

XXVII CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES

UNIVERSITARIOS DE COSTOS

LAS ANORMALIDADES Y LOS COSTOS EN LAS EMPRESAS PYMES

Cr. Manuel O. Cagliolo (*)
Cr. Miguel Lissarrague (*)
Cr. Gustavo Metilli (*)

(*) Integrantes del área de Costos de la Facultad de Ciencias Económicas de la
Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires
Campus Universitario . Tandil. Provincia de Buenos Aires

LAS ANORMALIDADES Y LOS COSTOS EN LAS EMPRESAS PYMES

INDICE :

- 1.- Introducción**
- 2.- Definiciones**
- 3.- Causales de las anomalías**
- 4.- Ideas para resolver el problema.**
- 5.- Conclusiones.**

Las Anormalidades y los Costos en la Empresas Pymes

Resumen

A partir de observaciones realizadas en empresas pymes, hemos comprobado la existencia de hechos que configuran conceptos anormales que no solamente son cargados al costo de los productos sino que además, son relevados y costeados ineficientemente, en los curiosos casos que son identificados. La ligereza de su cálculo y la liviandad de su determinación nos ha llevado a ensayar ideas sobre sus causales y proponer formas de determinación y disminución de las mismas.

La ponencia enfatiza sobre las que consideramos causales culturales, por encima de las otras y la ideas de solución están dirigidas al empresario pyme y a sus asesores-

Las anomalías en los costos de las Pymes

1.- Introducción:

En realidad es nuestra idea insistir, advertir o reafirmar lo que tantas veces se ha dicho sobre algunas de las características de las empresas pymes. Es notorio, y esto surge de nuestras investigaciones y observaciones de la realidad de las empresas pymes argentinas y en particular las de la Provincia de Buenos Aires, que las mismas no prestan atención o al menos muy poca, a la calidad y por cierto a sus costos. Parecería que la afirmación resulta exagerada pero de encuestas realizadas , diagnósticos y observaciones en al menos 150 empresas de la Provincia de Buenos Aires se infiere que los recursos aplicados a la calidad y a la disminución de las anomalías es inversamente proporcional a los elevados costos que estas generan. Sería entonces este trabajo una contribución para lograr concientizar al empresario y a sus asesores sobre las ventajas de dimensionar correctamente esta problemática.

2.- Definiciones:

Parecería oportuno definir a las anomalías, que es más un término de la docencia de costos que algo usado como jerga en las empresas, que hacen referencia, en forma equivocada, o al menos parcializada, a las mismas como desechos, desperdicios, producción, defectuosa olvidándose de otras muchas anomalías tan importantes como ellas.

“Los desperdicios normales son aquellos que ordinariamente ocurren dentro de la fase de la producción. Puede afirmarse que son una consecuencia inevitable de las condiciones en que estas se desarrolla y de las características de los materiales utilizados. Generalmente es factible reducir los desperdicios, pero casi nunca se los puede eliminar por completo” .” *Ortega Pérez de León. Contabilidad de Costos. Ed. Limusa.*

Evidentemente esta definición está referida sólo a los materiales, pero como dijéramos antes, existen otras anomalías tanto o más importante que éstas por lo que simplemente cambiando algunos términos estaríamos ensayando una definición que abarque a todas las circunstancias de la generación de riqueza en una empresa:

Las anomalías se evidencian, en una empresa, como consecuencia de situaciones especiales, provocadas o no, accidentales o no pero que exceden los márgenes normales previstos

Los elementos normales que forman parte de la estructura de un producto son consecuencia de aplicar el principio de necesidad o sea el que sostiene que todos los productos tienen un contenido de costos necesarios resultantes y costos necesarios normales. La consecuencia de la confrontación de ambos conceptos determinará los

llamados elementos extraordinarios de la producción. Los de producción son fácilmente detectables y los otros, de los que poco se conoce , aun no.

Determinación de los costos de la anormalidad.

Un principio fundamental de la determinación de costos dice que **“ toda erogación de carácter normal ocurrida dentro del área de cualquiera de las funciones de actividades que corresponden a la fase de transformación debe formar parte del costo de producción de los artículos elaborados en el período respectivo”** O.P.de León .*Contabilidad de Costos. Ed. Limusa.*

No ofrece su cálculo grandes dificultades, por cierto que en aquellas empresas que han tomado los recaudos necesarios e instalado un sistema de costos. No está allí el problema. El problema está en la existencia de los mismos por encima de lo tolerable de la economía empresaria. El verdadero trabajo hay que hacerlo en las causales y para entender éstas deberemos sustentar nuestras ideas.

Estas serán fundamentadas sobre la base de las idiosincrasias de las empresas pymes porque las grandes empresas no desconocen la problemática y la combaten, no así las pequeñas y medianas que viven una realidad completamente distinta

Las empresas pymes. Características:

Las empresas pymes son organizaciones medidas a través de la lectura de su patrimonio, sus ventas y el personal ocupado, con parámetros distintos según sea el país de que se trate y generalmente de tipo cuantitativo y de la que no podemos soslayar el criterio familiar de su creación. El crecimiento de las producciones llevó a la incorporación de los hijos a las empresas dando origen al principio de la sucesión familiar y todas las dificultades que ello conlleva. No nos podemos olvidar de las situaciones por las que han pasado las empresas argentinas los últimos años provocadas por causales propias de las decisiones de los sucesivos gobiernos y otras por los tremendos cambios originados por la economía mundial. **“ La inexorabilidad de los cambios obliga a las empresas a buscar una mayor competitividad, para lo cual deben reinventar su negocio, comenzando por un análisis crítico de las cuestiones fundamentales del negocio y de la empresa. . Este enfoque conduce a cambios profundos en las estructuras, en los procedimientos, en los objetivos mismos, a efectos de adecuarlos a las nuevas tendencias y posibilidades”** *Pymes su Economía y Organización . Horacio Irigoyen y Francisco Puebla. Editorial Macchi.*

Definición y Características:

Concentración de la propiedad y la gestión en una o pocas personas que pueden ser familiares o no.
--

Aquella organización con escaso peso en el mercado, gerenciamiento personalizado e independencia de decisiones respecto de las firmas grandes. Citado por Irigoyen y Puebla en Pymes, su economía y organización.

Características:

- Producción generalmente no planificada
- Altamente dependientes de proveedores locales.
- Dificultad de acceso al crédito interior. Imposibilidad de acceso al crédito de la banca exterior.
- El destino de los productos suele ser el de empresas terminales y esto ocasiona situaciones especiales a considerar.
- Gran resistencia al cambio.
- Pocas facilidades instrumentales.
- Negligente trato a la problemática ambiental.
- Decisiones intuitivas y centralizadas.
- Recelo a lo dicho por los consultores.
- Nula participación del personal en las decisiones.

La empresa familiar:

“Conjunto de personas entre las cuales existe algún vínculo jurídico de orden familiar a los que habría que agregar el cónyuge” C.Belluscio.

Los empresarios familiares adoptan características muy especiales basadas generalmente en el principio vertical de su organización:

- 1.- Ejercen el poder y en todo momento dan a conocer esta cualidad
- 2.- Protegen a determinados agentes de la organización a pesar de sus incapacidades.
- 3.- Exigen absoluta lealtad
- 4.- Rechazan los asesoramientos
- 5.- Niegan sus debilidades o defectos
- 6.- Se erigen en la única verdad y solución a los problemas de la empresa.
- 7.- No admiten la interacción con otros grupos o empresas de similares características productivas.
- 8.- Complejiza las tareas de la sucesión.

9.- Los problemas familiares se transforman en problemas empresarios y viceversas.

3.- Causales de las anomalías:

Las causales son varias pero haríamos referencia solamente a algunas de ellas como:

- 1.- Las tecnológicas
- 2.- Las administrativas
- 3.- Las culturales

Las dos primeras son de obvia comprensión pero a la tercera le asignamos particular importancia ya que se refiere a la cultura del empresario pyme sobre la que haremos referencia más adelante.

3.1.- Las tecnológicas :

Son las anomalías que surgen como consecuencia de la aplicación de la tecnología a los procesos de producción y las consecuencias que las mismas causan.

Las anomalías llamadas tecnológicas pueden estar causadas por

- 1.- Uso ineficiente de la tecnología aplicada.
- 2.- Tecnología en estado de uso ineficiente.

Evidentemente que el concepto de calidad mucho tiene que ver con la tecnología y su utilización adecuada. Nos referiremos a ella en ocasión presentar ideas para enfrentar la problemática.

En un país que se caracteriza por tener industrias pymes con baja y deficiente tecnificación (generalmente por obsoleta), con dificultades para acceder al crédito de cualquier origen (para aquellos que reconocen que el acceso a la tecnología les es imprescindible para sobrevivir) y con el desconocimiento de los empresarios sobre los cambios a implementar para convertirse en empresas “ world class ” es interesante advertir sobre algunos criterios que se relacionan con la tecnificación.

Algunos pensadores han sostenido que el proceso industrial era un esfuerzo que ha perdido fuerza en la economía de las empresas y por ende en la de los países, sin embargo basta leer las noticias, actuales, provenientes de aquellos estados que en Europa han reducido la jornada de trabajo, comprender en lo desacertado de aquella medida y las consecuencias que sobre la economía de esos países, como Francia y Alemania, ha traído.

Tanto Inglaterra, como Francia y Alemania que basó su reconstrucción, después de la Segunda Guerra Mundial, en sistemas de fabricación importantes apoyan el desarrollo de la alta tecnología que convierten a sus productos en proveedores de las empresas industriales tradicionales tornándolas más eficientes y competitivas.

Los laboratorios de investigación y desarrollo (I+D) del sector de alta tecnología están íntimamente ligados a una fuerte base industrial.

La fabricación es uno de los eslabones de la cadena de producción que provee a los productos de su más alta cuota de valor.

Los frutos de la (I+D) redundan en el acceso de las empresas pymes a tecnologías de alta y última generación que les permite acceder a mercados que hasta entonces estaban limitados para ellas. El acceso a los financiamientos necesarios para acceder a estas tecnologías es otra historia que no podemos desconocer pero sobre la cual no es posible hacer desarrollos, al menos en este trabajo.

Por esto, entre otras cosas, los empresarios pymes o en quienes estos deleguen sus mandatos, no deberían delegar completamente la función de fabricación en especialistas, ya que ésta tienen la suficiente entidad e influencia en la economía de su empresa que la delegación de atribuciones debe ser controlada.. Hayes & Wheelwright han propuesto un modelo sencillo de cuatro enfoques que representa la actitud de las empresas frente a la fabricación:

- 1.- Internamente neutra
- 2.- Externamente neutra
- 3.- De apoyo interno
- 4.- De apoyo externo.

Coincidimos plenamente con el esbozo del concepto y alertamos a los consultores y a los empresarios sobre el mismo. Ambos deben entender que existen cambios y que es necesario adaptar las estructuras organizativas a los mismos. La nueva organización de la fabricación se sustenta con estudios y desarrollos basados en la experimentación. **“ El éxito depende menos del conocimiento y desarrollo de nuevos conceptos, que en ser más rápidos que la competencia en llevarlos a la práctica”** . Nuevo enfoque de la producción. Arnoud de Maeyer y Avivah Wittenberg-Cox. *Financial Times*.

Entender estos conceptos requieren de trabajar con ellos en la alta dirección, que en una pyme recae en el empresario y tal vez en sus gerentes, si los tiene. La organización debe estar integrada y estrechar filas detrás de los proyectos que deben ser de todos y no solo de parte de la empresa. **El éxito depende de llevar la responsabilidad para la experimentación y la puesta en práctica a los más bajos niveles de supervisión y de la implicancia directa de los empleados en el diseño y la puesta en práctica de los planes de mejora en el rendimiento. (Obra citada)**

3.2.- Administrativas

- Las administrativas son las que son ocasionadas por la aplicación de sistemas administrativos de relevamiento deficiente o simplemente por la falta de relevamiento administrativo alguno.
- Dentro de la mismas podríamos referirnos a las formas de determinación y costeo de las anormalidades.

La doctrina de la disciplina costos resuelve su cálculo de manera relativamente sencilla, considera a las anormalidades como una pérdida castigando al resultado del período de su determinación, esperando que el sistema prevea su relevamiento .

Si como hemos dicho las anormalidades no se reducen solamente a las propias del proceso productivo deberíamos buscar la manera de darle alguna forma de valor, con el objeto de mostrar al empresario el importante peso de la mismas en su economía. Anormalidades administrativas, de calidad, de comercialización etc

Las anormalidades se miden a través de la comparación de especificaciones medidas en términos de determinada tolerancia que consiste en compararlas con parámetros fijados en límites altos y bajos. Como decíamos, los métodos tradicionales de costos, solamente miden las anormalidades de producción en términos de productos aceptados o rechazados. La función de pérdida implícita es una función lineal discreta con cero de pérdida si la anomalía se ha medido dentro de los límites altos y bajos. La pérdida se clasifica en normal y anormal según sean las causales de las mismas.

El Uso ineficiente de las estructuras administrativas no permite detectar las anormalidades como un fenómeno sistémico aun cuando la causal haya sido otra. Aun así, aun cuando en la empresa existan estas estructuras que por más perfectas que sean terminan por medir las anormalidades de producción pero desconociendo por completo las otras. Habría que prepararlas para que releven situaciones no convencionales, cosa que no es fácil. El uso de las técnicas del tablero de comando podrían ser útiles para ello.

3.3.- Las Culturales:

La cultura del empresario es **“ grupo complejo de valores y creencias esenciales que se manifiesta en los sistemas, los símbolos, los mitos, la estructura y el lenguaje dentro de la organización” “...Es el grupo de formas tradicionales ya aprendidas con que los miembros de una empresa sienten, piensan y reaccionan ante las oportunidades y amenazas con las que se enfrentan cotidianamente...”**
Reestructurando empresas. Roberto Serra, Eduardo Kastika. Ed. Macchi.

Es notorio que en la mayoría de las empresas pymes se adoptan decisiones espasmódicas e impensadas que la mayoría de las veces ocasionan problemas a la organización, ausente de toda estrategia. Evidentemente en todos estos casos se detecta la inexistencia de la interrelación entre los llamados pilares de las empresas flexibles : Estrategia, estructura y cultura. O sea, que como consecuencia de esta falencia se producen las anormalidades.

Son en definitiva los modelos mentales de los empresarios los que permiten aceptar determinados caminos que ayudan al éxito, aun cuando por si solos no lo garanticen. Se debe tender hacia una organización en redes y no fragmentada.

De acuerdo con las posturas del Dr. Roberto Serra, podemos diferenciar alguna tipología de modelos mentales de los empresarios Pyme objeto de este análisis.

EI MODELO MENTAL 1 : es del tipo empresario artesano, que le interesa fabricar y vender lo que realiza, sin grandes expectativas de organización, “zapatero a tus zapatos”, y no explora nuevas oportunidades, ni posibilidades de otros productos.

EI MODELO MENTAL 2, es el orientado netamente a la producción, es el que piensa que cuanto más grande sea la nave destinada a la producción, más poderosa será su organización. Volcado absolutamente al proceso de producción, y al producto, el resto de la organización tiene poca relevancia para éste empresario, lo que no es producto o maquinaria, no se trata de inversión, sino de gasto.

EI MODELO MENTAL 3: es el empresario, que en oposición con el anterior, cree que con el MARKETING, puede resolver todos los problemas de su organización, y puede vender todo tipo de productos. Fervoroso creyente de las Investigaciones de Mercado, para determinar que producto fabricar, y luego con publicidad y promociones adecuadas, vender el mismo.

EI MODELO 4: es el típico empresario con pensamiento financiero. Negocios de corto plazo, dado que en el largo plazo se corre el riesgo de que decaigan ciertos mercados. Antes de invertir, compara con costo de oportunidad y rentabilidades financieras. Finalmente no posee pasión empresaria ni emprendedora, dado que sus pensamientos son únicamente matemáticos.

EI MODELO MENTAL 5 , se caracteriza por tener un pensamiento más libre, y mente abierta a nuevos horizontes, pero siempre con estrategias lineales. Comienzan a pensar a largo plazo. Piensan que para hacer negocios, no necesariamente se debe tener una fábrica.(volcado a los Servicios)

EI MODELO MENTAL 6 : similar al modelo mental anterior, pero sus pensamientos son dinámicos y circulares. Comienzan a comprender el enfoque “dinámico de los sistemas” dentro de las organizaciones. Planifican a largo plazo, siempre con las limitaciones de contexto. Piensan en las consecuencias a futuro de las acciones que hoy lleva a cabo.

Estos modelos acompañaron las diversas culturas generales y las condiciones del ambiente genérico de nuestro país. Los empresarios artesanos, se destacaron por los años 50 y 60. El productivista, entre los años 60 y 70 , ya el empresario Marketinero, tuvo su aparición con el desarrollo de medios de comunicación y la era del color, en los inicios de los ´80, incentivados por mercados especulativos , a mediados y fines de los 80 . Ya en la década del 90, irrumpe un nuevo tipo de empresario. Con pensamiento sistémico , se preocupa y se ocupa por la estrategia de sus negocios, por lo tanto planifica.

Hasta el MODELO MENTAL 4 , estaban preparados para la competencia, gano yo para que pierda el otro.

Desde el MODELO 5 piensa en asociaciones, trabaja más cooperativamente, piensa en alianzas, y a largo plazo. Son más creativos.

Lógicamente en los tiempos que corren , aún existen todo tipo de modelos mentales, y justamente por ello tratamos de realizar un aporte para el cambio empresario.

Cuando la cultura del empresario coincide con el modelo mental adecuado se tiende a la minimización de las anormalidades, no de su inexistencia. Por supuesto no es fácil lograr

esto, para ello el empresario debe aceptar el aprendizaje cuando su cultura no coincide con la apropiada.

Y esta cultura, inapropiada, se da cuando el empresario sólo se ocupa de lo que se ha dado en llamar rueda operativa ya que la extrema dedicación a estos aspectos conspiran con la visión integradora que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos futuros.

4.- Ideas para resolver el problema:

Ninguna de éstas ideas, por si sola aportará la solución al problema planteado, solamente la integración de ellas logrará avances.

4.1.- La Eficiencia Tecnológica:

No es necesario que la empresa tenga tecnología de punta para ser eficiente, sólo debe aplicar criterios de seriedad productiva para el manejo de la estructura que posea. Creemos que utilizando criterios de calidad total se podría resolver en gran medida la problemática de las anomalías.

“La calidad no es el resultado del azar o de la buena suerte, sino del fruto del cumplimiento de todo un proceso de planificación” Juran, citado por Haydee Cecilia Rincón de Parra. Toda inversión en calidad es compensada con creces con la disminución de las fallas internas ya que ***“ si la gerencia decide no incurrir en costos voluntarios para reducir la variación, involuntariamente contraerá compromisos, en distintas oportunidades, en la forma de costos de garantía, pérdida de margen de contribución etc”*** Genichi Taguchi, citado por Diallo, Khan y Vail . *El costo de la calidad en el medio ambiente de la nueva manufactura. Revista Costos y Gestión.*

La instalación de criterios de calidad, en forma sistemática garantizaría la búsqueda de la disminución de las causas de las fallas o anomalías de todo tipo, aun las que exceden a las áreas de la producción. La mera implementación de controles críticos y la instauración de acciones correctivas a los desvíos para períodos subsiguientes garantizaría las disminuciones comentadas.

4.2.- La Eficiencia Administrativa

4.2.1.- La presencia de sistemas.

La adecuada selección de sistemas que permitan el relevamiento de la información necesaria para determinar las anomalías, sus costos y las consecuencias que las mismas provocan en la organización, se constituye en una importante decisión del empresario. No basta solamente que el empresario pyme acepte la idea de instalar sistemas sino que es necesario, aquí sí, que sea el asesor o consultor de la empresa, sea quien fuere, el que asuma la responsabilidad de aconsejar la alternativa más conveniente.

Con el objetivo de seleccionar un sistema adecuado hemos utilizado los estudios realizados por Robert Kaplan, quien junto con Robin Cooper en su libro *Coste y Efecto*, Ed. Gestión 2000.- hacen una reseña de los sistemas de “evaluación de la actuación y de medición de costos” costos en la historia, clasificándolos en cuatro grupos que ellos

llaman Fases, desde la llamada Revolución Industrial hasta nuestros días y más aun describiendo los sistemas de la Fase cuatro como los del futuro. No es ámbito para criticas sino que solamente usamos esa nomenclatura, con sus características, para orientar a quien asesore a la empresa. Otros autores también han clasificado a los sistemas de otras formas pero con el mismo efecto, proporcionar una guía ubicada en el tiempo.

Los sistemas de la fase I resultan, a la hora de proveer información, rudimentarios y obsoletos cuyos mecanismos de coleccionar datos son de gran superficialidad. En cambio los de la clase dos (II) introducen el criterio de normalización, que convenientemente manejado permite un mejor nivel de información siempre que se tenga en cuenta que desde principio del siglo pasado, hasta ahora, ha habido grandes cambios y estos sistemas también deben adaptarse a esos cambios; no siempre es necesario asignar costos a las actividades sino asignarlos correctamente a las áreas de responsabilidad, sobre bases adecuadas, fundamentalmente los costos indirectos.

Creemos que los sistemas de la fase II, con las modificaciones y las adecuaciones que sean necesarias responderían a las necesidades de nuestras pymes tradicionales ya que serían sistemas normalizados adaptados a los cambios y realidades de nuestras empresas en los tiempos actuales. No habría restricciones técnicas que dentro de dichos sistemas se optara por asignar los costos sobre las actividades, alternativamente con las asignaciones por departamento o área de responsabilidades.

4.2.2.- El tablero de comando

Provee a las empresas de las armas necesarias para intentar cumplir con los objetivos que la misma se ha fijado . Las complejidades por las que deben atravesar las empresas actuales obliga a contar con un cúmulo de información que permita sortear esos escollos.

En síntesis, evalúa la actuación de la gerencia, traduciéndola en una serie de indicadores que responden a la problemática por la que atraviesan. Lo que es necesario entender es que aun cuando no se pueda llegar a un tablero integrado la mínima información sistemática es de uso válido para las pymes. Consiste en la selección de un conjunto de mediciones que evalúan el gerenciamiento de la empresa en forma sistemática.

“ La concepción del tablero de comando debe dirigirse hacia cinco ideas básicas:

- Soporte firme durante el proceso de toma de decisiones
- Concepción y aplicación clara y eficiente.
- Transformación sucesiva hacia los cambios e innovaciones del entorno empresarial.
- Atención hacia los indicadores financieros y no financieros.
- Ser instrumento de aliento a todos los niveles de responsabilidad.”

Lopez Viñegla A, “ El Cuadro de Mando hipermedia” Universidad de Zaragoza . España .-

4.3.- Cambios en la cultura empresarial, cómo lograrlo?

4.3.1.- La presencia del Estado.

Merece un párrafo en nuestra ideas de cómo disminuir las anomalías en una empresa pyme, la participación del Estado, cualquiera de los “Estados”, lo importante es que éste participe en la resolución de problemas en empresas en las que sin ayuda de ninguna clase están condenadas al fracaso. El Estado, a través de la creación de organismos de ayuda a las empresas pymes cumpliría un rol fundamental de apoyo a las mismas. Esto no es nuevo, ya ha habido oficinas de este tipo, de hecho las hay en algunas provincias. Algunas aun existen pero ejercen una muy pobre presencia. Se aboga para que el presupuesto nacional dote a estas oficinas de los fondos necesarios que garanticen el éxito de sus funciones. Cómo participa el estado?

- A través de la capacitación, no solo al empresario pyme, sino a sus gerentes y asesores.
- Las entidades y programas de ayuda. (“ *Políticas de apoyo a las pymes*”) *Horacio Irigoyen, página 78.*

4.3.2.- Las 14 verdades de Deming.

La aplicación de los postulados que Deming redactara para ser aplicados a las empresas se pueden adaptar a la realidad de nuestras pymes. No todos los principios son aplicables, los dejamos expuestos para mantener su unicidad y a los efectos de generar la discusión de cuales son los aconsejables o no. Creemos, por ejemplo, que en ocasiones determinar parámetros es altamente provechoso en las organizaciones a las que nos referimos.

- 1.- Crear constancia de propósitos para la mejora de productos y servicios.
- 2.- Adoptar una nueva filosofía para una era económica mediante el aprendizaje de responsabilidades por parte de la gerencia y su accionar en pos del cambio.
- 3.- Abandonar la dependencia de una inspección general para lograr calidad.
- 4.- No basar las operaciones comerciales en el precio; en cambio minimizar el costo total y recurrir a proveedores individuales.
- 5.- Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio para incrementar la calidad y la productividad y para reducir costos.
- 6.- Introducir la capacitación mediante la práctica del trabajo.
- 7.- Instituir la dirección; la supervivencia debería servir para realizar un trabajo menor, y revisar la supervisión de los trabajadores de producción y gerencia.
- 8.- Alejar los temores para que todos puedan trabajar con eficacia para la organización.
- 9.- Eliminar las barreras entre departamentos ; investigación, diseño y ventas deben trabajar juntos para prever problemas de producción y uso.
- 10.- Eliminar los eslóganes y metas numéricas para la fuerza de trabajo, defectos cero o nuevos niveles de productividad. Estos provocan distracción, ya que el conjunto de problemas pertenece al sistema y está mas allá de la influencia de la fuerza de trabajo.

11.- Eliminar las cuotas o estándares laborales, y la dirección por objetivos o metas numéricas; sustituir la dirección.

12.- Desterrar las barreras que quitan a las personas el orgullo por la fabricación: trabajadores por hora, de gerencia o ingeniería; eliminar las clasificaciones anuales o por méritos, y la gestión por objetivos.

13.- Instituir una educación vigorosa y un programa de mejora personal.

14.- Poner a trabajar a todos en la organización para llevar a cabo la transformación.
W.E.Deming citado por Rubén Helouani en “ Manual de los Costos de la Calidad” Ed. Macchi.

4.3.3.- La persuasión.

“ Convencer a alguien con razones fundamentadas ” “ Aprehensión o juicio que se forma en virtud de un fundamento ” *Diccionario de la lengua española.*

Creemos que el asesor del empresario debe en erigirse en la persona que lo ayude y convenza a flexibilizar sus estados mentales de manera que pueda cumplir sus objetivos con éxito y en nuestro caso contribuya a la disminución de las anomalías. En la figura del coaching vemos las ventajas comparativas que buscamos ; el asesor debe tomar de las funciones del coach las características que le sean de utilidad para influir en la cultura del empresario. La definición le es perfectamente aplicable a su rol de asesor. Es la persona en quien el empresario pyme debe aprender a confiar. Debe desarrollar su actividad después de un acertado diagnóstico de la realidad empresarial y cultural en donde le toca actuar para dar comienzo a su costado educativo.-

Coach: **“Modalidad de aprendizaje por la cual un coach ayuda a otra u otras personas a desarrollar su/s competencias para mejorar su desempeño y potencial”**
S. Lazzati y Otros. Curso de Capacitación.2003.-

Siguiendo definiciones de diversos autores los cambios culturales se logran a través de un líder. No son espasmódicos sino graduales. Se debe actuar en la sensibilización de los distintos estamentos de la organización para el cambio cultural. Esto lo debe tener en cuenta el asesor quien debe trabajar con el sujeto de este trabajo, el empresario pyme. El cambio de una metodología tradicional de gestión a una como la que sugerimos, implica un gran cambio que flexibilice los modelos mentales del empresario

5.- Conclusiones:

Es penoso observar como la suma de anomalías contribuyen alegremente a la decadencia de empresas pymes que podrían con el sólo ejercicio de flexibilizar ciertos rasgos de la “ cultura “ de sus conductores ver mejoras en sus rentabilidades, posibilitar el cumplimiento de sus objetivos y competir en el orden económico en el que les toca

actuar. Estas ideas también están dirigidas a los asesores económicos de la empresa quienes pueden contribuir y mucho a lograr la eficiencia que mayormente no es tenida en cuenta y utilizar el remedio de la persuasión para que la flexibilización a que hicieramos referencia sea un hecho.

BIBLIOGRAFIA

- Cagliolo Manuel O, Lissarrague Miguel, Metilli Gustavo: Gestión de Reducción de Costos aplicada a las Pequeñas y Medianas Empresas. (PYMES).Revista 25 Costos y Gestión.
- Cagliolo Manuel O. :Calidad y Dimensión de la Información de Costos para una Pequeña y Mediana Empresa. Publicaciones del VI Congreso Internacional de Costos. Braga – Portugal.
- Diallo A, Khan, Z.U; Vail.C.F. El Costo de la Calidad en el Medio Ambiente. Revista Costos y Gestión N° 20.
- Dodero S y Pithod A, La Sucesión de la Dirección en la Empresa Familiar. U.N. de Cuyo. Mendoza.
- Helouani Rubén: Manual de los Costos de la Calidad. Ed. Macchi.
- Irigoyen H. Las Pymes en la Argentina Globalizada. Ad. Aplicación Tributaria.
- Kaplan R y Cooper R : Costo y Efecto.Editorial Gestión 2000.-
- Puebla Francisco: Pymes, su Economía y Organización. Ed. Macchi.
- Rincón de Parra Haydee C: Calidad, Productividad y Costos: Análisis de Relaciones entre estos tres conceptos. VII Congreso Internacional de Costos. León. España.
- Selig Paulo M y Coral Mustrand e: Costo de la Calidad y su Control. Revista Costos y Gestión. N° 19.-
- Senge Peter: La Quinta Disciplina. Editorial Granica.
- Serra R. Y Kastika E: Reestructurando Empresas. Editorial Macchi.
- Serra R, Kastika e y Hermida J: Administración y Estrategia. Editorial Macchi.