

De las clases a la industria, el enfoque de un contador

Entrevista a Juan Carlos Wu García

Es contador público colegiado. Es egresado de la Facultad de Administración y Contabilidad de la Pontificia Universidad Católica del Perú y ha llevado una serie de estudios posteriores, como el Programa de Costos Estratégicos (PAD) en Universidad de Piura, Gerencia de Operaciones en la Facultad de Ciencias e Ingeniería de la PUCP, Gerencia por Procesos – B&T Meetings, Gestión de Proyectos y Mejora Continua de Sagemar (Chile), Interpretación Moderna de los Estados Financieros (Incae), Estados Financieros – Análisis de cifras contables y decisiones financieras en la Universidad Adolfo Ibañez. Cuenta con experiencia en el sector pesquero, industrial y de servicios. Cuenta con experiencia gerencial en las áreas contables, administrativas, financiera, planificación operativa, presupuestos, control y sistemas de costeo, así como experiencia en la implementación y manejo de sistemas ERP y Sistemas de Información Gerencial. Se ha desempeñado como gerente general y gerente de Administración en el Grupo Hayduk, gerente de Finanzas y Contabilidad en Systems Support & Services S.A. y, actualmente, es gerente general de la Universidad Jesuita Antonio Ruiz de Montoya.



cómo producían. Me metí ahí a plantas. Ellos tenían practicantes, como lo fui yo en ese momento. Mi primer trabajo fue hacer inventarios: ubicar los cerros de la materia prima de la harina, de la "fruta" –que es como le llamaban ellos–. Ese es el material con el que hacían los sanitarios. Yo era la persona más joven de toda la oficina, creo; todos los demás eran personas mayores. Por ello, yo era el que dominaba más Excel, Word; estoy hablando de hace veinte años. A partir de esto, mi jefe me empezó a delegar tareas para que lo ayude en temas de costo de producción, porque era un asunto en el que estaba muy metido, en el tema de sistemas. Él costeaba a través de un sistema que había desarrollado y yo comencé a introducirme en esta labor. Desde esa experiencia, me empezó a gustar el tema de costos. Le agarré el gusto por ahí y, después, ya pasé a otra compañía que también era productiva y me daba cuenta de que el tema de costos es determinante para la rentabilidad y viabilidad de un negocio. Este fue un motivo.

En segundo lugar, se encontraban los profesores que tuve en esta universidad, dos profesores de Costos muy buenos. Una de ellas fue la profesora Marín y el profesor Paiba que –Dios lo tenga en su gloria– ya falleció. El último me enseñó Costos 2. Ambos me empezaron a mostrar todo el potencial que hay en este tema. Manejar costos puede determinar –como les he comentado a los chicos– que un negocio fracase o un negocio vaya bien. Es más, en el estado de costo de producción o en un estado de resultados, el rubro de costos de ventas es el más grande. Entonces, es un factor determinante. Ahí empezó a gustarme. El mismo tiempo me ha dado la razón, ¿no? Yo he tenido la oportunidad, durante –más o menos– treinta años de ejercer la profesión, de dedicarme a esto unos veinticinco años. Desde ese lado, veo que es un tema muy interesante.

Ya nos contó un poco de su experiencia, pero ¿nos podría contar un poco más sobre la experiencia del campo de la contabilidad de costos?

Bueno, les comento. Yo empecé a trabajar en esta planta de sanitarios mayólicas. ¿Qué es lo que hace una persona que ve costos? ¿Qué hace un contador? Trata de plasmar. ¿Qué es lo que hace la contabilidad? Plasma en registros, o registra los sucesos o hechos históricos de una empresa, de una organización, para que estos que sirvan como una herramienta para futuro. Cuando uno costea o quiere determinar un costo específico de un bien, un mueble o servicio, lo que hace primero es observar. Tienes que observar cómo lo haces. Empiezas a ver desde otros puntos de vista, que –digamos– un ingeniero industrial no tiene. Lo que enseñé la última vez aquí es que el ingeniero industrial o ingeniero en planta, básicamente, suma cuánto cuesta la materia prima, la mano de obra, energía eléctrica; tal vez, el costo de la máquina. Sin embargo, cuando tú presentas un estado financiero o vas a presentar un estado financiero a accionistas, inversionistas o bancos, te piden un detalle de una estructura real de costos, que un ingeniero no te va a dar. Es decir, temas como, por ejemplo, la depreciación,

Entrevistadores:

Andrea Zavala Asto

Estudiante del octavo ciclo de Contabilidad de la Pontificia Universidad Católica del Perú, miembro del área de Costos de la Revista Lidera

Santiago Nieves Aynayanque

Estudiante del noveno ciclo de Contabilidad de la Pontificia Universidad Católica del Perú, coordinador del área de Finanzas de la Revista Lidera

¿Cómo así le llamó la atención la contabilidad de costos, puesto que no es una rama común de especialización de los contadores?

Yo, inicialmente, empecé a trabajar en una planta de sanitarios, de producción de sanitarios. Además, a mí siempre me ha llamado la atención el tema de construir cosas, cómo hacer cosas. Es decir, yo he sido un poco un ingeniero frustrado, como decía mi papá. De ahí, a raíz de que entré a trabajar en esta planta de sanitarios Trébol, me comenzó a llamar la atención

el costo de intangibles o los devengados de ciertos gastos no los consideran, aunque estos sí influyen. Tienes que considerarlos para determinar el costo real.

En ese sentido, tenemos una visión más amplia de un costo real de lo que un ingeniero puede tener. Yo siempre me terminé peleando con mis amigos en planta. Bueno, ahora ya no, porque estoy en otro rubro, pero cuando estaba ahí discutía con ellos. "No, te cuesta 5 soles", "No, no te cuesta 5; te cuesta 10", "¿Por qué?", "Porque te faltan estas cosas", "No, pero esos son temas contables que ustedes lo ven". "Al final, eso va al estado financiero", le digo; "eso lo va a ver el banco. El banco va a analizar todos estos aspectos y no te va a decir que te cuesta 5 soles; va a decir que te cuesta 10. A lo mejor, el proyecto no va por eso". Quizás, con respecto al tema de costos, nosotros –los contadores– siempre somos los aguafiestas de los ingenieros en muchos proyectos, porque tenemos una perspectiva más cuadrículada.

Bueno, les comento, a mí la contabilidad de costos me gustó, primero, porque tú plasmas algo, un hecho muy concreto en números. ¿Cuánto te costó un celular? Tú lo puedes determinar. La mesa: ¿cuánto te costó hacer la mesa? Es algo concreto; yo lo veo mucho más concreto. Ello tiene mucha influencia en una decisión que puede tomar una Alta Gerencia, un Directorio, al realizar una inversión. En esa medida, se trata de un tema que puede ser y es relevante para el futuro de la empresa. Básicamente, como digo, es tratar de observar, tratar de plasmar en una hoja de Excel cómo se ha procesado, cómo se ha producido, cuantificar; sacar aquellos insumos o elementos que han entrado. En ello, se debe utilizar bastante el criterio. Lógico, debe ir combinado con un conocimiento técnico también de otras áreas.

Ahora, usted nos mencionó que lo que más ha tratado es el costeo industrial de las empresas industriales. A la par, sabemos que existen diferentes tipos de costeos. ¿Cuál considera usted que es el más importante para estas empresas industriales?

Depende de qué tipo o giro de empresa tienes. El tema de contabilidad de costos o contabilidad analítica es un tema abierto, porque no hay regulaciones al respecto. En un costo de ventas, los costos oscilan, mínimo, entre un 25% o 30% con respecto al de ventas; entonces, es importante. Si lo manejas bien, tú puedes tener una buena perspectiva del negocio. Ese es un punto.

Aparte, tú manejas los costos. De todo tu estado de resultados, tú puedes manejar los costos, tú puedes escoger tal o cual proveedor; es algo interno. Mientras, hay factores externos que tú no puedes manejar, por ejemplo, las ventas. ¿Qué es lo que pasa cuando caen las ventas? ¿Qué es lo primero que te piden? En primer lugar, se debe reducir costos, lo cual no necesariamente es lo más adecuado. Puede ser que tengas una mal estrategia de ventas. El problema en esos casos es que tú manejas los costos, pero no las

ventas. Tampoco, no manejas la diferencia de cambio. En cambio, los costos sí los puedes manejar, cómo enfocas. Ello, además, te brinda una visión de cómo utilizar los recursos que tiene la empresa. Entonces, hay teoría también. Está el costo industrial, el costo de los servicios, en temas de auditoría, porque puedes tener costos de servicio de auditoría.

Tú tienes que optimizar; por ejemplo, en temas de servicio, la principal unidad de medida es la hora, el tiempo del consultor, del auditor, del asistente. ¿Cómo optimizas que un asistente no tome más del tiempo necesario para realizar una adecuada auditoría a un cliente que tiene determinada cantidad de movimientos? Existe un tarifario en el cual se establece, en función del nivel de movimientos que tiene tal o cual empresa, que debes cobrar tanto, porque sabes que el asistente ya debe tener tantas horas ya asignables. Entonces, ya estamos incluyendo ahí el tema de costos estándares. Cualquier tipo de costos es importante, dependiendo del giro del negocio, como tú lo plantees.

"[...] me daba cuenta de que el tema de costos es determinante para la rentabilidad y viabilidad de un negocio".

De acuerdo con eso, ¿cuáles considera usted que son las diferencias principales entre la contabilidad comercial y la contabilidad industrial?

En la contabilidad comercial, lo único que tú haces es comprar y transferir correctamente: compras un bien y lo vendes. Entonces, no produces, no lo transformas. Le puedes cambiar el empaque, el color del empaque, la caja, la presentación. En cambio, en la contabilidad industrial es distinto. En esta, tú tienes que manejar desde la compra de la materia prima hasta todos los elementos que intervienen en la transformación o producción del bien. Tú compras –por ejemplo– troncos de madera, y vas a vender tablas o muebles. Hay un mayor valor agregado que tienes, que uno debe manejar. Ambas son importantes, dependiendo de qué tanto quieran los accionistas o los dueños de la empresa involucrarse en el negocio.

¿Cómo cree usted que ha avanzado el tema de contabilidad de costos industriales en el Perú? Quizás, ha visto algunos casos en los que antes se empleaba un mal sistema de costos y, con la nuevas mejoras, ha habido un mejor costeo.

Sí, definitivamente, la contabilidad en sí es un sistema de información por naturaleza. Al decir sistema, estamos hablando tanto de una forma de trabajo como de una metodología para realizar las cosas, pero debe ir acompañado de una herramienta informática. El desarrollo de las herramientas informáticas ahora va de la mano con la contabilidad obligatoriamente. Por ejemplo, cuando yo estuve acá, llevamos Pro Basic, un programa que no tenía mucha utilidad; les soy sincero. Nos hacían programar. ¿Para qué quiero programar?

Yo no voy a programar. Ahora, sí he visto, por ejemplo, que siquiera les enseñan Excel, Word, hojas de cálculo, que son algo básico. Sin embargo, ahora, no sé si están enseñando el manejo en sí o la lógica de cómo funciona un sistema contable o un ERP. Debería de haber eso, porque es con lo primero que uno se topa cuando sale a trabajar. ¿Cuál es la lógica de un sistema contable o un ERP? Hay sistemas transaccionales que registran las transacciones de una empresa en línea, lo cual te permite tener información en línea al día siguiente. Por ejemplo, hace veinte años, cuando yo estudiaba, uno registraba los vouchers a mano, mientras otra persona digitaba, por lo que tenías la contabilidad a los veinte o treinta días después. Ahora no; ahora es en línea. Por ejemplo, hay sistemas transaccionales o ERP –como SAP y Oracle– que te permiten registrar transacciones en línea. ¿Eso de qué manera contribuye? Tú ya antes configuras, por ejemplo, recetas de producción. Tomemos un caso: ¿cómo funciona un restaurant? En un restaurant, se determina que el plato de arroz con pollo debe tener veinte gramos de pollo, tres gramos de orégano; se arma una receta de forma que uno puede obtener la información correspondiente a fin de mes o de semana. ¿Cuánto de arroz con pollo? Treinta. Una vez definido, tienes el resultado “al toque”, de inmediato. Ahora, hay un rango lógico, un margen de diferencia que es ajustable, pero tienes la información al día. Como todo sistema de información, el valor que tiene la información en sí es la prontitud. Mientras más rápida y exacta sea, es mucho más valiosa. De nada te sirve tener una información exacta al centavo si la obtienes tres o cuatro semanas después de que sucedió, cuando “ya se enterró al muerto”. La toma de decisión ya no va. Entonces, en comparación con hace veinte años, ahora la ventaja es que tienes unos sistemas de información mucho más potentes, que te permiten tener información al día con mucha mayor exactitud. Son herramientas que te ayudan a tomar decisiones, que es lo principal. La información te ayuda para la toma de decisiones. Esa es la enorme diferencia con respecto a hace veinte años, acompañado básicamente por todo el tema de TI, todo lo que es Tecnología de Información.

¿Usted considera que la utilización de costos como un instrumento normativo y evaluado de la gestión de las empresas industriales requiere del dominio de la Gerencia?

Sí, lógico. Eso no solamente corresponde a la Gerencia, sino a todo nivel. Por ejemplo, cuando uno estudia una maestría o un curso de posgrado, cuando forma grupos de trabajo, se trata de un conjunto heterogéneo. Se reúne un contador con un filósofo, con un periodista, con un ingeniero, con un doctor. Cada uno tendrá un punto de vista distinto del mismo problema. Eso es riqueza. Ahora, ¿por qué menciono esto? La Gerencia –mayormente, la Alta Dirección– señala: “Mi gestión es vender”. Ese es un enfoque que tienen algunos. Sin embargo, ¿cómo vas a vender si no sabes cuánto te cuesta el producto? Esto ocurre a todo nivel. Por ejemplo, en la Gerencia Comercial en la que yo trabajaba, me reunía con el gerente comercial y le explicaba cómo se costaba. Lógicamente, el área de Costos, también, se puede

equivocar. Por eso, debe haber una constante relación con el área de Producción para saber si es que ha variado o no algún método, algún proceso productivo; si se ha cambiado o no algún insumo; si los tiempos de producción en lugar de pasar dos horas en el sacador de las telas ahora pasa una hora; todas esas cosas van influyendo. Es un tema muy dinámico, que implica que debes estar en constante actividad. Eso se refleja en los niveles, en los márgenes que tienes. Por lo tanto, la Gerencia, obligatoriamente, debe conocer costos; tiene que conocer cómo se produce su producto y cuánto le cuesta o, por lo menos, tener idea para poder negociar y ver si está ganando o perdiendo. Es básico.

“[...] el tema de contabilidad de costos o contabilidad analítica es un tema abierto, porque NO hay regulaciones al respecto”.

Entonces, ¿considera que debería mejorarse la relación entre la Gerencia y área de Producción?

Debe haber una comunicación fluida entre todos los niveles que participan de la toma de decisión en un negocio. Como te mencioné hace un momento, cada persona o cada área aportan, porque tienen distintos enfoques. Es decir, nadie es dueño de la verdad absoluta. El único dueño de la verdad absoluta es Dios. Entonces, cada persona aporta para llegar a un bien común, que se supone que es el de la comunidad, de la organización. Una comunicación siempre fluida debe tratar de hablar en el mismo idioma. La contabilidad de los números es el lenguaje universal de los negocios. Eso lo leí en un artículo de la señora Beatriz Boza –ahora, jefa de Indecopi– que salió en El Comercio. Los números son algo que todo el mundo entiende, que todo el mundo ve. Personas de distintos países ven un estado financiero y todos van a entender lo mismo; la situación de la empresa es una sola. Entonces, ¿eso qué involucra? Implica que todas las áreas deben estar involucradas, tener una muy buena comunicación. Los canales de comunicación deben ser muy fluidos y la información debe estar plasmada de tal modo que todos la entiendan. Para alcanzar esto, todos tienen que organizarse y coordinar cómo van a presentar informes, cómo se va a presentar la información.

Bueno, profesor, para finalizar la entrevista, ¿le podría enviar saludos a la Revista Lidera o dedicar algunas palabras a esta iniciativa? Ya cumplimos diez años este año.

Me parece muy elogiable, muy loable, esta revista. Es una forma a partir de la cual la facultad de Contabilidad tiene presencia en la universidad. Les mando mis felicitaciones a todos ustedes. Ya esta es la quinta promoción a la que le enseñé Costos y he visto cómo todos mis alumnos han ido evolucionando. Me da bastante orgullo saber que los artículos están muy bien hechos, muy bien escritos. A seguir adelante y mis felicitaciones. Sigamos así por el bien de toda la facultad. ■