293	0.40
TOTALES	29.562	100	27.929	100	14.753	100	72.244	100
1 -99	29.351	99.30	27.880	99.80	14.720	99.8	71.951	99.6
10 -99	1.299	4.39	711	2.55	277	1.88	2.287	3.17

Datos del Censo económico nacional año 1968.

Cuadro 2Sector Industrial

Tramos	Valor Bruto de la Producción	%	Cantidad de personal ocupado	%
1 - 9	43.368.619	20.93	70.163	41.21
10 - 19	10.316.440	4.98	8.236	4.84
20 - 49	24.020.716	11.60	15.584	9.15
50 - 99	25.714.329	12.41	14.594	8.57
100 y más	103.755.979	50.08	61.689	36.23
TOTALES	207.176.083	100	170.266	100
1 - 99	103.420.104	49.9	108.577	63.8
10 - 99	60.051.485	28.99	38.414	22.56

Datos del Censo Económico Nacional año 1968.

Cuadro 3Número de establecimientos por tramo de personal ocupado

Tramos	Industria	%	Comercio	%	Servicios	%	Totales	%
1 - 4	9.264	63.8	38.789	87.9	17.235	84.2	65.288	82.5
5 - 49	4.608	31.8	5.208	11.8	3.015	14.7	12.831	16.2
50 - 99	318	2.2	87	0.2	122	0.6	527	0.7
100 y más	321	2.2	53	0.1	97	0.5	471	0.6
TOTAL	14.511	100	44.137	100	20.469	100	79.117	100
1 - 99	14.190	97.8	44.084	99.9	20.372	99.5	78.646	99.4
5 - 99	4.926	34.0	5.295	12	3.137	15.3	13.358	16.9

FUENTE: CONCORDE. La pequeña y mediana empresa en el Uruguay

Cuadro 4Cantidad de personal ocupado

Tramos	Industria	% Comercio	% Servicios	% Totales	%			
1 - 4	17.408	9.2	64.440	49.7	28.570	29.8	110.418	26.6
5 - 49	57.696	30.4	49.414	38.1	33.625	35.1	140.735	33.9
50 - 99	21.788	11.5	5.615	4.3	7.350	7.7	34.754	8.3
100 y más	92.836	48.9	10.317	7.9	26.250	27.4	129.403	31.2
TOTAL	189.728	100	129.787	100	95.795	100	415.310	100
1 - 99	96.892	51.1	119.470	92.1	69.545	72.6	285.907	68.8
5 - 99	79.484	41.9	55.030	42.4	40.975	42.8	175.489	42.2

FUENTE: COMCORDE. La pequeña y mediana empresa en el Uruguay.

De lo expuesto en los cuadros surge que, si consideramos como PyME a los establecimientos que ocupan menos de 100 personas, podemos reelaborar y resumir los cuadros, clasificando a los establecimientos en "PyME" y "Resto".

Número de establecimientos

	<u>Industria</u>	<u>Comercio</u>	<u>Servicios</u>	<u>Total</u>
PyME	99.29	99.82	99.78	99.59
Resto	<u>0.71</u>	<u>0.18</u>	<u>0.22</u>	<u>0.41</u>
	100.00	100.00	100.00	100.00

Y para el sector industrial en particular:

	<u>Valor bruto de producción</u>	<u>Cantidad de personal ocupado</u>
PyME	49.92	63.77
Resto	<u>50.08</u>	<u>36.23</u>
	100.00	100.00

COMCORDE

Número de establecimientos

	<u>Industria</u>	<u>Comercio</u>	<u>Servicios</u>	<u>Total</u>
PyME	97.79	99.88	99.53	99.40
Resto	<u>2.21</u>	<u>0.12</u>	<u>0.47</u>	<u>0.60</u>
	100.00	100.00	100.00	100.00

Cantidad de personal ocupado

	<u>Industria</u>	<u>Comercio</u>	<u>Servicios</u>	<u>Total</u>
PyME	51.07	92.05	72.60	68.84
Resto	<u>48.93</u>	<u>7.95</u>	<u>27.40</u>	<u>31.16</u>
	100.00	100.00	100.00	100.00

Continuando con el análisis de la importancia socioeconómica del sector de las PyME, puede afirmarse que éstas pueden prescindir de ciertas técnicas de dirección y tecnologías sofisticadas que sin embargo son indispensables en las grandes empresas. Esto las vuelve más flexibles y las adapta al medio en el cual les toca desarrollarse.

Desde otro punto de vista, en relación a la justificación social de las PyME, incumbe a éstas contribuir a la solución del problema que actualmente en el mundo representa el desempleo. Y a nivel interno, a nivel del grupo humano, el espíritu de equipo está más desarrollado en la pequeña que en la gran empresa. Las relaciones humanas cumplen un papel muy importante en la PyME, donde por el contacto más directo entre el trabajador y el dirigente, se logra una mejor comunicación.

Quizás el argumento más decisivo en favor de la PyME es que ésta representa para los grupos menos favorecidos, el único sector que ofrece perspectivas reales en el futuro inmediato.

II.3 Administración

La empresa moderna necesita una estructura organizativa y de control que le permita coordinar sus recursos en forma orientada al logro de sus objetivos. Nada más claro si no fuera porque la PyME tiene acceso limitado a los recursos materiales, financieros y gerenciales y debe armar su organización en torno a su recurso clave, a menudo su propio dueño. Los limitados recur

sos de la PyME y su incapacidad para influir significativamente en el medio donde se desenvuelve, hacen que los factores del ambiente inmediato a la propia empresa influyan directamente en el proceso de toma de decisiones.

Por otra parte, en la PyME la toma de decisiones se realiza con análisis previos no tan detallados como en la gran empresa ante una situación similar. Como consecuencia debe existir la aptitud de identificar cuáles son las decisiones más urgentes o riesgosas.

En resumen, teniendo en cuenta las características intrínsecas de la PyME, lo aconsejable sería mantener una estructura organizacional flexible y un sistema que brindara la posibilidad de captar a nivel gerencial cómo los cambios en el medio influyen en la empresa.

Con esta orientación es posible identificar áreas de dirección en las cuales los pequeños empresarios necesitan colaboración, entre otros del propio Contador. Normalmente, la PyME no encuentra dentro de su estructura los elementos humanos y técnicos que le permiten una madurez empresarial y para ello se le hace necesario contratar los servicios exteriores apropiados.

En la PyME su desenvolvimiento estructural es mínimo y concentra todas las funciones departamentales -tecnológicas, financieras y comerciales- en una globalidad. Aunque por globalidad no se entiende un juicio de valor empobrecedor o peyorativo, fren

te al concepto de segmentación de las empresas mayores. Es simplemente el reconocimiento de una cualidad.

La simplicidad operativa y de estructura en la que se mueve la PyME, da una real importancia a la integración de todos los objetivos y el punto de partida es el objetivo de rentabilidad. Y en este sentido el balance y la cuenta de resultados representan la objetivación cuantificada de la situación de la empresa. Por tanto debe suplirse en la PyME aquellas condiciones gerenciales cuya carencia signifiquen la imposibilidad de integrar la importancia del balance como elemento de gestión.

III. LA CONTABILIDAD

III.1 Concepto

Es indudable que un adecuado sistema de información es indispensable para el manejo rentable de la empresa, ya sea ésta: pequeña, mediana o grande.

Sólo un sistema integrado de información brinda datos aceptables en cantidad y calidad, en el momento oportuno y con el contenido adecuado para un proceso racional de toma de decisiones.

La contabilidad así concebida como un sistema integrado de información, se proyecta con vistas al planeamiento y al control de la gestión empresarial. Constituye pues, un sistema de recopilación, análisis, elaboración, síntesis y transmisión de datos históricos y prospectivos. La mayor parte de la literatura coincide en que, como parte integrante del sistema de información, la contabilidad es una técnica de procesamiento de datos que permite obtener información en torno al patrimonio de la empresa y a su evolución en el tiempo. Puede entonces concebirse la contabilidad como formando parte del sistema de control interno en la empresa. Permite la protección de sus intereses, la obtención de información confiable y asegura una gestión más eficiente.

III.2 Objetivos

Reseñando los objetivos de la contabilidad, puede afirmarse que consisten en brindar información sobre el patrimonio de la

empresa y su evolución, sobre los bienes de terceros en poder de la misma y sobre ciertas contingencias. No obstante, en muchas PyME y más que nada, en la mente de muchos pequeños empresarios, la contabilidad es una exigencia de tipo legal o fiscal. No conciben que mantener registros adecuados es esencial para conocer la marcha del negocio, para dirigir las operaciones y para informar adecuadamente a terceros interesados. Es común que los pequeños empresarios descuiden sus registros contables, al no medir los efectos secundarios de esta actitud negligente, constituyendo las malas prácticas contables, una de las causas que coadyuvan al fracaso de la PyME.

En resumen, el objetivo básico de la contabilidad puede consistir en presentar información útil para la toma de decisiones económicas. Desde otro enfoque, permite evaluar la capacidad de ganancia de la empresa, de lo cual surgirá también un sinnúmero de decisiones a tomar.

La información contable es comunicada por medio de informes contables para uso exclusivo de la empresa o preparada para terceros como es el caso de los llamados estados contables. Para uso interno, normalmente la periodicidad es mensual y para uso externo -sin perjuicio de ser empleada internamente- la información suele presentarse anualmente.

La información, como aspecto clave de la toma de decisiones, debe reunir una serie de cualidades, entre otras: utilidad, per-

tinencia, confiabilidad, representatividad, integridad, certidumbre, esencialidad, racionalidad, aproximación a la realidad, prudencia, irreemplazabilidad, objetividad, verificabilidad, claridad, comparabilidad y oportunidad. Cabe agregar también el requisito de rentabilidad o productividad de la información.

Sin analizar conceptualmente cada una de estas cualidades y pensando simplemente en su interpretación implícita, no resulta difícil afirmar que sólo en la medida en que la empresa se va desarrollando, resulta posible acercarse a un grado aceptable dentro de cada cualidad. Cualidad que debería cumplir todo tipo de información, incluso la contable, en toda empresa.

III.2.1 Toma de decisiones

La gestión administrativa puede concebirse como un proceso de toma de decisiones, de ejecución de las decisiones así tomadas y de su posterior control. La idea subyacente nuevamente aquí, es que la contabilidad es un subsistema dentro del sistema de información que alimenta la gestión administrativa en la empresa.

Cuando el empresario se encuentra ante la necesidad de tomar una decisión, debe detectar las posibles alternativas de acción, para por último evaluar las consecuencias de la adopción de alguna de estas vías de acción y seleccionar al fin la más adecuada. El proceso decisorio esencialmente parte del establecimiento de metas que permiten cumplir con los objetivos de la empresa. Planea las acciones mediatas o inmediatas, en razón del presente y

coordina por último los recursos para llevar a la práctica las acciones programadas.

Este proceso se va haciendo más racional y complejo en la medida en que va en aumento el tamaño de la empresa. Es indudable que el objetivo básico de los estados contables es presentar información útil para tomar decisiones económicas, no sólo por parte de los administradores sino también por aquellos terceros interesados en la marcha de la empresa: inversionistas, acreedores, etc.

Revisando la literatura sobre el tema, el informe Sandilands fue categórico al destacar la importancia de la contabilidad para la toma de decisiones. El concepto de utilidad en la toma de decisiones es básico para la información contable y es el que necesita el empresario para desarrollar su actividad.

III.2.2 Control

El contralor es uno de los aspectos inherentes a la función directiva. Consiste en la medición y evaluación del cumplimiento de los objetivos, metas y planes de la empresa. Con esto se trata de detectar las desviaciones para corregir los cursos de acción y la planificación y en casos extremos, modificar en consecuencia las metas por ser inalcanzables.

Como consecuencia del proceso de control, se van a producir nuevas tomas de decisiones y se realimenta el circuito, enriqueciendo la fijación de metas la elaboración de planes y la coordi

nación de esfuerzos.

Pero otros resultados, dentro de la empresa, son producto de variables no controlables. Aún así, la función de administración no acaba en la mera ejecución de lo decidido, sino que el proceso debe continuar con la función de control.

Y una vez más, se ve a la contabilidad como un subsistema dentro del sistema general de información y a éste como parte integrante del sistema de control interno que permite al final del proceso, el logro de los fines de la empresa, más simples o más complejos, según el tipo de empresa de que se trate.

III.3 Procedimientos

Los objetivos de control, a lo largo del tiempo y en breve reseña cronológica, trataron de cumplirse a través de diversos procedimientos: contabilidad de registro histórico, contabilidad de costos, control presupuestario y contabilidad por áreas de responsabilidad.

III.3.1 Contabilidad de registro histórico

Lo más elemental ha sido trabajar sobre la base de hechos pasados. Se está frente a la contabilidad de registro histórico, con la limitante de que el futuro puede diferir de la realidad reflejada por la contabilidad. Por eso en este caso, las decisiones del empresario tienden a ser realmente soluciones empíricas, a veces tan comunes en la PyME.

El proceso contable consiste en primera instancia en la captación de datos, controlada y racional, para su posterior análisis en el sentido de si es o no necesario efectuar registro alguno. Si el dato así lo requiere, se procede a su registro ya sea en forma cronológica (Diarios) o bien temática (Mayores). Se calcula posteriormente los saldos y su composición analítica, con lo cual se efectúan controles periódicos y se preparan por último los informes. Con los elementos humanos y materiales de que se dispone, la empresa organiza en menor o mayor medida, su sistema contable asignando tareas entre las personas y distribuyendo medios materiales para llevarlas a cabo. Se escoge un plan de cuentas, la forma en que será utilizado, formularios anexos y se determinan los informes contables a preparar, la periodicidad con que se emitirán y sus destinatarios. La organización del sistema contable implica pues, decisiones destinadas a lograr un funcionamiento coordinado de los distintos elementos que componen el sistema.

Como es sabido, el mantenimiento de buenos sistemas contables no es sólo necesario para una correcta administración de la empresa, sino que en ciertos casos es exigido por la ley o por normas fiscales para recibir un tratamiento especial.

En nuestro país, a partir del Decreto 827/76 del 22/12/76 se exige la presentación uniforme de Estados Contables, a las empresas que deben presentar sus balances ante la Inspección General de Hacienda las demás empresas, en los hechos, también tratan

de acercarse al llamado Balance Tipo y todo su sistema contable se orienta en este sentido.

III.3.2 Presupuestos

permite la elaboración de dichos presupuestos y en las medianas empresas la presupuestación depende de las gerencias administrativas.

III.3.3 Contabilidad de costos

A medida que la empresa evoluciona, madura, necesita fijar precios que le permitan competir en el mercado. Es así que se desarrollaron dos técnicas fundamentales de la contabilidad de costos: el costo estándar y el costeo directo. Los costos estándares implican la inclusión de datos predeterminados dentro del sistema de información y la posibilidad de medir y evaluar la eficiencia operativa.

El costeo directo, por su parte, amplía el campo de los procesos racionales de decisión, flexibiliza los presupuestos y se adapta bien a diferentes niveles de actividad.

III.3.4 Técnicas de control presupuestario

Dada cierta información histórica por parte del sistema contable, se compara con la información proyectada y en caso de detectarse variaciones considerables, se estudian sus causas y se toman las medidas pertinentes. Puede resultar necesario que para ello, el plan de cuentas prevea cuentas separadas para controlar los costos variables con el nivel de ingresos y aquéllos fijos o sea que no dependen de dicho nivel.

Así se desarrollan las técnicas de control presupuestario,

coordinando sistemáticamente la información histórica y la prospectiva, mediante una clasificación similar de los datos. Esquemáticamente se trata de comparar la realidad a través del plan de cuentas real, con las cifras del presupuesto plasmado en un plan de cuentas similar pero presupuestado. La empresa detecta así si todo marcha de acuerdo a lo previsto y asigna responsabilidades por las variaciones y por la necesidad de llevar a cabo las acciones correctivas necesarias.

Indudablemente esto no siempre se logra, porque el sistema brinda información más cualitativa que funcional.

III.3.5 Contabilidad por áreas de responsabilidad

III.3.5.1 Desarrollo conceptual

El procedimiento de contabilidad por áreas de responsabilidad, surgido alrededor de 1945 en EEUU, pretende localizar de forma inmediata las desviaciones desfavorables en los presupuestos y los responsables de los mismos. Este sistema puede incluirse en una concepción administrativa más amplia que suele llamarse contabilidad de productividad o contabilidad de eficiencia.

Indudablemente, sólo en la medida que el volumen de operaciones y el tamaño de la empresa vayan en incremento, este procedimiento de control gerencial resulta prácticamente inaplicable. No así los anteriores procedimientos vistos, con mayor o menor grado de nitidez.

Es evidente que aún en la PyME, debe tenerse alguna medida

de la tendencia de sus operaciones y la medición cuantitativa de las mismas. Siempre se busca también la evaluación de los planes pasados en comparación con los resultados presentes, cerrándose el ciclo con la realimentación del sistema. Esquemáticamente podría ser éste, el pensamiento y el sentir -por qué no- del empresario en las pequeñas empresas. Pero notoriamente se llegaría a la expresión máxima del procedimiento por áreas de responsabilidad, en las más complejas organizaciones. Sólo será posible sobre la base de una conveniente estructura organizativa y ésta se aprecia como viable en empresas de mediana envergadura, en desarrollo.

Muchas empresas medianas cuentan con un manual de organización que define cuáles unidades cumplen determinadas funciones tendientes a que se logren los objetivos de la empresa. Por otra parte, los organigramas permiten apreciar las relaciones de autoridad y dependencia expuestas por el manual de organización. O sea que cada unidad tiene definidas las funciones a cumplir. Estas definiciones, aunque no estén escritas en su totalidad, alcanzan a cada individuo que actúe en la organización y a cada área de la empresa, cualquiera sea su nivel. Un área de responsabilidad es una unidad -dentro de la empresa- en la cual se toman decisiones. Cada persona que actúa en la empresa y cada sector definido de la misma constituyen áreas de responsabilidad, que pueden ser de distinto nivel.

Debe tenerse en cuenta que, dada una decisión, ésta puede

afectar a un área operativa, pero ser de responsabilidad de otra área distinta.

En la contabilidad por áreas de responsabilidad, los resultados se atribuyen a cada unidad operativa y también se clasifican por áreas de responsabilidad. Del mismo modo que la contabilidad considera que existe un número limitado de unidades operativas en una simplificación de la realidad, también debe operarse con un número inferior de áreas de responsabilidad en relación a las que realmente existen.

Y por supuesto que la contabilidad por áreas de responsabilidad puede combinarse con el control presupuestario cuando éste se ha preparado considerando las mismas unidades operativas y áreas de responsabilidad previstas por el sistema contable.

A medida que avanzamos, aparecen nítidamente las dificultades que la aplicación de este procedimiento trae aparejado en la PyME, más aún, se visualiza su inaplicabilidad en la pequeña empresa donde el control gerencial es una gran nebulosa de planeamiento, organización, ejecución y corrección de los planes.

La dirección de la pequeña empresa, en la medida que ésta va creciendo, debe pensar en delegar autoridad y debe velar para que las distintas unidades trabajen con vistas a los objetivos preestablecidos. Sin la conveniente estructura organizativa, plasmada en un organigrama y en la asignación de responsabilidades, no puede pensarse en la aplicación de la contabilidad por áreas de res-

ponsabilidad.

En cierta medida, todas las empresas tienen una conformación piramidal por áreas de responsabilidad. Actualmente, cada área de responsabilidad es considerada no sólo como centro de costos (incurrido bajo su responsabilidad) y de ganancias (por los ingresos que en el área se genera), sino también como centro de inversión: se agrega a los encargados de área, responsabilidad por los activos que usa además de los resultados que genera. Fácil resulta apreciar, los inconvenientes de orden práctico que este concepto puede aparejar.

La columna vertebral del sistema informativo es el plan de cuentas y en la contabilidad por áreas de responsabilidad, tiene gran trascendencia. Por lo tanto también aquí es importante la labor del profesional en la PyME, de modo que la adecuada codificación canalice la información y facilite la preparación de informes.

En el esquema de control más puro, cada centro responde por aquellos ingresos y costos que están bajo la responsabilidad de su encargado.

La responsabilidad por los ingresos es de más fácil determinación pues correspondería a los distintos departamentos de ventas, por ejemplo. Pero en los costos es donde encontramos dificultades: la premisa es que todos los costos son susceptibles de ser controlados. Pero se presentan dos alternativas: costos

sobre los que el responsable de un área ejerce una influencia importante o costos que la dirección quiere que estén bajo la responsabilidad del encargado de un área. La primera alternativa asimila prácticamente la idea de costos controlables a la de costos variables y en algunos casos el criterio no es todo lo claro que se desea.

La segunda alternativa es más ventajosa porque reconoce el grado de arbitrariedad que en la asignación de ciertos gastos suele presentarse.

Lo más conveniente es preparar una matriz de responsabilidades, lo más completa posible, con la participación de todos los interesados, en la que por una parte se visualizan los costos y por otra, los centros de responsabilidad.

En resumen, para medir la eficiencia de cada unidad operativa y de cada centro de responsabilidad, debe efectuarse un esfuerzo por atribuirles una parte del resultado total del ente, que le sea imputable. Pero el problema es que algunos resultados son el producto del esfuerzo de más de un sector y otros sectores sólo registran costos. Para solucionar estos problemas, puede recurrirse a la fijación de precios de transferencia internos, tarea que no es contable. Para que no se transforme en un laberinto el trabajo de fijación de precios de transferencia y su facturación interna, debe limitarse a los bienes y servicios más importantes. Volvemos a insistir en que el plan de cuentas debe permitir calcular los resultados por unidad operativa y por centro de respon

sabilidad: el profesional puede perfectamente transformarse en el organizador del sistema contable a tales efectos. También puede participar en la elaboración del tipo de informes que recibirá cada uno de los responsables y los encargados de evaluar su desempeño. En este aspecto es conveniente que se logre acuerdo entre los involucrados sobre el tipo de informes por áreas, que deberán contener como mínimo los ingresos atribuibles a la unidad y los costos controlables imputables a la misma. La adhesión de los participantes al sistema, es fundamental para su correcta aplicación y para su éxito dentro de la empresa. Debe lograrse que el ambiente competitivo que el sistema provoca sea canalizado hacia la obtención de los objetivos generales de la empresa. Posibilita el mantenimiento de un control dinámico que hace factible la evaluación oportuna de las desviaciones y la posterior decisión correctiva. La gerencia de control o quien realice tales funciones es el puesto más apto para llevar a cabo este proceso de evaluación.

Es indudable que el sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad no es de aplicación generalizada en nuestro medio y un trabajo de campo podrá perfectamente ubicarnos en el tema a partir de la mediana empresa como en las decididamente grandes.

III.3.5.2 Críticas a la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad

Se cree conveniente al finalizar el desarrollo del tema de

contabilidad por áreas de responsabilidad, dejar establecido que se le han hecho críticas al sistema y que nuevas proposiciones han surgido en la literatura contable.

Así por ejemplo, se dice que en la actuación gerencial es tan importante la eficacia con que se conduce a los subordinados como el resultado del área a cargo. Se deja de lado la realidad informal de la empresa, imposible de desconocer y más dinámica que la organización formal.

Puede apreciarse también que la contabilidad por áreas termina refiriéndose a los individuos más que a las áreas, asignando la responsabilidad por cada centro a su jefe.

Podría superarse el problema de la desactualización de los organigramas y los manuales internos, mediante reuniones periódicas con el personal jerárquico. El concepto de control asimilado con el de autoridad formal, debe ser enriquecido por otros elementos que tomen en cuenta la interacción personal entre otros factores.

Por otra parte, en lugar de pretender separar resultados controlables y no controlables, deberían reconocerse grados de control en función de la participación en las decisiones. Esta flexibilización puede complementarse con centros de responsabilidad colegiada, compartida entre varios sectores. En todas estas tareas, la labor del profesional puede ser realmente definitiva en cuanto al éxito o fracaso del procedimiento.

III.4 Efectos de la inflación

Indudablemente, la inflación afecta la preparación de la información contable y por lo tanto influye en el diseño y en el funcionamiento del sistema contable. En épocas de inflación como la actual, la información no resulta apta para los requerimientos del usuario, no es uniforme ni comparable.

Muchas veces ocurre que en la PyME, por la poca confiabilidad que entraña la información contable, debe utilizarse otra información extracontable, que permita al usuario de la misma tomar decisiones más seguras.

Indudablemente, por la inflación, la moneda no cumple con los requisitos de representar un valor estable y esto afecta la validez de la información contable y como consecuencia habrá de influir negativamente en la eficiencia de la dirección que suele medirse en buena parte por el nivel de los resultados del ejercicio.

El buen o mal manejo del fenómeno inflacionario sobre los estados contables, tendrá sus efectos también a vía de ejemplo, sobre la concesión de créditos, sobre la compra o venta de inversiones, tendrá efectos sobre la carga tributaria y sobre las decisiones en materia de distribución de utilidades.

El cometido de informar a la dirección de la empresa así como a los terceros interesados, lleva a que la contabilidad tenga implícito -como ya se expresara- dos funciones básicas:

la de registrar las transacciones que han tenido lugar en la empresa y la de control interno y gestión.

Esta información se expone a través de estados contables que pretenden presentar la situación patrimonial de la empresa así como sus resultados en un cierto período. Es decir que permiten, junto a informaciones provenientes de otras fuentes, determinar la posición económico-financiera de la empresa.

Para que la información sea fácilmente comprensible y uniforme, se han establecido reglas básicas de preparación y presentación de los estados contables, comúnmente denominadas principios de contabilidad generalmente aceptados. Interesan aquellos principios que tienen que ver con la determinación del concepto de ganancia en la empresa, que surge desde el punto de vista contable, por la comparación del valor de costo histórico de los activos netos al principio y al final del ejercicio, si no existieran aportes y retiros de capital.

Los principios que están relacionados con la determinación de la ganancia son en forma esquemática:

a) Valuación al costo, de adquisición o producción, para la formulación de los estados financieros de situación, salvo que medie alguna circunstancia especial que justifique la aplicación de otro criterio de valuación.

b) Realización, es decir que los resultados económicos sólo deben computarse cuando sean realizados o sea cuando la operación

que los origina queda perfeccionada según las prácticas comerciales o normas legales.

c) Prudencia o sea que cuando se deba elegir entre dos valores para un elemento del activo, debe optarse por el más bajo. Puede decirse también que deben contabilizarse todas las pérdidas cuando se conocen y las ganancias sólo cuando se hayan realizado.

d) Devengado, es decir que las variaciones patrimoniales que deben tenerse en cuenta para establecer el resultado económico, son las que competen a un ejercicio sin considerar si se han cobrado o pagado.

Aún la PyME para tener éxito y poder desarrollarse debe disponer de información, confiable y oportuna, para así tomar las decisiones más adecuadas. Corresponde un trabajo de penetración y extensión del profesional en esta área.

Visto el problema que ocasiona la inflación, se desarrollaron los llamados ajustes parciales (parciales por no aportar soluciones globales) entre otros: actualización de bienes de uso, revaluación de inmuebles y bienes de uso, ajuste de amortizaciones, formación de fondos de reposición, método LIFO, teoría de la existencia normal, valuación de existencias a costo de reposición, contabilidad a dos monedas, reservas para mantenimiento de capital, fondos de protección del capital en giro, activación de gastos financieros.

Pueden evidentemente combinarse dos o más de estas soluciones parciales e incluso surgen otros ajustes, derivados de normas fiscales, implantados desde fuera de la empresa misma.

Pero evidentemente, lo que conviene es la utilización de un ajuste global, que corrija los estados contables en toda su composición.

El método de ajuste integral permite solucionar el problema de la unidad de medida, pero no pretende modificar los criterios de medición establecidos. Acepta el costo histórico pero lo ajusta en función de la pérdida de poder adquisitivo de la moneda. La información se brinda en moneda homogénea, que representa el poder adquisitivo de la fecha de cierre de los estados contables.

Teoría de valores corrientes

El criterio de aplicación de costo de reposición, mide el beneficio de la empresa tomando en cuenta las variaciones que sufren los elementos utilizados en la producción, ya sea en la materia prima, mano de obra y gastos de fábrica. En el momento en que se conoce algún cambio en los elementos mencionados, debe indexarse. Los ajustes se aplican sólo a los bienes de cambio y bienes de uso; las disponibilidades y créditos no pueden ajustarse porque fueron pactados a determinado valor y éste no es factible de cambio. En esta teoría, el costo de reposición es la base de todos los análisis y las decisiones. No se trata de un ajuste anual como en el método de ajuste integral, sino que se

trata de un sistema de aplicación permanente.

A mediados de la década del 70 surge el Informe Sandilands que coincide con la teoría holandesa del costo de reposición y maneja una contabilidad a valores corrientes pero "valores para la empresa" considerándolos como un resumen del costo corriente de reposición el valor neto de realización y el valor presente de los ingresos futuros esperados o valor económico.

El SSAP 16 (Statements of Standard Accountancy Practice No16) hacia 1980, presenta la información sobre la base de costos históricos y costos corrientes en forma conjunta. La finalidad es mostrar el impacto a los cambios en los precios específicos de la empresa y ello se refleja tanto en el balance como en la cuenta de resultados.

La corriente argentina distingue entre la Teoría de Valores corrientes y Teoría de Valores corrientes ajustados por inflación:

- Para el método de ajuste por inflación tradicional, se mantienen los registros contables en moneda heterogénea y luego se llevan los saldos contables a moneda homogénea y a moneda de cierre. No se afecta el diseño del sistema contable para su aplicación.

- Para el método de contabilidad en moneda constante se mantienen los registros contables tanto en moneda heterogénea como en moneda de un período base y se preparan los estados contables ajustados a partir de los balances de saldos en moneda base. Pa

ra la aplicación de este sistema de ajuste, se afecta el diseño de los sistemas contables.

La teoría de valores corrientes no es un método de ajuste de estados contables por inflación, sino una teoría basada en un distinto criterio de valuación y un distinto concepto de ganancia, fundados en el postulado básico de continuidad. La idea subyacente en el Costo histórico ajustado por inflación y en la Teoría Corriente ajustados por inflación, es la de cambio.

Para finalizar, de acuerdo a la dimensión de la empresa, a los recursos económicos y administrativos de que dispone se estudia el costo que implica la adopción de cada método, en comparación con el valor de la información que cada uno proporcionaría.

En nuestro país, después de soluciones parciales tales como:

a) la autorización de la revaluación exenta de los Activos Fijos y al cómputo de sus amortizaciones revaluados; y b) la deducción como utilidad no gravada de una reserva para mantenimiento de capital circulante, se llegó a la Reforma Tributaria por la ley 14.948 del 7/11/79, adoptando un método global, con una filosofía diferente al del Método Integral.

Supone un capital inicial inalterable, que no se modifica en el transcurso del ejercicio y desconoce el resultado derivado de la exposición de los rubros monetarios a la inflación.

Nuevamente puede decirse que es por la labor de penetración del profesional asesor, que la PyME debe compenetrarse del problema de la inflación y adoptar un procedimiento de ajuste. Habrá que estudiar de qué tipo de empresa se trata, si tiene posibilidades de cambiar de actividad o no, y si las tiene, en qué plazo lo hará. El cambio de giro en la empresa, se hace, por lo general, en función de la maximización de la rentabilidad. Teniendo presente la dimensión de la empresa y su giro entre otros factores, se dispondrá la aplicación del método de ajuste más conveniente, imposible de determinar a priori.

IV. CONSIDERACIONES FINALES

El profesional en nuestro medio, en su gran mayoría está ligado a pequeñas y medianas empresas. Es responsable de lograr que los estados contables se presenten ajustados y como única fuente de información principal. Si bien esto no garantiza el éxito de la gestión empresarial, ayuda a actuar en base a decisiones más racionales. Un adecuado sistema de contabilidad, ágil y sencillo, no constituye un lujo para la PyME, aunque sus niveles directivos no lo comprendan así. Claro que dicho sistema debe adaptarse al giro y tamaño de la empresa, no existiendo fórmulas predeterminadas para su selección.

Como cierre al presente trabajo, no se puede dejar de recordar la importancia que la PyME reviste en el contexto de nuestra economía, ya sea en el desarrollo interno como también en la constante búsqueda de una apertura hacia el exterior.

Según los objetivos fijados por el Instituto de Administración, el próximo tramo de este trabajo consistirá en una investigación de campo que recorra los mismos puntos vistos, a partir y desde adentro de la PyME en la industria manufacturera uruguaya.

El tratar que ambas realidades coincidan en la PyME, es uno de los objetivos del Contador en nuestro medio.

RESUMEN

- La infraestructura económica de la mayor parte de los países está formada por P y ME.
- En relación a su importancia socioeconómica, puede afirmarse que en casi todas las economías, la mayoría de las empresas manufactureras de un país, forman parte de la categoría de P y ME.
- La P y ME tiene acceso limitado a los recursos materiales, financieros y gerenciales y debe armar su organización en torno a su recurso clave, a menudo su propio dueño.
- En la P y ME su desenvolvimiento estructural es mínimo y concentra todas las funciones departamentales-tecnológicas, financieras y comerciales- en una globalidad.
- La simplicidad operativa y de estructura en la que se mueve la P y ME, da una real importancia a la integración de todos los objetivos y el punto de partida es el objetivo de rentabilidad. Y en ese sentido el balance y la cuenta de resultados representan la objetiva -ción cuantificada de la situación de la empresa.
- Es indudable que un adecuado sistema de información es indispensable para el manejo rentable de la empresa. La contabilidad así concebida como un sistema integrado de información, se proyecta con vistas al planeamiento y al control de la gestión empresarial.
- No obstante, en muchas P y ME y más que nada en la mente de muchos pequeños empresarios, la contabilidad es una exigencia de tipo legal o fiscal.
- La gestión administrativa puede concebirse como un proceso de toma de decisiones, de ejecución de las decisiones así tomadas y de su posterior control. La idea subyacente, es que la contabilidad es un subsistema dentro del sistema de información que alimenta la gestión administrativa en la empresa.
- Este proceso se va haciendo más racional y complejo en la medida en que va en aumento el tamaño de la empresa. Es indudable que el objetivo básico de los estados contables es presentar información útil para tomar decisiones económicas, no sólo por parte de los administradores sino también por aquellos terceros interesados en la marcha de la empresa: inversionistas, acreedores, etc.

- La función de administración no acaba con la mera ejecución de lo decidido, sino que el proceso debe continuar con la función de control. Y una vez más, se ve a la contabilidad como un súb sistema dentro del sistema general de información y a éste como parte integrante del sistema de control interno que permite al final del proceso, el logro de los fines de la empresa, más simples o más complejos, según el tipo de empresa de que se trate.
- Los objetivos de control, a lo largo del tiempo y en breve reseña cronológica, trataron de cumplirse a través de diversos procedimientos: contabilidad de registro histórico, contabilidad de costos, control presupuestario y contabilidad por áreas de responsabilidad.
- Lo más elemental ha sido trabajar sobre la base de hechos históricos. Se está frente a la contabilidad de registro histórico. Las decisiones del empresario tienden a ser realmente soluciones empíricas, a veces tan comunes en las P y ME.
- Los presupuestos son la etapa más rudimentaria del planeamiento de la empresa. El profesional que asesora a la P y ME debe lograr que por lo menos este procedimiento en su forma más rudimentaria sea aplicado.
- A medida que la empresa evoluciona, madura, necesita fijar precios que le permitan competir en el mercado. Es así que se desarrollan dos técnicas fundamentales de la contabilidad de costos: el costo estándar y el costeo directo.
- Dada cierta información histórica por parte del sistema contable, se compara con la información proyectada y en caso de detectarse variaciones considerables, se estudian sus causas y se toman las medidas pertinentes. Así se desarrollan las técnicas de control presupuestario, coordinando sistemáticamente la información histórica y la prospectiva, mediante una clasificación similar de los datos.
- El procedimiento de contabilidad por Áreas de responsabilidad, pretende localizar de forma inmediata las desviaciones desfavorables en los presupuestos y los responsables de los mismos. Sólo en la medida que el volumen de operaciones y el tamaño de la empresa vayan en incremento, este procedimiento de control gerencial resulta prácticamente inaplicable. No así los anteriores

- procedimientos vistos, con mayor o menor grado de nitidez.
- Un último punto consiste en reconocer que la inflación afecta la preparación de la información contable y por lo tanto influye en el diseño y en el funcionamiento del sistema contable. Muchas veces ocurre que en la P y ME, por la poca confiabilidad que entraña la información contable, debe utilizarse otra información extracontable, que permita al usuario de la misma tomar decisiones más seguras.
 - Visto el problema que ocasiona la inflación, se desarrollan los llamados ajustes parciales y globales.
 - Es por la labor de penetración del profesional asesor, que la P y ME debe compenetrarse del problema de la inflación y adoptar un procedimiento de ajuste.
 - El profesional es responsable de lograr que los estados contables se presenten ajustados y como única fuente de información principal.
 - Un adecuado sistema de contabilidad, ágil y sencillo, no constituye un lujo para la P y ME, aunque sus niveles directivos no lo comprendan así.

B I B L I O G R A F I A

- ABDELSAMAD, MOUSTAFA H. y KINDLING, ALEXANDER T. - "Por qué fracasa la pequeña empresa?" - Administración de Empresas-No. 112- Año 10 - Julio 1979, Argentina.
- ANTON, HECTOR R. - "Objetivos de la contabilidad: reseña y análisis" - Administración de Empresas-No. 87 - Año 8- Junio 1977, Argentina.
- CABRERA, ALVARO - CARVIDON, MARIO - MANBER, LUIS - POGGI, GRACIELA - "Problemas de gestión de la PyME" - Monografía-Facultad de Ciencias Económicas y de Administración - 1981
- CAMPS, JAIME - "La actuación internacional de la PyME: un estudio empírico en el sector de máquinas-herramientas de la República Argentina" - Instituto para la integración de América Latina-BID- Programa jurídico-económico sobre inversiones internacionales en América Latina. Serie Estudios Básicos No. 2 - Año 1977.
- COUTO, ANA MA. - CHICUREL, NELSON- LANDABURU, ADRIANA- MILANESI, ANA MA. - REGO, ANGEL MA.
- "Análisis comparativo de los distintos métodos de ajuste por inflación de los estados contables" - Monografía Facultad de Ciencias Económicas y de Administración - Año 1981.

FONS BORONAT, JOSE MA. - "Esencia y objetivos de la empresa".

Alta Dirección - España - 1973 - No. 47 - enero y
febrero

FOWLER NEWTON, ENRIQUE - "Contabilidad básica" - Libro 2º-1982

Ediciones Contabilidad Moderna SAIC - Bs.As., Argentina.

FOWLER NEWTON, ENRIQUE - "Organización de sistemas contables"-

Libro 5º - 1982 - Ediciones Contabilidad Moderna SAIC
Bs. As., Argentina.

LOPES DE SA, ANTONIO - "Presupuestos y contabilidad gerencial:

evolución de los conceptos doctrinarios". Administra-
ción de Empresas - Año 4- No. 48- Marzo 1974-Argentina

LUPPI, HUGO ALBERTO - "Contabilidad por áreas de responsabilidad"

Administración de Empresas - Año 2- No. 19- Octubre 1971
Argentina.

MATHEU, LUIS MARIA - "Los progresos de la teoría contable y sus

perspectivas" - Administración de Empresas - Año 10-
No. 111 - Junio 1979, Argentina.

MC NALLY, GRAEME M. - "Ideas nuevas para la contabilidad por áreas

de responsabilidad" - Administración de Empresas-Año 13-
No. 149- Agosto 1982, Argentina.

- NECK, PHILIP A. - "Desarrollo de pequeñas empresas: políticas y programas" - Serie de Perfeccionamiento del Personal de Dirección No. 14 - OIT - Ginebra, 1978.
- NUENO, PEDRO - "Empresarios de pequeña y mediana empresa: son de verdad víctimas o simplemente se han puesto de moda?" - Alta Dirección - 1979 - Año XV - No. 86 - Julio Agosto, España.
- RIGOL ROIG, JOAN - "Optimización de la estructura financiera en la pequeña empresa" - Alta Dirección - 1977 - Año XIII No. 73 - Mayo Junio- España.
- TIBBITS, G.E. - "Administración de la pequeña empresa: un enfoque normativo". Administración de Empresas - No. 125 - Año 11 - Agosto 1980, Argentina.

PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO EN LA PYME

Cra. Martha Vidal de Orrico

I N D I C E

1 - INTRODUCCION

1.1 - Objetivo del estudio

1.2.- Interpretación entre la planificación y las demás áreas de la administración de la empresa

2 - LA PYME: FACTORES QUE DETERMINAN LA NECESIDAD DE SU TECNIFICACIÓN EN MATERIA DE ADMINISTRACION

2.1 - Importancia de la PYME en el Uruguay

2.2 - Necesidad de cambio de la filosofía empresarial imperante frente a los cambios del contexto

2.3 - Función a cumplir por la PYME en el desarrollo económico del país

3 - UNA DE LAS TECNICAS DE ADMINISTRACION: LA PLANIFICACION

3.1 - Concepto de administración

3.2 - Concepto de Planificación

3.3 - El sistema de Presupuesto Integral. Concepto. Ventajas y limitaciones

3.4 - Proceso de realización del presupuesto

3.5 - Etapas en el proceso de realización del presupuesto

3.6 - Condiciones de implantación

4 - FACTORES CONDICIONANTES DEL SISTEMA DE PRESUPUESTO INTEGRAL EN LAS PYME

4.1 - Falta de una estructura organizativa adecuada

4.2 - Falta de sistemas de información contable adecuados

4.3 - Menor automatización de los procedimientos

4.4 - Mayor énfasis en los costos

4.5 - Características de los recursos humanos

4.5.1 - Menor remuneración del personal

4.5.2 - Falta de capacitación del empresario directivo

5 - PARTICULARIDADES QUE SE PRESENTAN EN LA PYME URUGUAYA

5.1- Características generales del medio en que actúa la empresa

5.2- Factores limitantes en la aplicación de la técnica de presupuesto integral

5.2.1-Factores externos

5.2.1.1 -Carencias de información estadística

5.2.1.2 -Inestabilidad de las políticas económicas

5.2.1.3 -Proceso inflacionario

5.2.2-Factores internos

//

5.2.2.1 -Falta de una estructura organizativa adecuada

5.2.2.2 -Falta de sistemas de información adecuadas

5.2.2.3 -Menor automatización de los procedimientos

5.2.2.4 -Mayor énfasis en los costos

5.2.2.5 Características de los recursos humanos

5.2.2.5.i -Falta de capacitación e idiosincracia del empresario uruguayo

5.2.2.5.2 -Falta de disciplina presupuestaria

6 - CONCLUSIONES

1- INTRODUCCION

1.1- Objetivo del estudio

En esta oportunidad, el objetivo de estudio que se ha planteado el Instituto de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración es la PYME, analizada a través de las distintas áreas que desde el punto de vista de la administración empresarial son de importancia, a saber: comercialización, planificación, organización, contabilidad y costos, investigación operativa, automatización de los procedimientos y personal.

Este trabajo, en particular, se propone plantear esquemáticamente los problemas específicos del área de planificación en la PYME, a efectos de lo cual se analizarán los siguientes puntos:

- Factores que determinan la necesidad de tecnificación de la PYME en materia de administración.
- Una de las técnicas de administración: la planificación.
- Factores condicionantes del sistema de presupuesto integral en las PYME.
- Particularidades que se presentan en la PYME uruguaya.
- Conclusiones.

1.2- Interrelación entre la Planificación y las demás áreas de la administración de la empresa.

Es de destacar que, al encarar este tema de la planificación empresarial, nos referiremos a una "planificación integral" de la empresa que da nombre al correspondiente sistema presupues-

tario, en el sentido de plan de acción que abarca la totalidad de las operaciones de la empresa. Esta característica de "integralidad" determina una estrecha interrelación del área de planificación con las demás áreas de la empresa señaladas precedentemente, ya que, sin el necesario desarrollo y tecnificación de dichas áreas, la planificación pierde total efectividad o aún se vuelve imposible de instaurar.

Es fundamental que, atendiendo a la variación acaecida en el contexto que rodea a la empresa- sobre todo la que nos atañe, la empresa uruguaya- la filosofía sea encarar "la empresa hacia el mercado", por lo cual, las técnicas de comercialización adquieren un papel preponderante para la fijación de los objetivos de la empresa dentro de la tarea de planificación.

Por otra parte, veremos que, para implantar un sistema de presupuesto integral, son condiciones indispensables: una estructura organizativa adecuada y sistemas de información apropiados para evaluar responsabilidades por eficiencia-

A su vez, la automatización de los procedimientos contables y la aplicación de las técnicas de investigación operativa más apropiadas facilitarán en grado sumo la confiabilidad y oportunidad de la información necesaria.

Finalmente, veremos que es ^{de} fundamental importancia el nivel de capacitación del personal en sus distintos niveles, como otro de los factores determinantes en la implantación y buen funcionamiento de un sistema de presupuesto como el que describiremos.

2- LA PYME: FACTORES QUE DETERMINAN LA NECESIDAD DE SU TECNIFICACIÓN EN MATERIA DE ADMINISTRACIÓN

2.1- Importancia de la PYME en el Uruguay

Según los datos del Censo Económico Nacional de 1968 incluidos en la Monografía, "Problemas de gestión de la PYME" (1981), las PYME, consideradas como aquellos establecimientos que ocupan menos de 100 personas, representan aproximadamente el 99% de los establecimientos del país que ocupan - en el sector industrial- alrededor del 64 % del personal y aportan casi el 50 % del valor ^{bruto} de producción del sector.

Lo expresado evidencia que, la PYME en el Uruguay está destinada a jugar un rol de fundamental importancia en los propósitos de reactivación nacional.

A continuación, nos referiremos a determinados factores que conducen a la necesidad de tecnificación de las PYME en materia de administración.

2.2-Necesidad de cambio de la filosofía empresarial imperante frente a los cambios del contexto

De acuerdo a lo señalado por J.C Fresco en su libro "Estrategia para el Planeamiento y Sistemas Informativos en la PYME" con respecto a la Argentina y por similitud de situaciones con nuestro país, se puede observar- en lo que va de este siglo- una evolución en el contexto imperante donde actúa la empresa uruguaya, que plantea la necesidad de un cambio en la concepción empresarial.

Como consecuencia de la Segunda Guerra Mundial, surgió en nuestro país, el empresario industrial intuitivo, tradicional dedicado a producir, con una modesta máquina- herramienta

aquellas piezas o partes componentes que no podían llegar desde el exterior. En ese momento, la oferta no alcanzaba para satisfacer la demanda; no había necesidad de ganar un mercado ni tampoco hacía falta pensar estrictamente en términos de productividad.

Era la preponderancia filosófica del sistema " empresa orientada hacia el producto "

Este sistema se sustentaba en ley económica enunciada por Say quien sostenía "la oferta crea su propia demanda"; o sea, se consideraba que el consumidor acepta el producto en la medida que lo conozca, lo necesite y entre en el ámbito de sus posibilidades económicas.

El empresario en esta etapa- requería solamente algunas registra ciones contables que le permitieran conocer sus transacciones y cumplir con las disposiciones vigentes.

El sistema de costeo normalmente empleado era ^{el} tradicional, que con templaba la absorción de los gastos indirectos- a través de métodos de prorrateo conocidos- entre el volumen producido, lo cual alimentaba la idea de que , el producir mayor cantidad reduce los costos unitarios, lo que determinaba que algunos empresarios dispusieran la programación de una mayor producción, a costa de incre mentos de stock, con el objeto de competir en el mercado mediante la posibilidad de bajar precios.

Esta orientación, en general, se movía dentro del razonamiento por el cual se estimaba el comportamiento de una variable, presuponiendo que las demás variables del contexto se mantenían cons tantes.

Este era el entorno al cual se enfrentaba el empresario durante el desarrollo de la Segunda Guerra.

Pero luego de finalizada la misma, se van a producir cambios fundamentales en el contexto.

El empresario se encuentra ante un mercado altamente competitivo, donde el dinero es un factor escaso que debe administrarse prudentemente, sus productos han cumplido un ciclo importante de su vida y las deudas están gravitando seriamente sobre su patrimonio. Sus stocks han crecido y la venta no responde. La oferta supera la demanda.

El empresario comienza a sentir que no dispone de toda la información que necesita, por lo que sus decisiones encierran un gran riesgo.

Se hace necesario, por lo tanto, un cambio fundamental de filosofía empresarial, cambiando el sistema de "empresa orientada hacia el producto" por el de "empresa orientada hacia el mercado."

Este sistema se basa en que es necesario conocer qué es lo que desea y espera el consumidor, qué es lo que el mercado necesita y esto es "comercialización".

O sea, la empresa se concibe desde el punto de vista del cliente; la preocupación y responsabilidad por la comercialización deben impregnar todas las áreas de la empresa.

Cuando rige esta filosofía en una empresa, una venta se considera perfeccionada, no cuando se recibe el pedido del cliente o cuando éste presenta la factura o cuando paga, sino "cuando el cliente vuelve".

El empresario-en esta concepción- deberá prestar especial atención al entorno, o sea, a las variables exógenas a la empresa. Ante este nuevo panorama, el empresario no sólo requerirá experiencia sino también conocimientos técnicos de administración

atento a la nueva función que debe cumplir la empresa en su relación con el contexto.

Con intuición solamente, no podrá hacer frente a la nueva situación, sino que requerirá formación especializada. Para adaptarse a la nueva realidad, ya no hay intuición que valga, porque en estos momentos es cuando más se requiere la aplicación de técnicas científicas de administración.

2.3- Función a cumplir por la PYME en el desarrollo económico del país

Por otra parte, dada la importancia de la PYME en el Uruguay, según lo señalado en el punto 2.1, si el Estado y los propios empresarios se plantean como objetivo el desarrollo y la modernización de las empresas del país mediante una planificación adecuada y consciente, estarían gravitando seriamente en el desarrollo económico nacional.

Por lo tanto, la tecnificación de la PYME no sólo es necesaria para cumplir con el propósito fundamental del empresario, de obtener un resultado económico favorable, sino que también permitirá que la actividad de la empresa proporcione un beneficio neto a la comunidad, cumpliendo así una función social frente al medio.

Todo lo expresado nos demuestra la importancia de la tarea de modernización y desarrollo empresario referida:

- por un lado, desde el punto de vista de la empresa en sí, para poder adaptarse a las nuevas características del medio; y - por otro lado, desde el punto de vista de la comunidad, como germen impulsor del desarrollo económico y social

3- UNA DE LAS TECNICAS DE ADMINISTRACION : LA PLANIFICACION

3.1- Concepto de administración

Como es sabido, administrar una empresa- sea cual sea su tamaño- es , en lo fundamental, alcanzar determinados objetivos a través de la coordinación del esfuerzo de otras personas.

La administración implica, sea cual fuera el tipo de actividad, tres etapas:

- a) Planificar, o sea determinar los objetivos a alcanzar y los medios necesarios para alcanzarlos;
- b) Organizar, es decir, crear una estructura formalizada que interrelacione personas, técnicas y otros medios, para el logro de los objetivos propuestos y
- c) Controlar, lo que significa, medir los resultados a través de los sistemas de información.

Por lo tanto, la planificación es una de las etapas a cumplir dentro de la tarea de administrar una empresa y la primera a desarrollar cronológicamente dentro de ese proceso de la administración.

3.2- Concepto de planificación

Profundizando en esta etapa, diremos que la planificación consiste en la adopción de una corriente continua de decisiones que:

- a) Tienen dos características:
 - Son futuristas, o sea, están relacionadas con el destino de la empresa en un futuro más o menos inmediato;
 - persiguen un fin, los objetivos de la empresa.
- b) Llevan consigo la tarea de :

-Manejar las variables contables, es decir, aquellas que pueden preverse y manipularse por la dirección y

-Aprovechar las ventajas de las variables no controlables y minimizar sus efectos desfavorables.

3.3- El sistema de presupuesto integral-Concepto- Ventajas y limitaciones

Para llevar a cabo la función de planificación, la herramienta más completa de que se dispone es el sistema de presupuesto integral.

En este punto 3, haremos un análisis teórico muy esquematizado del tema, para luego ver cuales son los problemas que se presentan en las PYME para su implantación.

En general, sabemos que un presupuesto es un plan de operaciones de la empresa traducido en términos monetarios.

Puede abarcar un área determinada o parcial de la empresa, como el presupuesto de producción o el de ventas o el presupuesto de caja, etc. o bien, puede abarcar todas las áreas de la empresa, sin ninguna excepción.

Esta noción de totalidad es la que identifica al sistema de ^{Integral} ~~Presupuesto~~ plan de operaciones de toda la empresa como un conjunto, que tiende como resultado final a proyectar la situación económica y financiera de la misma para el período que se presupuesta.

Una vez convencidos de la adopción de un sistema de este típo en una empresa, debemos considerar al Presupuesto Integral como un mandato de la dirección que debe cumplirse:

-Porque traduce los objetivos fijados;

- Porque la empresa es un sistema complejo y su cumplimiento parcial sería distorsionante;

- Porque es un conjunto de órdenes;

- Porque es un plan de resultados y se transforma de hecho, en el patrón de medición de eficiencia de cada sector.

¿Cuáles son las ventajas de adoptar un sistema de Presupuesto Integral?

- Permite tomar decisiones más acertadas , ajustándose a un plan general

- sirve para evaluar la eficiencia , con que se actúa , por comparación de lo proyectado con lo real

- hace participar a todas las áreas de la empresa en el proceso;

- impone a los distintos jefes de esas áreas no sólo responsabilidad operativa sino también financiera

Pero también el sistema que comentamos tiene sus limitaciones:

- El Presupuesto se basa en estimados, por lo que hay que considerar la posibilidad de errores y la modificación continua de los planes;

- No puede implantarse de improviso y requiere para esta implantación la convicción y el esfuerzo de todos.

- Es una herramienta de la dirección, pero no debe suplantarla-

3.4- Proceso de realización del presupuesto

El proceso del cual surge el presupuesto puede ser muy variado según sus características, la empresa en que se aplique y los métodos que se emplean.

De cualquier forma, cuando se encara una actividad de este

tipo es necesario formar un equipo de trabajo que conjugue la creatividad empresarial con el conocimiento técnico, con el cometido de coordinar todo el proceso referido.

Este proceso puede formalizarse detalladamente en un Manual de Procedimientos Presupuestarios o bien, quedar a criterio del coordinador del presupuesto la formalización del mismo.

Pero si hay que adoptar dos decisiones básicas:

-Fijación de tiempos

-Fijación de responsabilidades

En cuanto a la primera decisión, se debe definir:

1) Una dimensión cronológica del plan de horizonte, que es la extensión de tiempo a cubrir en la presupuestación.

Al respecto se pueden adoptar dos enfoques:

a) Planificación periódica o sea, fijación de un tiempo definido a cubrir;

b) Planificación continua que significa preparar, por ejemplo, un plan anual que se revisa cada trimestre, desechando progresivamente el trimestre acabado y añadiendo al trimestre siguiente.

Este último enfoque se adopta en los casos en que no pueden hacerse planes realistas, salvo para períodos relativamente cortos.

2) La frecuencia con que debe repetirse el proceso. La mayoría de las empresas adoptan una base por lo menos anual.

Con relación a lo que llamamos fijación de responsabilidades, señalamos que un plan bien estructurado exige asignación de responsabilidades, en cuanto a cada faceta.

En general, las responsabilidades se asignan de la siguiente forma:

1) La Dirección tiene la responsabilidad final de la planificación.

2) Los jefes de las distintas áreas tienen las responsabilidades siguientes:

- proporcionar la información para la planificación.
- ejecutar los planes
- controlar la realidad de la ejecución con lo planificado.

3) El o los coordinadores del presupuesto tienen asignadas como responsabilidades :

- Diseñar y mejorar el sistema;
- Supervisar y coordinar su funcionamiento;
- Proporcionar ayuda técnica; consejos a las distintas áreas;
- Desarrollar y distribuir los informes de control presupuestario.

3.5- Etapas en el proceso de realización del presupuesto

Podemos distinguir- dentro del propósito esquemático que nos planteamos- tres etapas en el proceso de desarrollo de un sistema de Presupuesto Integral, a saber:

- 1) Establecimiento de los supuestos básicos;
- 2) Determinación del tipo de presupuesto a adoptar y
- 3) Confección de los diferentes presupuestos particulares que encadenados entre sí, llevan a la proyección del Estado de Resultados y de Situación de la empresa para el fin del horizonte presupuestario.

1) Cuando hacemos referencia a los supuestos básicos, estamos hablando de la necesidad de:

1.1) Estudio del marco macroeconómico en el que actúa la empresa, lo que comprende:

a) situación política y económica internacional, en especial si la empresa está o proyecta estar orientada a los mercados internacionales;

b) situación política y económica nacional, considerando variables importantes tales como:

- Tasa de inflación
- Nivel de ocupación y de remuneraciones
- Mercado financiero (tasas de interés, tendencia de los plazos medios de cobro y pago)
- Políticas monetaria y comercial del gobierno
- Plan de Inversiones del Estado
- Déficit fiscal, etc

1.2) Fijación de los objetivos generales de la empresa y

1.3) Establecimiento de metas específicas, o sea, metas concretas y medibles para el horizonte presupuestario y para cada área de responsabilidad.

2) En cuanto al tipo de presupuesto a adoptar, podemos encontrar distintos tipos según los criterios de clasificación adoptados.

2.1) Según su grado de análisis, se subdividen en:

- Presupuestos globales
- Presupuestos detallados (por períodos, por producto, por zona geográfica, etc.)

2.2) según la unidad de medida empleada, en:

-Presupuestos en moneda corriente, cuando se estima la pérdida de valor de la moneda a través del período presupuestal;

-Presupuestos en moneda constante, cuando se corrige en el momento del control presupuestario con las tasas de inflación;

-Presupuesto en moneda extranjera, en el caso de que se elija como unidad, una moneda valor menos cambiante que el peso uruguayo.

2.3) Según sea el proceso de elaboración, en

-Presupuesto por áreas de responsabilidad, método ascendente en el cual el responsable de cada área es el primer pronosticador;

-Presupuesto por objetivos método descendente en donde se determinan los objetivos por la Dirección y se imponen a la organización;

-Sistemas intermedios en que la Dirección fija los supuestos básicos y luego se presupuesta por el sistema de áreas de responsabilidad

Este último es el sistema más recomendable y más frecuentemente usado.

2.4) Según su flexibilidad;

Existen los llamados Presupuestos flexibles, que se dan cuando se establecen varios supuestos con respecto al contexto o a los objetivos de la empresa y se calculan las distintas cifras presupuestarias que resultarán .

2.5) Según el riesgo, puede darse:

-Riesgo predictivo o presupuestario, cuando la probabilidad de ocurrencia de los supuestos básicos es baja y-

-Riesgo empresarial o análisis de sensibilidad,

cuando la ^{no}ocurrencia de los supuestos básicos o sus desvíos trae un gran impacto en los valores pronosticados.

3) Finalmente, una vez elegido el tipo de presupuesto a adoptar según el criterio seleccionado, deberemos proceder a confeccionar los siguientes presupuestos particulares:

a) Para cumplir con el objetivo de ingresos:

-Presupuesto de ventas

-Presupuesto de otros ingresos

b) Para cumplir con el objetivo de gastos:

-Presupuesto de producción

-Presupuesto de materiales , mano de obra directa y
y gastos indirectos de fabricación.

-Presupuesto de compras

-Presupuesto de inversiones

-Presupuesto de gastos de ventas

-Presupuesto de gastos de administración

-Presupuesto de otros gastos

-Presupuesto financiero

c) Como resultado de los anteriores, surge:

-Estado de Resultados proyectado y

-Estado de Situación proyectado

Se puede observar el encadenamiento de estos presupuestos para constituir el Sistema de Presupuesto Integral, en la representación gráfica que se anexa.

3.6.- CONDICIONES DE IMPLANTACION

Existen ciertas condiciones indispensables para la implantación de un sistema de este tipo.

Podemos dividir las en dos tipos:

- 1) Condiciones externas, que son aquellas que se vinculan con el estilo de la dirección y estructura de la empresa:

Se subdividen en:

- 1.1-Condiciones objetivas o de carácter material, dentro de las que debemos señalar:

- 1.1.1-Una estructura organizativa adecuada

El presupuesto requiere determinación precisa de áreas de actividad, líneas de autoridad y responsabilidad.

Los planes deben ser clasificados por centros de responsabilidad

- 1.1.2 Sistemas de información contable adecuados, para: proporcionar los datos de base para la proyección y - los datos reales para el control presupuestario-

El presupuesto dijimos que se clasifica por centros de responsabilidad; debe por lo tanto existir en sistemas de contabilidad por áreas de responsabilidad.

- 1.2) Condiciones subjetivas, que son:

- 1.2.1) Respaldo de la dirección-

La dirección debe apoyar plenamente al coordinador o director de presupuesto (o quien haga sus veces) porque el presupuesto, como toda herramienta de control, genera resistencia en aquellos que por él serán controlados.

- 1.2.2.) Conocimiento de los conceptos presupuestarios por parte de todos los integrantes de la empresa.

La dirección debe tener una comprensión perfecta del sistema presupuestal, sus operaciones y consecuencias.

Es conveniente, antes de implantar un presupuesto, desarrollar un programa de educación presupuestaria.

- 1.2.3) Asunción de responsabilidad por parte de los ejecutivos

Los ejecutivos deben comprometerse en la ejecución del presupuesto.

- 2) Condiciones internas; Son aquellas que dependen de las características del plan y de quién las implanta.

Se subdividen en:

- 2.1) Participación de todos los jefes de las distintas áreas en la

fijación de objetivos.

Estos objetivos deben representar expectativas realistas a alcanzar, ni muy conservadoras ni muy optimistas.

2.2.) Graduación de etapas en el establecimiento del sistema.

En una primera instancia, se debe comenzar por centrarse en objetivos limitados y en procedimientos sencillos, ir aumentando gradualmente el alcance y la complejidad.

2.3.) Objetividad y confiabilidad del sistema.

Esto se logra con el desarrollo de:

Confiabilidad de las registraciones contables, para explicar correctamente los desvíos entre los planes y lo real.

- Criterios pre-determinados de análisis de los desvíos.

2.4.) Condiciones de integración técnico operativa.

El coordinador del presupuesto y sus colaboradores no se deben alejar nunca de la problemática diaria de la empresa y concentrarse en la elaboración de los planes, porque esto disminuirá su efectividad.

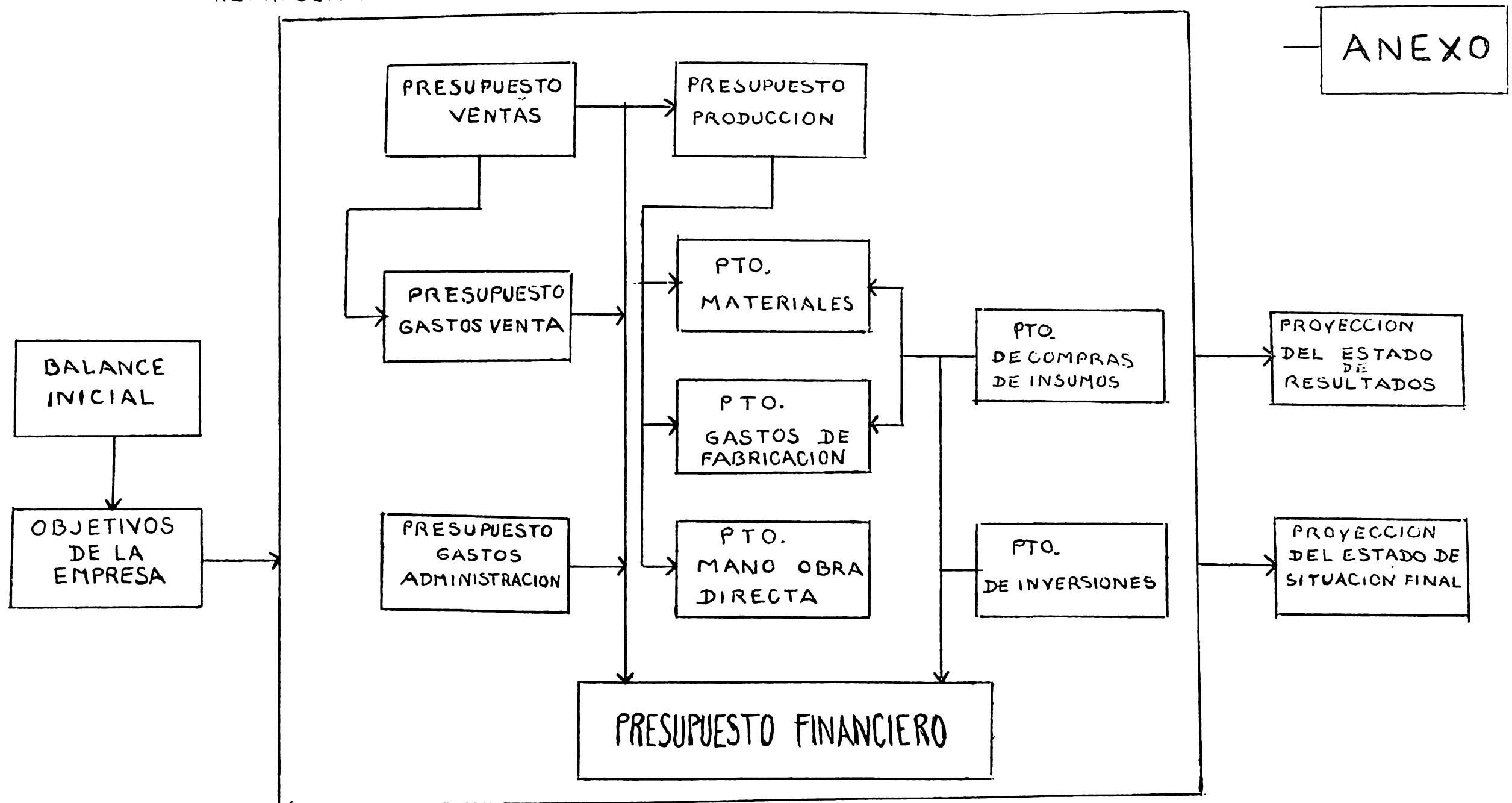
2.5.) Oportunidad

Debe existir un calendario detenido para los presupuestos y el control.

Ningún plan puede presentarse después de comenzado el período a que el mismo se refiere.

El control, para ser eficaz, debe ser inmediato.

REPRESENTACION GRAFICA DEL SISTEMA DE PRESUPUESTO INTEGRAL



4- FACTORES CONDICIONANTES DEL SISTEMA DE PRESUPUESTO INTEGRAL EN LAS PYME

En el punto 2 vimos cuáles son los factores determinantes de la necesaria tecnificación en materia administrativa de las empresas en el Uruguay, las cuales, en su inmensa mayoría, constituyen PYME, a saber:

- cambio del contexto y consiguiente necesidad de cambio de la filosofía empresarial;
- función social a cumplir por la empresa en el desarrollo del país.

En el punto 3, describimos desde un punto de vista teórico, dentro de las técnicas de administración, la técnica de la planificación empresarial, a través del sistema de Presupuesto Integral; analizamos esquemáticamente su concepto, ventajas y limitaciones, proceso de realización del mismo y condiciones de su implantación.

En este punto, plantearemos cuáles son las dificultades o factores condicionantes para la aplicación de la técnica referida en las PYME.

4.1 - Falta de una estructura organizativa adecuada

En la PYME, la menor magnitud reduce la posibilidad de una gran división de tareas entre el personal.

Vimos en el punto 3 que, una estructura organizativa mínima es necesaria para definir áreas de responsabilidad, las que constituirán la base de los diferentes presupuestos y de los sistemas de información contable para efectuar el control de eficiencia.

4.2- Falta de sistemas de información contable adecuados

En general, en las PYME, la contabilidad patrimonial se reputa necesaria sólo para cumplir con requisitos formales o legales y no como la base para la toma de decisiones y control de eficiencia y responsabilidad.

Por lo tanto, los sistemas de información tampoco son adecuados para instituir un sistema presupuestario como el descripto.

4.3- Menor automatización de los procedimientos

En la mayoría de las PYME, la información se lleva, analiza, interpreta y sintetiza manualmente.

Esto determina que la información que llega a la dirección y administración superior de estas empresas tiende a demorar más, requiere un esfuerzo mayor y no puede ser tan refinada o detallada.

4.4- Mayor énfasis en los costos

La PYME debe atender a sus costos de una manera especial, dado sus menores recursos; por ello, sus sistemas de información deben proveer la información necesaria y pertinente al respecto.

Sabemos que la implantación de un sistema presupuestario como el descripto tiene su costo; por lo tanto, habrá que evaluar su necesidad, comparando ese costo con el beneficio o utilidad que producirá. Si el costo supera al beneficio probable, el sistema debe ser continuado o instituido en su caso.

Pero al mismo tiempo debe rechazarse el concepto de que la PYME no puede encarar un sistema de presupuesto integral simplemente para no incurrir en gastos considerados superfluos. Debe partirse de la base de que, el sistema es imprescindible para una buena administración y deben considerarse los beneficios a lograr, junto con los costos.

4.5- Características de los recursos humanos

4.5.1- Menor remuneración del personal

En las PYME, la remuneración no suele ser de la magnitud que están dispuestas a pagar las grandes empresas para cargos de responsabilidad.

Este factor no necesariamente supone niveles de competencia inferiores a los del personal de las grandes empresas, pero muchas veces la posibilidad de actualización de quienes se desempeñan en las empresas menores es menos ventajosa que la posibilidad de quienes se desenvuelven en las grandes empresas.

Corolario de ello es que resulta difícil encontrar y retener personal capacitado para la empresa y por lo tanto, mantener también los procesos informativos requeridos en el sistema presupuestario descripto.

4.5.2- Falta de capacitación del empresario directivo

La dirección superior y gerencia de las PYME está constituida la mayoría de las veces por empresarios intuitivos, capitalistas circunstanciales y, a veces, agricultores, ganaderos o miembros de las más varias profesiones que, en un momento, se lanzan a actuar como comerciantes o industriales por razones de oportunidad o entusiasmo.

Todos ellos lo hacen con mucha entereza y optimismo, pero, frecuentemente, con poca experiencia y preparación.

La condición de empresario intuitivo no es, en sí misma, un factor negativo y por el contrario, puede constituir el atributo esencial que explique el éxito de cualquier actividad económica-

Sin embargo, vista la empresa, no como el resultado del talento de una sola persona, sino contemplada como una estructura institucional, de vida continuada en lo futuro, por tiempo indeterminado, más allá de la existencia física del conductor talentoso, entonces, la intuición no basta.

Es preciso que la empresa preste la indispensable atención a la capacitación del personal en sus distintos niveles, pero primordialmente en el nivel superior. Este esquema incluye al nivel empresario, al propietario conductor.

5- PARTICULARIDADES QUE SE PRESENTAN EN LA PYME URUGUAYA

Los factores que limitan la aplicación de un sistema de presupuesto integral en la PYME en general, analizados en el punto precedente, también obstaculizan su implantación en la PYME uruguaya.

Pero, en nuestro medio, por las propias características del mismo, se agregan otras limitaciones o dificultades que hacen más engorrosa la instauración de una técnica de este tipo.

Veremos a continuación cuáles son estas limitaciones particulares.

5.1- Características generales del medio en que actúa la empresa

Las técnicas y procedimientos de administración empresariales van a estar influenciadas por el medio económico, social, cultural y político en que actúa la empresa.

Por ello, es importante caracterizar muy esquemáticamente cuáles son las peculiaridades generales del medio en el cual está inserta la empresa uruguaya.

Desde el punto de vista económico, podemos señalar las siguientes situaciones que se han venido arrastrando por años:

- Estancamiento y retroceso de la producción nacional, con algunos breves períodos de crecimiento derivados de coyunturas especiales;
- Inflación crónica;
- Dependencia del exterior en cuanto a:
 - Abastecimiento de equipos de capital y materias primas extranjeras;
 - El financiamiento y sus condiciones;
 - Problemas de colocación de la producción nacional y deterioro de los términos de intercambio;
- Estructura regresiva de la distribución del ingreso;
- Tendencia hacia la monopolización en el mercado;

- Insuficiencia de los servicios básicos;
- Ausencia de una clase empresarial de alto dinamismo.
- Escaso desarrollo de los mercados de dinero y de capitales.

Desde el punto de vista social y cultural, las características más importantes a señalar son las siguientes:

- Estancamiento demográfico;
- Tendencia general de envejecimiento de la población.
- Proceso de urbanización; el 82% de la población se encuentra en las ciudades
- En cuanto al tipo de ocupación, más del 50 % de los trabajadores se dedica a la intermediación, comercio y servicios;
- En cuanto a los niveles educativos, la tercera parte de la fuerza de trabajo no pasó la educación primaria; el 40% no culminó el ciclo secundario; año a año la cantidad de profesionales o técnicos en el área científica disminuye, siendo éstos los elementos realmente valiosos y dinámicos para el proceso de desarrollo.-
- En relación a los valores que priman en la sociedad uruguaya, la fuerza de la institución familiar y la adhesión al valor seguridad, dificulta la movilidad de la mano de obra y provoca cierta resistencia al cambio.

Desde el punto de vista político, la característica sobresaliente es la inestabilidad a través del tiempo de las políticas económicas de precios e ingresos, de comercio exterior, monetaria, fiscal, etc.

5.2- Factores limitantes en la aplicación de la técnica de presupuesto integral.

Los factores específicos que dificultan la aplicación de la técnica de presupuesto integral descripta en la PYME uruguaya, son de dos tipos:

- Factores externos, o sea, relativos al medio en el cual se mueve la empresa
- y -Factores internos, referidos a su ambiente interno.

5.2.1.- Factores externos

Como vimos en el punto 3 de este trabajo, al iniciar el proceso que culmina en la elaboración de un sistema de presupuesto integral, es indispensable tener un adecuado conocimiento del marco macro-económico en que actúa la empresa, para definir los objetivos generales y las metas específicas dentro de la misma.

Las características generales del marco en el cual está inmersa la empresa uruguaya, señaladas en el punto 5.1, determinan ciertas dificultades concretas en materia de planificación y presupuesto en dicha empresa, desde el punto de vista externo, a saber:

5.2.1.1- Carencias de información estadística

En nuestro país la insuficiencia de la infraestructura estadística de la economía está condicionando desde el punto de partida cualquier tipo de estimación futura, por no existir información adecuada sobre la actividad económica y financiera anterior con la rapidez ni con la calidad necesarias.

5.2.1.2- Inestabilidad de las políticas económicas-

Este factor ya ha sido señalado entre las características del medio uruguayo desde el punto de vista político.

En materia de planificación y presupuesto determina una gran incertidumbre en cuanto al futuro, que requiere un profundo conocimiento de las diversas políticas, de precios, de comercio exterior, monetaria, fiscal, insertadas en la línea económica general del gobierno de turno, para poder hacer predicciones al respecto:

5.2.1.3.- Proceso inflacionario

Uno de los factores que ha conspirado en mayor grado contra la implantación de un buen sistema de presupuesto ha sido el proceso inflacionario

y su persistencia en las últimas décadas, con distintos éxitos en las políticas gubernamentales en su lucha contra este mal endémico.

Las altas tasas de inflación han determinado la relativísima utilidad de los presupuestos a mediano y largo plazo, sometidos a continuos ajustes, hasta el punto de despojarlos de seriedad como cálculo de las perspectivas futuras; hacer un presupuesto, aún el anual, ha tenido todas las características de un juego de adivinanzas.

Estos factores descriptos determinan una gran dificultad para pronosticar con cierto realismo, variables clave externas a la empresa.

Dentro de las variables externas más importantes podríamos señalar algunas tales como:

-Precios, con respecto a las cuales es necesario analizar la política de precios mayoristas y de consumo existente (liberalización, protección, controles estatales, etc.)

-Salarios; es importante poder determinar con la mayor exactitud posible los aumentos de salarios y sus montos como base para la estructuración de los presupuestos de mano de obra y para la estimación de la demanda futura de muchos productos.

-Tipo de cambio; para el empresario uruguayo que tenga insumos importados o se dedique a la exportación esta es una variable de importancia prioritaria y su pronóstico debe afinarse lo más posible.

-Tipo de interés; esta variable tan cambiante en los últimos tiempos, depende principalmente del ritmo inflacionario, de las medidas de política monetaria y fiscal en cuanto a las actividades financieras y del grado de competencia en el sistema bancario.

5.2.2- Factores internos

Como ya señalamos, existen otras dificultades para implantar un buen sistema presupuestario que derivan de factores propios del medio interno de la empresa.

Podemos señalar como los más destacables:

5.2.2.1- Falta de una estructura organizativa adecuada

Ya dijimos- para la PYME en general-que, en ella, se da una menor división de tareas que en la gran empresa.

En nuestro país, además, la mayoría de esas PYME son de tipo familiar , en el sentido de que, los diversos miembros de la familia, propietarios-conductores del negocio, ocupan los distintos cargos de responsabilidad.

Por lo tanto, un error respecto a las estimaciones presupuestarias en un área determinada, no tiene, en la mayoría de los casos, repercusiones de trascendencia respecto de las responsabilidades involucradas.

No ocurre así en las empresas internacionales donde los gerentes respectivos responden muchas veces con su cargo a errores de este tipo.

5.2.2.2- Falta de sistemas de información adecuados

En este tópico, podemos repetir los mismos conceptos vertidos en cuanto a la PYME en general: la contabilidad se considera más que nada un requisito formal o legal, sobre todo para cumplir con las leyes impositivas, pero no se ha tomado conciencia de que es el medio indispensable para la toma de decisiones y para controlar y hacer efectivas las distintas responsabilidades dentro de la empresa.

Por lo tanto, normalmente tampoco es adecuada para implantar un sistema de presupuesto integral como el descrito.

5.2.2.3- Menor automatización de los procedimientos

Este factor también ya lo hemos visto respecto a la PYME en general, pero aquí debemos agregar ciertas particularidades que se dan en el medio uruguayo.

El empleo de sistemas computarizados de procesamiento de datos no se halla muy extendido aún en nuestro país.

En parte, ello puede deberse a escasez de recursos, pero sobre todo, obedece a una actitud de rechazo que parece existir en el espíritu del empresario uruguayo hacia el adelanto tecnológico en el proceso informativo.

El primer problema- escasez de recurso podría salvarse recurriendo al alquiler de servicios de computación a empresas especializadas en ellos. Pero esta solución choca con la renuencia del empresario uruguayo a dejar que terceros tomen conocimiento de los detalles de las operaciones de su empresa.

En los últimos años, el difundido uso de los micro y mini-computadores, de mucho menor precio y para cuyo manejo se requieren muchos menos conocimientos especializados, ha disminuído-quizás- la importancia de este problema.

Queda en pie aún, la necesidad de que el empresario se concientice realmente de los beneficios que se logran a través de la computarización de sus sistemas de información.

En materia de planificación y presupuesto, la falta de empleo de computadoras, hace que la información pueda no ser oportuna y no cuente con el grado de detalle requerido, así como determina un ingente esfuerzo para confeccionar presupuestos para períodos cortos (mensuales, semanales) y poder ajustarlos con la necesaria rapidez ante los cambios del contexto.

5.2.2.4- Mayor énfasis en los costos

Vimos que, para la PYME en general, por disponer de menores recursos, se debe prestar especial atención a cualquier incremento de costos inadecuados.

Pero en la PYME uruguaya, muchas veces, la política de costos adoptada no es racional y coherente.

Como es frecuente la conducción unipersonal, intuitiva, en empresas de tipo familiar, se advierte en muchos casos una tendencia a economizar en cuestiones de significación mientras que el elemento costo es olvidado cuando imperan cuestiones de mera imagen externa.

Mientras que la empresa considera elevado el costo de implantación de un adecuado sistema presupuestario o muestra indiferencia en invertir en capacitación de su personal o considera gasto superfluo el

instituir controles de calidad sistemática, por otro lado, no duda en invertir en lujosos equipamientos de los despachos de los directivos, en vehículos de alto costo para la plana mayor de la empresa o en programas publicitarios organizados con más atención a factores de prestigio social que de eficacia comercial.

5.2.2.5- Características de los recursos humanos

5.2.2.5.1.- Falta de capacitación e idiosincracia del empresario uruguayo

Como vimos, la mayoría de las PYME uruguayas son de tipo familiar; por lo tanto, la selección de los futuros conductores se hace entre sus integrantes, no siendo factor determinante para ello, la idoneidad o capacitación para el cometido a desempeñar.

Si seriamente se desea que el proceso de administración de la empresa se desenvuelva con eficacia, será necesaria la capacitación de los futuros conductores en el proceso de dirección y administración superior.

Ocurre que, en el caso específico del empresario uruguayo, éste, por naturaleza, por su formación, en su gran mayoría, no considera aún a la administración como una ciencia auxiliar de los negocios, sino que más bien la considera sólo un costo que, como tal, trata de que sea lo más bajo posible.

Debido a esto, no alcanza a comprender muchas veces que los frutos de invertir en la implantación de un sistema de presupuesto integral resultarán más que compensatorios con el transcurso del tiempo.

5.2.2.5.2 -- Falta de disciplina presupuestaria

Se advierte también en las PYME uruguayas, la falta de disciplina para cumplir estrictamente lo establecido en el presupuesto, considerándolo- como ocurre en otros países- como la "ley de la empresa".

Como vimos; en la técnica del presupuesto integral, funcionando idealmente, un buen gerente debe comprometerse dentro de su área a cumplir con el presupuesto, si no sobrevienen cambios fundamentales que se lo impiden, los cuales, en todo caso, deberá y podrá justificar.

De esta forma, luego se evaluará su eficiencia en cuanto al logro de las metas planeadas.

La falta de disciplina presupuestaria advertida en las PYME uruguayas, se ve reforzada por otro factor negativo ya señalamos anteriormente y es el de que, el no cumplimiento de los objetivos presupuestarios no tiene grandes repercusiones en cuanto a las responsabilidades involucradas, como ocurre en las empresas de otros países.

6- CONCLUSIONES

Las características señaladas del medio uruguayo en el cual está inserta la PYME, determinan que la tarea de planificación resulte altamente engorrosa y hacen del sistema presupuestario integral, un instrumento de difícil implantación.

Por otra parte, vimos que existen factores internos en la PYME en general y en la PYME uruguaya en particular, que también frenan la instauración de un sistema presupuestario de este tipo.

Frente a estas dificultades, nos preguntamos:

¿ es imposible planear en un contexto de las características vistas? o bien, el planeamiento,

¿ Significa un esfuerzo excesivo e inútil en tales condiciones?

Las dificultades a vencer son de distinta índole según se trate de los factores externos a la empresa o de los factores internos.

- Factores externos

Es evidente que; los primeros, constituidos por el marco macro-económico en que se desenvuelven la empresa, son datos que le vienen dados al empresario y que no puede modificar por sí solo.

Frente a esta realidad, muchos técnicos consideran que, en un contexto del tipo uruguayo descripto, se hace necesario más que nunca planear, para identificar con anticipación las posibles amenazas de un medio hostil o aprovechar, eventualmente, las probables situaciones favorables.

Jorge A. Hermida expone, con respecto a esta realidad y para el medio argentino,- muy similar al nuestro- dos hipótesis pesimistas y dos optimistas.

Las pesimistas son:

a) Sin planeamiento no hay supervivencia

Señala aquí que el empresario que no intenta planificar corre serio riesgo de que el contexto lo aniquile.

El planeamiento- dice- es un medio de defensa ante un contexto agresivo y hostil que permanentemente influencia a los empresarios desprevénidos con un nivel de cambio e incertidumbre que puede llevarlos al endeudamiento o a la quiebra.

b) Sin planeamiento la empresa encuentra condicionadas sus posibilidades futuras.

Señala Hermida que toda empresa que no planifica se deja condicionar por los demás, por sus competidores, por sus clientes, por sus proveedores, por el Estado, etc.

Sentarse a esperar que todo mejore o confiar en que esto tiene que cambiar es una actitud ingenua y está muy lejos de ser una concepción racional y realista.

Las hipótesis optimistas:

a) Con planeamiento se detectan situaciones favorables

Opina Hermida que estas situaciones favorables no se pueden aprovechar por ser un empresario de "suerte" como se señala a menudo, o por tener "olfato" solamente, sino porque se trata de empresarios que han armado un modelo coherente de planeamiento en su empresa.-

b) Con planeamiento se logra una ventaja diferencial sobre los competidores

Si el empresario que planifica sabe que alguno de sus competidores no realiza ningún tipo de planeamiento, éste será una fácil presa y sólo esperará el momento de su derrumbe.

De acuerdo al sistema de presupuesto integral analizado en el punto 3 de este trabajo, sería recomendable- en este tipo de contexto - el tipo de planificación continua de que hablamos cuando nos referimos a la elección de la dimensión cronológica del plan u horizonte presupuestario, en que señalamos que, el presupuesto anual puede ser revisado por períodos más cortos (trimestres, mes, semana, según las necesidades).

También se adaptaría más a una situación inestable como la descrita; la metodología de presupuestos flexibles, en la cual se elaboran distintas proyecciones presupuestarias, partiendo de distintos supuestos básicos que corresponden a diferentes situaciones del marco macroeconómico.

- Factores internos

Para la superación de las limitaciones que imponen los factores internos a la empresa analizados, se considera fundamental la labor de divulgación y capacitación respecto de las técnicas presupuestarias, que contiente al empresario en cuanto a la importancia y las ventajas de un buen sistema presupuestario como herramienta de una eficaz administración a la vez que, como medio de lograr, a la larga economías en los costos. Esto sería determinante para lograr que se dieran las

demás condiciones de implantación que hemos señalado como fundamentales en el punto 3.

En este aspecto, el papel que le toca jugar al técnico en administración de empresas es primordial, ya sea como asesor o como integrante de los cuadros permanentes de la firma.

También juegan un rol muy importante todas las instituciones privadas o públicas que organizan programas de capacitación al respecto.

Finalmente, es necesario reconocer la imperiosa necesidad de un organismo que preste asistencia y apoyo al pequeño y mediano empresario, tanto en los aspectos administrativo- contables, financieros, de mercado, de manejo directivo del negocio, como desde un enfoque tecnológico.

- J.C. FRESCO y J.A. SEOANE - Estrategia para el planeamiento y sistemas informáticas en la PYME".
Ediciones Macchi. Buenos Aires, Argentina.
- J.A. HERMIDA- "Resulta posible planear en un ambiente político-económico altamente inestable?"
Revista de Administración de Empresas-Año XIII
Nº145- abril 1982, Argentina-
- L. FEDERMAN Y R. WAGMAISTER- "Programación y control en la PYME: un caso práctico"-
Revista de Administración de Empresas-
Año XIV- N 168- Marzo 1984, Argentina.
- W. CHAPMAN - "El control de gestión en la PYME" Revista de Administración de Empresas-Año IX Nº 105- Diciembre 1978, Argentina.
- BARROS, ETCHEMENDY, FERNANDEZ, RICCARDI y ZUNINI "El presupuesto. Las dificultades con que se enfrenta el presupuestador en su elaboración y formas de resolverlas"
Monografía Nº 1055- Montevideo, 1974
- ASTOR, DOBAL, MARTINEZ y MOREIRA "Metodología para la implantación de un sistema presupuestario Integral en una empresa industrial"
Monografía Nº 1125- Montevideo, 1978
- TEA CONSULTORES ASOCIADOS- " Seminario sobre Sistema de Presupuesto Integral" Montevideo, junio de 1976.

LA INVESTIGACION OPERATIVA Y LA EMPRESA URUGUAYA

Cra. Elsa Lopez de Camacho

I N D I C E

La I. O. en la dirección moderna

Fases de la toma de decisión

Aportes de la I. O.

La investigación operativa

Causas del lento avance de la I. O. en nuestro país

Condiciones necesarias

¿Existe la necesidad y la posibilidad de aplicar la I. O. en nuestro país?

¿Existe un reconocimiento de su necesidad y valor?

¿Son las técnicas de I. O. adecuadas para resolver los problemas de la empresa uruguaya?

Especialización de profesionales

La información base

Inestabilidad de las variables económicas

Escasez de bibliografía específica y difusión

Recomendaciones para la implementación de la I. O.

Métodos técnicos

Sistemas de información

Aspectos educativos

Aspectos económico-financieros

Síntesis final

LA I.O. EN LA DIRECCION MODERNA

El poder demostrado por las técnicas de la ciencia de la dirección o Investigación de Operaciones como ayuda para la empresa, ha despertado interés en todo aquel que está en puestos de dirección o ejecución, si bien se observa cierta reticencia a encarar estos métodos. Esto probablemente se deba a la poca familiaridad y escaso conocimiento de las técnicas cuantitativas matemáticas que son utilizadas en este campo.

No se necesita, sin embargo, ser matemático para ser capaz de comprender los conceptos básicos y las principales herramientas de la I.O. Una vez logrado un buen entendimiento de las ideas básicas y los métodos, el empresario podrá estar en buena disposición para promover la adopción de la I.O. y posibilitar una mejor dirección basada en el uso de la información obtenida en los estudios de aquella.

El enfoque de los problemas de dirección mediante el uso de las técnicas referidas presenta distintas ventajas desde el punto de vista de los aspectos básicos de los problemas globales de dirección, especialmente en lo que se refiere a las fases de la

toma de decisión.

-Fases de la toma de decisión

Frente a las complicaciones crecientes de la esfera de los negocios, el empresario debe decidir y por lo tanto, conocer acerca de una gran cantidad de tareas interrelacionadas, implicando tomas de decisión y problemas de control. Estas actividades incluyen generalmente algunas fases importantes como:

.Formulación de políticas: Las políticas establecidas por la dirección sirven de guía a todo lo relativo a las actividades diarias de la firma. Por otra parte, las políticas pasan a ser registros históricos, facilitando puntos de referencia para evaluar el éxito de las políticas anteriores y considerar cambios en las futuras políticas.

.Planificación: Cualquier política requiere una muy cuidadosa ejecución, que generalmente afecta no solo a la producción y ventas, sino también la compra, administración, etc.

.Control efectivo: Se debe tener la seguridad de que las normas en la actual producción están de acuerdo con el progreso general, en cuanto a costos, calidad, eficiencias y satisfacción del consumidor.

.Evaluación y revisión: El programa de dirección merece cuidadosos y periódicos análisis y revisiones, en los cuales se deben

considerar informaciones cualitativas y cuantitativas que conciernan a cuestiones vitales para la empresa.

.Nuevas tomas de decisión: En base a la información resultante de las evaluaciones de políticas, planes y programas se producirán nuevas decisiones sobre revisión de resultados anteriores, consideración de posibles cursos de acción, consideración de los riesgos e incertidumbre que afectan las ganancias potenciales, etc.

Este proceso de dirección es, por lo tanto, un ciclo continuo. Pero es también un ciclo adaptativo en el sentido de que las nuevas decisiones se derivan en parte de la experiencia anterior y en parte de pronósticos y esperanzas sobre el futuro. Así las nuevas decisiones sirven para adaptar las operaciones de la empresa en un ambiente en evolución hacia metas óptimas. En el esquema de la página siguiente, se visualiza como se realiza esta búsqueda de decisiones óptimas.

Aquellos aspectos de este proceso que son capaces de una expresión cuantitativa, mostrarán también muchas relaciones internas. La función de las técnicas de I.O. es evaluar los efectos interrelacionados y combinados de estos factores cualitativos, como una ayuda a la dirección en el proceso de toma de decisiones.

Decisiones

Análisis de I.O.

Evaluación de mercado
Análisis de productos
y producción
Coordinación de ventas
y producción
Previsiones
Estudios especiales
Cálculos computarizados
Revisión y valoración de
hechos y resultados

Alternativas posibles

Productos a fabricar
Métodos de producción
Mercados a conquistar
Capital a invertir
Financiación a solicitar
Equipo a utilizar
Personal a emplear
Gastos a considerar

Limitaciones en alternativas

Capacidad de producción
Costos
Áreas de mercado
Capital disponibles
Financiación disponible
Limitaciones en equipo
Recursos de personal
Riesgos e incertidumbres

Origen de los datos

Registros contables,
presupuestos,
informes de ventas
tendencias del mercado
de la industria,
de la economía,
fuentes estadísticas,
información cualitativa.

-Aportes de la I.O.

La contribución inicial y básica de la I.O. ha sido el exponer las limitaciones del cerebro humano para tratar situaciones complejas ,pero, sin dejar de contar con este recurso imprescindible que, en posesión de toda la información disponible y tratada científicamente deberá decidir el riesgo que esta dispuesto a asumir.

En segundo lugar cabe señalar el poderío que estas técnicas representan dado que todo modelo científico, por muy imperfecto o insuficiente que sea, ha demostrado superar rápidamente la capacidad individual de evaluar situaciones cualitativa y cuantitativamente crecientes que debe analizar la persona llamada a decidir.

Con estas técnicas se puede considerar simultáneamente una cantidad enorme de factores incidentes y tambien su intrincada interacción, lo que lleva a la construcción de modelos concebidos a un nivel de integración sistemática pero no necesariamente complicados.

La I.O. ha desarrollado múltiples métodos que alcanzaron el éxito precisamente en este aspecto: la programación lineal y el estudio del camino crítico, por ejemplo, constituyen modos de relacionar,por medio de algoritmos, los componentes de un sistema bien formulado para crear así un todo o sistema diferente a la simple agregación de sus componentes.

Por otra parte, otros métodos basan su éxito en la utilización del cálculo de probabilidades, aspecto en el cual

el cerebro humano resulta limitado y le dan un notable poderío a los modelos resultantes. En este caso tenemos los ejemplos de gestión de inventarios, como caso mas notorio y de grandes aplicaciones practicas

-La Investigación Operativa

La I.O. comenzó su desarrollo ante la necesidad de resolver problemas de tomas de decisión de naturaleza militar por medio de métodos científico -matemáticos. En situaciones muy complejas, las soluciones que facilitaban los matemáticos con sus modelos superaban la intuición del estratega.

Es explicable que el paso siguiente fuera la aplicación de estos métodos al ámbito empresarial donde la estructura de los problemas es semejante o, por lo menos, afrontables con la misma metodología.

La principal característica de este enfoque es la confección de modelos analíticos que permiten la determinación de soluciones de máximo o mínimo. La tendencia a sustituir, en las situaciones complicadas, artificios puramente analíticos por enfoques iterativos, heurísticos o incluso por simulaciones (que están generalmente restringidas a soluciones satisfactorias en lugar de óptimas), es otra característica de la tendencia hacia la I.O. y fue debida, en gran parte, a la aparición del tratamiento electrónico de datos.

Con respecto a estas herramientas matemáticas Herbert Simon planteó una "receta general para su uso por parte del empresario en la toma de decisiones"

- 1.Construcción de un modelo matemático que satisfaga las condiciones de la herramienta a usar y que, al mismo tiempo, refleje los factores importantes de la situación sujeta a análisis.
- 2.Definir la función criterio, la medida que se va a usar para comparar los méritos relativos de los diversos resultados posibles de la acción.
- 3.Obtener las estimaciones empíricas de los parámetros numéricos del modelo que especifican la situación particular y concreta a la cual se ha de aplicar
- 4.Llevar a cabo todo el proceso matemático de encontrar el resultado de la acción que, para los valores específicos de los parámetros, hace máxima la función criterio u objetivo.

La I.O. puede ser,pues, considerada como un campo de las matemáticas y estadísticas aplicadas que concierne al desarrollo de los diferentes conjuntos de modelos standard, así como también su modificación y adaptación para la aplicación práctica, en la microeconomía,controlando la eficiencia de áreas particulares (stock,colas,etc.)

CAUSAS DEL LENTO AVANCE DE LA I.O. EN NUESTRO PAIS

En este capítulo se analiza las circunstancias que han llevado a un lento desarrollo de la aplicación de las técnicas y métodos de I.O. en la empresa uruguaya.

-Evolución de la I.O. en nuestro país

Los primeros esfuerzos para racionalizar las actividades administrativas y de organización empresarial en nuestro país se dieron a través de la aplicación de las técnicas de I.O. llamadas tradicionales. Estas están basadas en el uso de modelos estándar de resolución de probada eficacia en los países de mayor desarrollo que se comenzaron a implantar en empresas grandes y relativamente modernas.

Como se mencionara anteriormente, la introducción de los métodos de I.O. tuvo especial relación con la implantación de los sistemas de computación y, en particular, con la aplicación de programas tipo desarrolladas por las compañías fabricantes de computadoras para la resolución de estos modelos.

Este proceso, si bien es el lógicamente esperado, dadas las circunstancias de dependencia tecnológica de nuestro país, entraña el peligro que significa la aplicación sin ajustes que lo integren debidamente a los elementos específicos del medio.

Por otra parte, de la experiencia de otros países se vislumbra que la extensión en la aplicación de técnicas de I.O. está directamente vinculada a los resultados exitosos que se obtienen en casos concretos. Esto deberá ser tenido en cuenta al concretar esfuerzos en este sentido.

-Condiciones necesarias.

Interesa en primer término determinar las condiciones que se deben dar para que cobre vigencia la I.O. como una

disciplina de real efectividad. En este sentido, además de la opinión de los diversos autores, importa analizar la experiencia práctica de otros países. De esta forma se podrían esbozar las principales condicionantes:

- 1- Deben existir en el ámbito empresarial necesidades, explícitas o implícitas, respecto a la aplicación de los métodos y técnicas de la I.O. En otros términos, deben presentarse un número significativo de problemas que no puedan ser resueltos adecuadamente sólo con la experiencia gerencial.
- 2- Debe haber un reconocimiento de tal necesidad. En especial los niveles gerenciales y empresariales deben estar convencidos de la contribución que la I.O. puede realizar en las distintas áreas.
- 3- La I.O. debe disponer de métodos y técnicas que se adapten a la realidad donde será utilizada. Es decir que debe estar en condiciones de proporcionar contribuciones válidas al proceso de decisión.

Además de las limitaciones implícitas en tales requerimientos se hace necesario tener en cuenta dos condiciones internas básicas:

En primer lugar será necesario disponer de un cuerpo de profesionales que tengan no sólo una competencia técnica sólida sino un conocimiento adecuado respecto a la práctica de las organizaciones y habilidad para la implementación de los resultados.

En segundo lugar, la I.O. debe ser entendida en el rol de construir conocimientos organizados de los procesos operativos y de administración, en lugar de servir para la pura elaboración de técnicas sofisticadas, alejadas de la realidad empresarial nacional.

Las perspectivas de esta disciplina se analizarán con mas detalle en orden de identificar las tendencias presentes y vislumbrar como estos requerimientos pueden influir en el futuro de la I.O. en nuestro país.

-Existe la necesidad y la posibilidad de aplicar la I.O. en nuestro país?

La complejidad creciente que debe enfrentar el empresario en sus negocios hace que no sean suficientes la intuición, la experiencia y el sentido común, haciendose necesario encarar los problemas sobre la base de una información que resulta cada vez mas compleja. Lo anterior lleva a que sea importante servirse de un herramental científico para discernir cursos de acción en situaciones en que existen múltiples posibilidades tanto en las alternativas posibles, como en los resultados.

Ello no quiere decir que la gestión científica mengüe en alguna forma el papel preponderante de los dirigentes en el éxito de los negocios. Por el contrario, permite abordar los problemas en forma sistemática y global, selecciona las decisionesó el nivel de las mismas que quedan bajo su competencia exclusiva, proporcionándole los medios adecuados para estar en mejores

condiciones de decidir.

Como contrapartida, la gestión científica lleva a una adaptación constante de los métodos de análisis y de estudio, a profundizar en los problemas, relevar todas las interacciones, actualizarlas y recoger los datos necesarios y precisos.

Las resoluciones importantes de las organizaciones implican un porvenir incierto y es precisamente en estas situaciones mas difíciles en las que el problema de decidir cobra toda su verdadera dimensión. Se hace preciso pues aprender a resolver, entre distintas alternativas en presencia de una incertidumbre, y, por lo tanto, se plantea la necesidad de medir tal incertidumbre y saber que riesgos comportan nuestras decisiones.

Tales mediciones no podrán evitar un componente subjetivo, que permite tener en cuenta opiniones y preferencias personales del interesado llamado a decidir. El problema es llegar a respetar y compaginar estos aspectos inevitablemente subjetivos de la decisión con una cierta lógica que ayude a racionalizar las decisiones.

En este contexto se trata de agregar nuevos axiomas posibles de modo que, al comportarse de acuerdo con ellos, se logre la seguridad de estar tomando mejores decisiones.

En la línea de este razonamiento, para la toma de una decisión en incertidumbre se hace necesario introducir una medida apropiada para la misma. Esto se logra fundamentalmente con la asignación de probabilidades objetivas a los sucesos posibles y , por otro lado, obteniendo un mismo tipo de escala de medida para los resultados o consecuencias que se deriven de cada alternativa.

Para que todo este desarrollo sea correcto y acertada la elección, deberá basarse en un flujo de información objetivo y preciso proveniente del propio ámbito de la empresa y del medio económico y social que lo rodea. Esto no implica manejar un exceso de información que puede llevar a una complejidad innecesaria, sino que, por el contrario, debe definirse la información precisa que se requiere y obtenerse modelos decisorios sencillos que aseguren eficiencia, para lo cual deberán estar correctamente definidos y mantenidos en todo momento como una identidad.

El desarrollo anterior lleva inevitablemente al problema del manejo de toda esa información y de los modelos decisorios resultantes, para lo cual se hace necesario contar con equipos de procesamiento electrónico de datos. Como se comentará en párrafos anteriores, todo lo relacionado con tecnología de computación ha ido evolucionando favorablemente hacia las empresas y economías menos desarrolladas, siendo actualmente accesible prácticamente a todo tipo de organización tanto en lo que se refiere a la adquisición como al aprovechamiento de sus posibilidades sin mayores complejidades.

Aun mas, este desarrollo ha acercado la posibilidad concreta de utilizar las técnicas de I.O. por parte de empresas pequeñas y medianas a traves de los programas especiales diseñados para equipos personales y microcomputadores.

-Existe un reconocimiento de su necesidad y valor?

Para que una técnica de I.O. sea aplicada se requiere que el ejecutivo de la organización reconozca la existencia de problemas

inadecuadamente resueltos pero también que conozca la contribución que tales métodos de análisis pueden proporcionar para su solución.

En la industria nacional ha habido una pequeña demanda para la aplicación de algunas técnicas de I.O., pero limitada a la resolución de ciertos problemas específicos sin una estructuración permanente y estable.

Sin embargo la norma ha sido la poca aplicación de la I.O., situación que se explica como consecuencia de varios elementos de los que se analizarán:

1. Nivel de dirección empresarial.

La actitud de los ejecutivos ha sido uno de los obstáculos a la extensión y aplicación de las técnicas analizadas. Las posiciones varían. Existen aquellos ejecutivos que desconocen por completo el instrumental que supone la I.O. como apoyo sin comparación en la tarea de adopción de decisiones, por lo que rechazan toda clase de técnica con cierto grado de complejidad y se apoyan en su experiencia, juicio e intuición.

Por otra parte, están aquellos que, conociéndolas, no tienen la completa seguridad de que le podrían prestar un gran servicio en la solución de ciertos problemas de la administración de su empresa. También se encuentran ejecutivos que están convencidos de que la no existencia de un número grande de problemas importantes es un índice de que se está trabajando de la mejor manera posible.

El común denominador es entonces, una actitud negativa basada

en la falta de conocimiento por un lado, y por lo que todo cambio significa como trastorno de lo establecido.

La realidad es que muy poco se ha hecho hasta el momento con la finalidad de difundir y crear un espíritu favorable a la I.O. en el ámbito empresarial.

2. Evaluación económica de la alternativa.

Los costos de desarrollo e implantación de las técnicas son una limitación importante que ha retrasado el avance en la materia. La introducción de las técnicas se considera y evalúa en términos económicos en forma errónea ya que se deja de lado la consideración del costo de los procedimientos rutinarios actuales, particularmente si son innecesarios y, por otra parte, se pretende que el rendimiento del proyecto repague su costo en el año en que se lleva a la práctica, olvidándose de que se trata de una inversión cuyo efecto se extiende en el tiempo.

No obstante lo anterior se puede afirmar que, en general, cualquier aplicación concientemente desarrollada implica una erogación inicial importante.

3. Prioridad para el tratamiento electrónico.

La tendencia en cuanto al uso de computadores, refleja una dedicación casi total a tareas rutinarias de carácter administrativo, cumpliendo muchas veces la función de sustituir sistemas mas simples y lentos como las máquinas de registro directo.

No es difícil entonces que los empresarios desechen la incorporación de técnicas de I.O. a la gestión de sus empresas argumentando que la capacidad del computador esta totalmente utilizada en tareas administrativo-contables que son esenciales para la continuidad de su negocio.

4. Nivel competitivo.

Las empresas operan muchas veces en mercados que no le exigen el perfeccionamiento constante para no perder posiciones.

Asi, la competencia no constituye una fuente de motivación para introducir nuevas técnicas y la marcha de las empresas tiende a seguir los caminos recorridos hasta el momento presente.

Se podría esperar algun cambio ante reducciones importantes en las ventas por recesión del mercado o bajas relativas de precios, pero la experiencia indica que en esos momentos las direcciones de las empresas se interesan en beneficios de tipo politico (consolidaciones fiscales, fijacion de precios, ventajas impositivas, etc.) y en la reducción de costos administrativos.

-Son las técnicas de I.O. adecuadas para resolver los problemas de la empresa uruguaya?

La existencia de la necesidad de la aplicación de la I.O. en escala creciente y el reconocimiento de esa necesidad no garantiza que la I.O. sea efectiva en todos los casos. Es condición necesaria que la misma mantenga una visión adecuada a nuestra

realidad proporcionando un herramental que permita resolver desde un punto de vista práctico, los problemas concretos de estas empresas.

Existen aún hoy diversos obstáculos que dificultan e introducen una complejidad muy importante en lo referente a la aplicación de las técnicas, de cuya resolución depende un desempeño eficaz de la I.O.

Especialización de profesionales.

No existe en el ámbito privado uruguayo personal técnico dedicado exclusivamente a la I.O., ya sea a nivel de empresas o asesorías.

Por otra parte, la aplicación de estas técnicas en un medio como el nuestro requiere un esfuerzo de originalidad e imaginación para el que no se dan las condiciones. Es así que los métodos a los que se ha recurrido son los que han desarrollado las compañías de computadores con mínimas modificaciones. Ejemplos típicos lo constituyen los modelos de programación lineal, PERT y simulación.

Se constata pues que, no solo existe insuficiente dedicación de técnicos capacitados en I.O., sino también, limitado desarrollo de modelos aplicables al medio, sobretodo en lo que se refiere a un elemento fundamental: la inflación

En los modelos desarrollados en países pioneros en I.O., no se consideraba el aumento de precios inflacionario por ser un elemento que no tenía consecuencias prácticas dado su bajísimo nivel.

La consideración de la inflación en empresas y economías como las de nuestro país es un requisito indispensable para que los modelos y técnicas resulten eficaces.

Por otra parte, la necesidad de intercambio entre profesionales, así como la falta de una autoridad central de promover la aplicación de las técnicas, enlentece enormemente la labor de aquellas empresas y técnicos que intentan desarrollar modelos.

- La información base.

La determinación de los valores de los parámetros a manejar en los distintos métodos implica la obtención de información básica de tipo técnico y estadístico, lo que introduce un grado de complejidad importante en la tarea de implementar un modelo o técnica.

Por un lado hay que recabar la información de la propia empresa donde los sistemas contable no están preparados para suministrar la información necesaria. Dichos sistemas están orientados al aspecto financiero y no es capaz de brindar aquellos datos técnicos y de tipo estadístico que requiere el analista de I.O.

Lo anterior lleva a que sea necesario recopilar información de tipo estadístico extra-contable, y ello tiene un costo asociado. En consecuencia la información interna se debiera reducir a la estrictamente necesaria que sea compatible con el desarrollo de la tarea a realizar y determinando el grado de exactitud que se requiere de la misma.

- Inestabilidad de las variables economicas

En economías como la nuestra, la falta de una orientación político-económica estable provoca fuertes discontinuidades en la variación de los principales parámetros económicos.

Estas circunstancias hacen dificultoso el validar conclusiones de modelos que solo son capaces de considerar variaciones comprendidas en entornos pequeños.

- Escasez de bibliografía específica y difusión

La escasa difusión que las técnicas de I.O. han tenido coadyuda a que la oposición de los emprarios se haga tenaz. Frecuentemente se ha dado mayor importancia a los estudios y desarrollos teóricos sin desplegar una labor paralela de difusión.

Aun en los pocos casos en que se han obtenido notorios buenos resultados, no se han hecho conocer a otro potenciales usuarios de esas técnicas.

En consecuencia, será imprescindible que previamente se insista a nivel de estudios superiores en un incremento de la habilidad de los profesionales en la materia, mediante un mayor entrenamiento básico del investigador en los fenómenos particulares de este medio económico. Así dispondrá de técnicos entrenados en los métodos básicos de las ciencias y en los conceptos, objetivos y organización empresarial.

La I.O. debera entonces necesariamente asumir el papel de un servicio de apoyo a la administración, en especial porque en ella las áreas funcionales mantienen problemas de integración y equilibrio y no se tiene una visión de la empresa como sistema integrado.

La aplicación de las referidas técnicas a nuestra realidad llevará, en último término, a desarrollar sus propios métodos de análisis de cuestiones tácticas y estrategias tales como fenómenos de espera, inventarios, procesos de distribución, secuencias y de competencia.

La teoría, los conceptos y el aparato técnico deben ser desarrollados en el contexto de las operaciones, de la administración y del entorno social y económico en el que juegan un papel preponderante la alta inflación y el riesgo.

RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACION DE LA I.O.

La administración de recursos escasos exige la aplicación de aquellas alternativas que logren una mayor eficiencia del uso de los mismos. En el caso de empresas con especialmente limitados recursos económicos y/o financieros como es el caso de las de nuestro país, se impone la necesidad de utilizarlos eficientemente.

Sin embargo, como se viera anteriormente, el país carece de una política orgánica, de un análisis profundo de los problemas pero también de conciencia sobre la necesidad de tener información precisa y oportuna para la correcta toma de decisiones.

Lo anterior es a pesar de contar con los medios humanos y la tecnología importada necesaria para poner en práctica con un nivel de exigencia adecuado las técnicas y métodos de la I.O.

Los aspectos que deberían ser atendidos en forma prioritaria de forma de lograr un extensión en la aplicación de la I.O. se desarrollan a continuación referidos a:

-METODOS Y TECNICAS

Como se viera anteriormente, los primeros intentos de aplicación de la I.O. en empresas uruguayas se basaron en la aplicación de modelos desarrollados por las compañías de

computadores dado que la introducción misma de los métodos de esta disciplina tuvo especial relación con la implantación de los sistemas de computación.

Así, un factor importante para la difusión inicial de las técnicas de I.O. lo constituyeron el impulso dado por estas firmas de equipos electrónicos que promocionaron por un lado las tareas que dichos computadores estaban en posición de sustituir y que hasta el momento se realizaban por medios manuales o mecánicos y, por otro lado, los aportes que implicaba la aplicación de la I.O. y que ahora era posible mediante la utilización de sus equipos.

Teniendo en cuenta las circunstancias señaladas en los puntos anteriores se entiende que el proceso de implementación de las técnicas de I.O. se debe realizar a través de la aplicación de:

1. Metodología tradicional

Desde los inicios de la I.O. se han desarrollado modelos standard que inclusive son suministrados por las compañías de computadoras y que se aplican, en su mayoría, a problemas típicos del área producción. Es decir que por un lado se cuenta con el desarrollo teórico afirmado y decantado, por otro la experiencia de resultados satisfactorios y todo sobre la base de programas de resolución de los mismos equipos de cómputo. No tiene sentido desperdiciar el esfuerzo intelectual invertido en esos estudios, máxime considerando la relativa facilidad de acceso a los mismos.

Esto permitiría lograr resultados concretos en un lapso prudencial lo que se constituirá en un elemento de apoyo para la

siguiente etapa de perfeccionamiento y extensión.

Como se analizara antes, este proceder presenta sus limitaciones en lo referente a la aplicación de métodos desarrollados para otros medios y condiciones. Correspondería, pues, su aplicación a problemas concretos, donde las condiciones no técnicas tengan menor influencia.

Existen diversos problemas donde resulta más conveniente la aplicación de modelos standard algunos de los cuales se presentan agrupados por áreas de actividad dentro de una organización empresarial

.Area de producción.

- . Análisis del tamaño optimo de una planta industrial.
- . Determinación de los niveles óptimos de producción.
- . Asignación óptima en la utilización del equipo productivo

. Area de comercialización

- . Determinación de la mezcla óptima de ventas
- . Fijación del nivel óptimo de gastos de comercialización.
- . Mejor estrategia de distribución .

. Area de finanzas

- . Determinación de la estructura óptima del financiamiento
- . Fijación de la distribución óptima del capital a invertir.
- . Mejor estrategia financiera a seguir.

2. Metodología heurística.

En una segunda etapa resultará conveniente el estudio y aplicación a nuestra realidad de los métodos heurísticos para la resolución de problemas. En tal sentido resulta ilustrativo mostrar el panorama que ofrece la aplicación de métodos heurísticos que, en base a su mayor simplicidad y posibilidad de comprensión, dan una idea de como no todo lo referente a la I.O. es aplicación matemática árida e incomprensible.

Se define un método heurístico como un procedimiento de resolución de un modelo matemático perfectamente delimitado utilizando una aproximación intuitiva en la cual la estructura del problema puede ser interpretada y explotada inteligentemente para obtener una solución razonable.

La palabra intuitiva esta usada en el sentido de que la intuición práctica del que debe tomar la decisión y/o la intuición matemática del analista en I.O. debería guiar la elección y elaboración del procedimiento.

Existen diversas situaciones donde se hace necesaria la utilización de metodos heurísticos

- 1.El problema planteado es de una naturaleza tal que no se conoce un procedimiento de solucion tradicional ya sea analítico o iterativo.

- 2.Aun existiendo un procedimiento de solución, puede ser

prohibitivo desde el punto de vista computacional o en su requerimiento de datos por ejemplo.

3. Los métodos heurísticos pueden ser mas fáciles de entender por el empresario o ejecutivo llamado a tomar la decisión, por lo tanto, esto incrementa las posibilidades de su implementación.

4. En problemas de los que puede obtenerse una solución óptima, un método heurístico puede ser usado para propósitos de aprendizaje o comprensión, ej: vislumbrar cual variables son mas importantes.

5. Un método heurístico puede ser usado como un paso en un procedimiento iterativo que garantice una solución final óptima.

6. En los procedimientos enumerativos para seleccionar la solución del problema considerado, por métodos heurísticos puede llegarse a obtener una solución que acote los valores a ser considerados con lo cual se reduce el esfuerzo computacional de cálculo.

De lo anterior no debe concluirse que se propugna el abandono de los métodos de optimización donde su uso es posible y apropiado, sino que los metodos heurísticos pueden ser por una parte complementarios y por otra, simplificadores de aquellos.

Por otra parte, el uso de los metodos heurísticos no es un camino siempre fácil y simple, tanto en su desarrollo como en su evaluación dado que requiere la determinación precisa de las condiciones bajo las que puede ser usado teniendo en cuenta la calidad de sus posibles resultados.

3. Metodología especialmente desarrollada.

Una vez consolidada la etapa anterior se deberían concentrar los esfuerzos en la tarea de creación de modelos interpretativos nuevos, basados o no en los anteriores.

Un buen modelo dependerá a su vez de la claridad con que se explicita, de la metodología con que se analice la realidad y de la habilidad y el conocimiento del investigador para lograr la información adecuada y suficiente.

Como se vió, la falta de recursos para encarar estudios e investigaciones con continuidad impone limitaciones a todo esto. Una forma de bordear estos obstáculos sería encarar estos estudios en forma modular, de modo que cada logro signifique un paso resuelto de antemano para otro proyecto distinto o mas complejo.

Por otra parte, además de aquellas técnicas tradicionales el analista cuenta con los métodos heurísticos para complementar el desarrollo de sus modelos, que introducen un grado de simplificación importante que no puede ser desaprovechada.

-SISTEMAS DE INFORMACION

Dado que el método cuantitativo mas antiguo y generalizado de abordar muchos problemas empresariales ha sido la contabilidad resulta lógico compararla con la I.O.

El departamento de contabilidad ha sido la mayor fuente de información financiera cuantitativa, estando actualmente los

analistas operativos en posición de aportar soluciones a problemas que los servicios contables ni siquiera se plantean abordar.

Interesa por lo tanto evaluar la contribución de cada uno de los dos métodos cuantitativos y la complementación que puede lograrse.

-La contabilidad

Las actividades empresariales requieren sistemas de control tanto internos como externos que tradicionalmente se han basado en la contabilidad. Los controles de eficiencia se han limitado durante largo tiempo a criterios de evaluación de cifras de ventas o resultados.

En este sistema no se podía ni se necesitaba indicar cual era el volumen de ventas mayor o que nivel de beneficios se podía alcanzar con una operativa mas eficiente.

Si bien dentro de la propia contabilidad se buscó remediar la situación por medio de una mayor extensión y articulaciones del sistema, los resultados tuvieron una utilidad relativa dado que no se lograron grados satisfactorios de exactitud y muchas suposiciones de asignación, por ejemplo, debieron ser hechas basándose mas en razones de economía que de precisión.

La contabilidad se ha enfrentado con un problema que roza con la I.O. y otras disciplinas cuantitativas, y sobre el cual no se ha llegado a una solución definitiva: la cuestión de la óptima relación entre los recursos a destinar a obtener mediciones y el grado de exactitud deseable.

De esta forma se piensa que los sistemas contables

tradicionales no encararon enfoques más elaborados y satisfactorios porque habría sido financieramente inabordable con los medios de que se disponía.

De lo anterior, se concluye que la contabilidad no nos proporciona una escala objetiva de valores que nos sirva para seleccionar las decisiones óptimas o para evaluar las realizaciones de la dirección.

- La I.O. y los sistemas contables tradicionales.

Relacionado con el punto anterior está, entonces, el problema que se le plantea al analista referido a la gran dificultad de la I.O. de poner en forma de datos de entrada la materia prima de sus investigaciones, dado que muchos de esos datos no son suministrados por el departamento de contabilidad.

De esta forma se deben elaborar sistemas extra-contables, generalmente de tipo estadístico, que aporten la información necesaria para la realización de las estimaciones paramétricas que requieren las técnicas y modelos a ser aplicadas.

Es necesario, entonces, un esfuerzo de adecuación y complementación entre ambas que permita desarrollar herramientas y métodos que ayuden a manejar la compleja realidad empresarial y sus crecientes exigencias.

Es importante que se reconozca la importancia de las conquistas de la I.O., sin que esto implique afirmar que la principal estructura de la contabilidad no sobrevivirá ante este avance.

-ASPECTOS EDUCATIVOS.

La actitud del hombre de empresa ante la posibilidad de aplicar técnicas de I.O. es muchas veces un obstáculo para su introducción y extensión. Dicha posición se basa fundamentalmente en el desconocimiento de las posibilidades de dichas técnicas y en el mal entendido de que las mismas dejan de lado el criterio y los aspectos personales y subjetivos que todo empresario posee de su negocio. Estos , por el contrario, siempre van a estar presentes en momentos concretos y definitorios del problema.

Lo anterior requiere entonces de una labor educativa acerca de los aportes, ventajas y limitaciones de la I.O., complementada por la introducción, aunque más no sea a modo experimental, de las técnicas adecuadas en cada caso, de forma de difundir su conocimiento basándose en los resultados.

El aspecto educacional a nivel de profesionales administradores se ha ido superando dado que en sus estudios universitarios adquieren el conocimiento de dichas técnicas y de sus posibilidades, por lo cual, el transcurso del tiempo ha corrido a favor de una cabal comprensión de las técnicas de I.O.

Es importante, por otra parte, actualizar a los directivos de empresa acercándoles las ideas y los conceptos básicos de esta disciplina, así como hacerles saber lo que pueden esperar y, lo que es mas importante, exigir de la I.O..

Se hace necesario tambien el establecimiento de una estructura y modalidad que asegure el desarrollo estable y ajustado a las características de este país de las mencionadas

técnicas, en forma paralela con el análisis de sistemas y la informática de forma de crear conciencia de la significación que posee el desarrollo de enfoques sistemáticos para el tratamiento de los problemas reales, instrumentando además formas concretas de efectivización, promoviendo aplicaciones de técnicas tradicionales y otras especiales para este ámbito.

-ASPECTOS ECONOMICO -FINANCIEROS

Los aspectos económico -financieros de la introducción de estas técnicas de I.O. van a ser definitorios como en toda decisión que implique utilización de recursos.

Como se vio, los costos del desarrollo, adaptación e implantación de las mismas son una limitación importante que enlentece el avance en esta materia.

Lo que hasta no hace muchos años era un obstáculo casi insalvable, contar con un equipo de computación, ha dejado de serlo gracias al avance, simplificación y abaratamiento de los mismo. Esto ha posibilitado que se haga accesible a todo tipo de negocio el contar por, lo menos, con una computadora personal, o en mejor posición con un mini o gran computador.

Es decir que se solucionó el problema desde el punto de vista de acceder a contar con un equipo pero también se facilitó el uso directo de los mismos por el usuario, sin que resulte imprescindible en todos los casos contar con un experto en computación.

Resta abordar el problema de la viabilidad económica de

contar con un equipo de profesionales de I.O..Efectivamente, el enfoque interdisciplinario de la I.O. implica la intervención de técnicos de distintas especialidades, por lo que el costo puede ser excesivamente elevado para empresas de escaso volumen.

Por otra parte la actuación de un equipo de esta naturaleza en una única empresa coarta sus posibilidades de desarrollo en virtud de la limitada variedad de problemas que constituirían un estímulo intelectual insuficiente.

En base a lo anterior, se podría pensar en canalizar la aplicación de las técnicas de I.O. a través de la acción de grupos o consultorías privadas que reúnan a los diversos especialistas y profesionales en I.O.

Lo anterior sin dejar de lado que el éxito en la difusión de la metodología va a estar supeditada al convencimiento por parte del ámbito empresarial de la eficiencia de la misma, para lo cual no alcanza que el profesional en I.O. domine las herramientas, técnicos y métodos de su especialidad y el funcionamiento de la empresa. Se requiere una actitud científica, razonamiento lógico, enunciación explícita de las suposiciones, obtención y verificación de la información, capacidad analítica y habilidad para seleccionar hipótesis fecundas.

También se hace necesaria una buena integración y comunicación entre los asesores en I.O. y la dirección de la empresa, de forma de aprovechar la experiencia acumulada, obtener correcta y precisa información y, sobre todo, lograr que la dirección se compenetre con la idea de los métodos en los cuales se basarán las decisiones futuras.

SINTESIS FINAL

Las técnicas de I.O. no sustituirán al empresario en el momento de tomar la decisión. No obstante dentro del campo que les es propio, la I.O. permitirá al gerente tomar sus decisiones con una visión más amplia, fundamentándolas en bases más sólidas.

La renovación tecnológica está creando mas problemas que ningún otro de los factores observables en el mundo actual. Por una parte se trata de problemas que se refieren a la manera como la dirección utiliza tecnología mientras que, por otra, a la manera como las innovaciones tecnológicas influyen en la naturaleza misma de la dirección y el proceso de gestión.

Como fuera analizado, no se ha tomado conciencia en el medio empresarial de la necesidad de la aplicación de estas técnicas así como tampoco se ha logrado un nivel adecuado de conocimiento y comprensión de las contribución que las mismas implican.

Por otra parte, la erogación inicial importante que la I.O. requiere, introduce una limitante que, unida a la prioridad dada a las tareas administrativo-contables en el procesamiento electrónico y a la no exigencia de niveles de competitividad en las empresas, enlentece su desarrollo.

La insuficiente dedicación de técnicos capacitados en I.O. por razones de distinta índole, así como el limitado desarrollo de modelos y técnicas adecuadas al medio, sobretodo en lo que se refiere a la inflación, es otro aspecto a superar a breve plazo.

La información interna y externa a la empresa presenta a su vez problemas derivados, en el primer caso, de que los sistemas contables no están diseñados con esos fines y, en el segundo caso,

porque la discontinuidad de las variables es casi la norma.

En tal entorno, las etapas a cumplir serían respecto a:

1. En primer lugar aplicación de las técnicas tradicionales, para las que se cuenta con la experiencia previa de los países pioneros en I.O. y los programas standard de las compañías de computadores.

En una segunda etapa, aunque no aislada de la anterior, resultaría provechoso la utilización de los métodos heurísticos que complementan y simplifican los métodos tradicionales.

Por último, y como una meta siempre presente en las etapas anteriores, se desarrollaría una metodología de I.O. especialmente dedicada a las empresas del medio.

2. Se hace necesaria un labor de difusión y educación en los niveles de dirección empresarial paralela con un incremento de la versatilidad de los técnicos en I.O.

3. Habiéndose comenzado a solucionar el problema de la obtención de los servicios de computadores, como consecuencia de su simplificación desde el punto de vista del usuario y de su costo relativamente menor, cabe centrar el análisis en el costo de los estudios de I.O. En particular, se visualiza la posibilidad de la formación de grupos interdisciplinarios independientes que hagan accesible a las empresas de nuestro medio la implementación de los métodos y modelos de la I.O.

Impreso por la División
Publicaciones y Ediciones
Universidad de la República

Comisión del Papel
Esta publicación está amparada
por el Art.79 de la Ley 13.349

160 ejemplares
Noviembre de 1986
Depósito Legal 217.537