

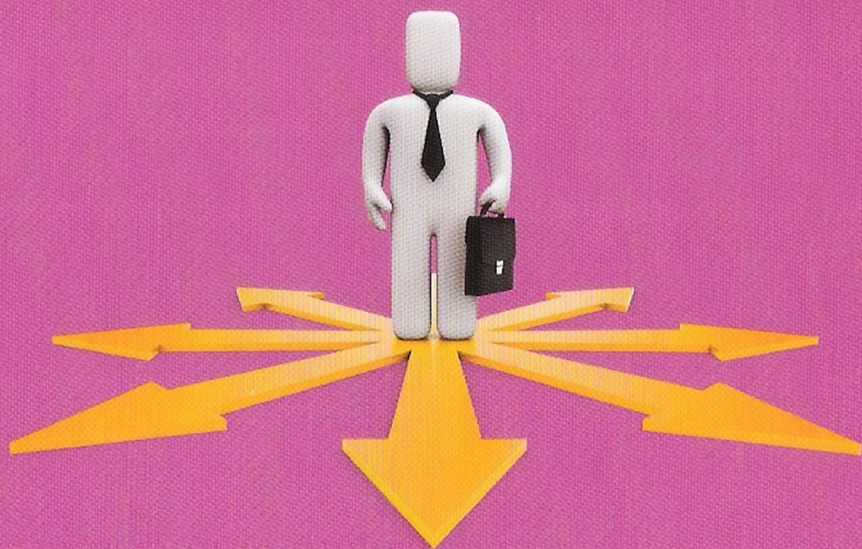
MASTER DE NEGOCIOS

MBA

ENCICLOPEDIA GERENCIAL

CONTABILIDAD DE GESTIÓN

Herramientas para la toma de decisiones



UNIVERSIDAD
METROPOLITANA

ECONOMÍA
& NEGOCIOS
elmundo

Contabilidad de gestión

Enciclopedia Gerencial
Master de Negocios
Lo que enseñan los mejores MBA

Contabilidad de gestión

Herramientas para la toma
de decisiones

Este libro fue desarrollado después de una amplia revisión de los principales textos sobre contabilidad que hay en el mercado. Se basa sobre todo en el libro *Managerial Accounting*, décima edición, de Ray H. Garrison y Eric W. Noreen.

También contiene material extraído de *Accounting for Decision Making and Control*, cuarta edición, de Jerold L. Zimmerman y de *Accounting*, sexta edición, de David H. Marshall, Wayne W. McManus y Daniel Viele. (Todos los libros son publicados por McGraw Hill/Irwin).

Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra sólo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

La edición original de esta obra ha sido publicada en lengua inglesa por The McGraw-Hill Companies, Inc., Nueva York (Estados Unidos), con el título *What the best MBAs know*.

Editor: Peter Navarro

Traducción: Carlos Ganzinelli

Revisión y adaptación: Susana Domingo (Universidad Pompeu Fabra)

Epílogo: Quico Marín

© 2005 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

© para la edición en lengua castellana, Profit Editorial, 2010

(www.profiteditorial.com)

Bresca Editorial, S.L., Barcelona, 2010

Edición Especial para el Diario El Mundo Economía y Negocios, en alianza con la Universidad Metropolitana de Caracas - Venezuela.



ISBN: 978-84-96998-40-7 (Obra completa)

978-84-96998-46-9 (Volumen 6)

Fotocomposición: www.eximpre.com

Índice

Introducción	7
Propósitos y aplicaciones de los sistemas de contabilidad interna	15
La función del presupuesto en el proceso de planificación de estrategias y beneficios	19
Costos diferentes para propósitos diferentes	29
Preparación de informes externo: costos de fabricación contra costos de no fabricación	34
Predicción del comportamiento de los costos: costos fijos, variables y mixtos	36
Análisis Costo - Volumen - Beneficio	38
Asignación de costos: costos directos frente a costos indirectos.....	40
Costo completo frente a costo variable	42
Cálculo del costo basado en la actividad (ABC, Activity - Based Costing)	49
Análisis de costos como forma de control: costos estándar.....	50

Establecimiento de costos estándares y de gestión por excepción.....	54
Análisis de desviaciones	55
Ventajas e inconvenientes del enfoque del costo estándar	57
El cuadro de mando integral.....	58
Descentralización y centros de responsabilidad	61
Descentralización y responsabilidad contable	63
Centros de responsabilidad	65
Comentarios finales	69
Epílogo.....	75
1. La importancia del cuadro de mando	77
Perspectiva financiera	80
Perspectiva comercial	82
Perspectiva interna	83
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	85
2. El proceso de planificación.....	87
Horizonte de la planificación	89
Previsión de las variables económicas como punto de partida del proceso presupuestario	93
El proceso organizativo de la planificación presupuestaria	97
Conclusiones	101
3. Software de gestión	103
Particularidades del software de gestión	109

INTRODUCCIÓN

*Cuanto antes se tiene la información,
más fácil es solucionar el problema.*

RICHARD KELSON
Director financiero, Alcoa

La contabilidad normalmente tiene fama de ser un mundo aburrido mundo de rutinas contables y gente que hace cuentas, pero es una disciplina absolutamente esencial para cualquier empresa. Ninguna empresa moderna puede crecer y prosperar sin un sólido equipo contable que ayude prácticamente a todas las demás unidades y disciplinas de la empresa.

El equipo financiero necesitará el sistema de contabilidad interna de la empresa para determinar datos como el nivel óptimo de endeudamiento y el costo del capital. Los economistas y especialistas de marketing necesitan sólidos datos de costos para fijar precios y calcular volúmenes de productos. En gestión de operaciones no pueden producir ni entregar productos que provienen de fábricas múltiples, centros logísticos y tiendas minoristas de todo el mundo sin una adecuada asignación de costos entre las diversas piezas de la maquinaria de producción y distribución. Y los equipos de recursos humanos y de comportamiento en la empresa no pueden contratar o despedir personal de forma eficiente si los contables no han establecido un sistema sólido de «contabilidad responsable» que sepa medir el rendimiento de los empleados y les exija responsabilidad.

Como veremos más adelante en este libro, el uso de métodos, información y lenguaje contable

para analizar y dinamizar prácticamente todos los aspectos de una empresa se conoce como «contabilidad de gestión». En oposición a su imagen pública, no sólo engloba un conjunto crucial de habilidades gerenciales, sino que también es bastante fascinante.

La figura 1 ilustra las grandes cuestiones y los conceptos clave de la contabilidad de gestión. Observe que el tercer círculo contando desde la izquierda, el que dice «Costos diferentes para propósitos diferentes», es más grande que los demás. Esto ha sido algo intencional, dado que este tema en concreto ocupará buena parte del libro. Por favor tómese unos minutos para leer el contenido de la figura antes de que comencemos a analizar cada uno de sus componentes.

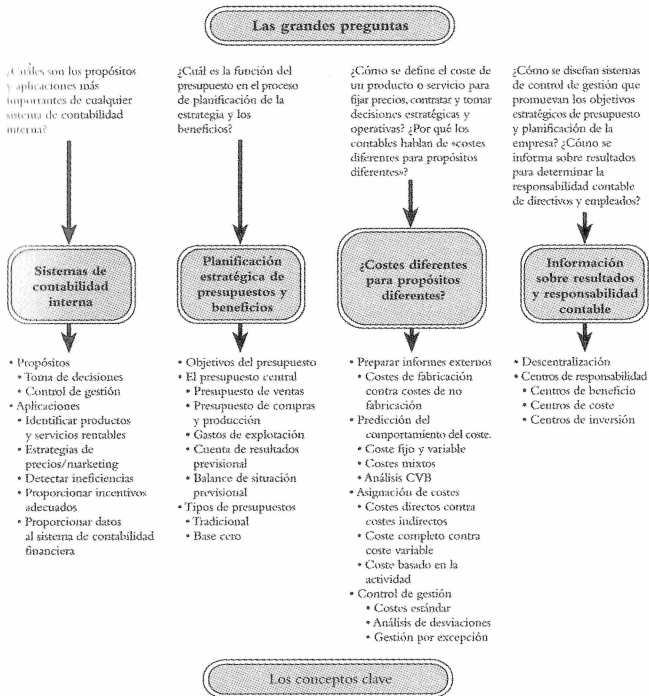


Figura 1. Las grandes preguntas y los conceptos clave de la contabilidad de gestión

**PROPÓSITO Y APLICACIONES
DE LOS SISTEMAS
DE CONTABILIDAD INTERNA**

Toda empresa debe tener un sistema de contabilidad interna, cuyos dos propósitos principales son tomar decisiones y ejercer control. El primer propósito es proporcionar la información adecuada al equipo directivo y a los mandos medios en general para que puedan planificar adecuadamente y tomar las decisiones correspondientes. El segundo es crear un sistema de valoración de resultados y de contabilidad con responsabilidad que ayudará a motivar y controlar a las personas que forman la empresa. Cualquier sistema de contabilidad interna que cumpla estos dos propósitos será útil de cinco maneras diferentes como mínimo.

Primero, proporcionará la información necesaria para identificar los productos y servicios más rentables de la empresa. Segundo, ayudará a formular estrategias de precios y comercialización que alcanzarán los volúmenes planificados. Tercero, identificará cualquier ineficiencia en la producción para asegurar que los productos de la empresa se fabriquen al costo mínimo. Cuarto, permitirá la existencia de los sistemas de remuneración que proporcionan los incentivos adecuados para que los empleados de todos los niveles maximicen el valor de la empresa. Por último, permitirá que los contables de gestión y costos trabajen mano a mano con los contables financieros para proporcionar todos los datos apropiados.

**LA FUNCIÓN
DEL PRESUPUESTO
EN EL PROCESO
DE PLANIFICACIÓN
DE ESTRATEGIAS
Y BENEFICIOS**

Un presupuesto es un plan detallado para adquirir y usar recursos financieros y de otras clases durante un período determinado. Representa un plan para el futuro expresado en términos cuantitativos formales... El uso de presupuestos para controlar las actividades de una empresa se conoce como «control presupuestario».

RAY GARRISON Y ERIC NOREEN

En cuanto a la implementación de estrategias, tal vez no haya nada más importante en una empresa que el desarrollo del presupuesto de operaciones (o presupuesto de explotación) y los distintos presupuestos detallados que lo conforman. La preparación del presupuesto es una gran parte del trabajo del equipo contable de cualquier empresa. Al mando de esta actividad normalmente está el *controller*¹, que es el responsable financiero de la empresa.

El propósito del presupuesto principal es resumir los planes de una empresa con respecto a todas sus actividades principales, desde ventas y producción hasta distribución y finanzas, y representarlos mediante un conjunto de presupuestos detallados que acaban conformando el presupuesto principal. En la figura 2 aparecen estos presupuestos detallados y la secuencia general de actividad presupuestaria.

Se puede ver que el presupuesto principal se rige sobre todo por el presupuesto de ventas, también llamado «presupuesto de ingresos o previsión». Una vez hecha la previsión de ventas, se tiene la base para el presupuesto de compras (si la empresa está en un sector comercial) o para el presupuesto de producción (si la empresa se dedi-

1. A veces se usa *comptroller*, que es la ortografía en inglés antiguo.

ca a la fabricación). Tanto el presupuesto de compras como el de producción conducen a un presupuesto de costo de bienes vendidos, aunque el presupuesto de producción hace una parada intermedia en los presupuestos de materias primas, mano de obra y gastos generales.

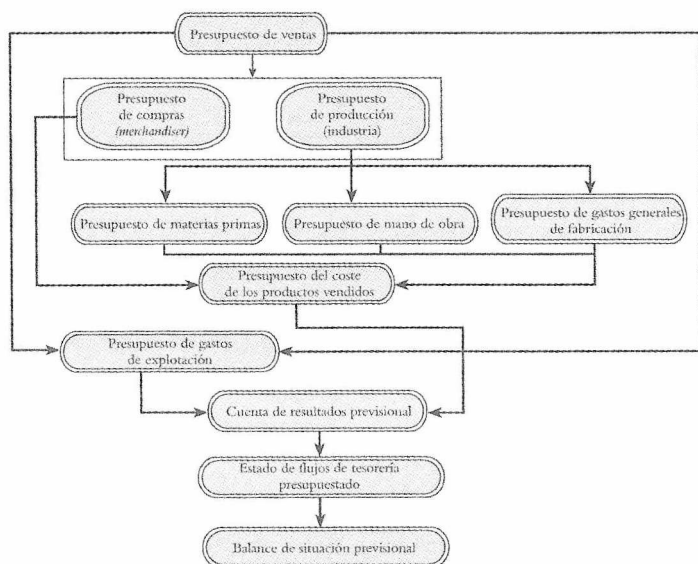


Figura 2. El presupuesto central y el proceso presupuestario

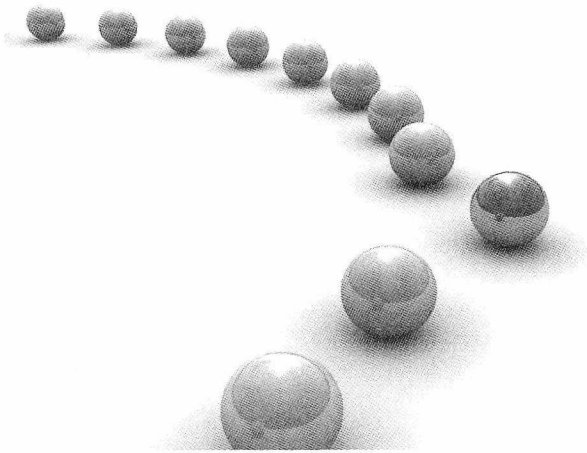
Por último, el proceso se acaba en los estados financieros presentados en el libro *Contabilidad financiera* de esta misma colección, pues da lugar a la cuenta de resultados presupuestada, el estado de flujos de caja presupuestado y el balance presupuestado.



¿Por qué el *controller* dedica tanto tiempo y esfuerzo a preparar un presupuesto general? Se trata de un documento muy versátil preparado con regularidad en cualquier empresa. Ayuda al equipo directivo a cumplir con seis objetivos importantes como mínimo y todos ellos encajan bien con los propósitos de los sistemas de contabilidad interna mencionados antes:

1. Planificar para el futuro.
2. Asignar recursos a las diferentes unidades y productos de la empresa.

3. Identificar posibles cuellos de botella en los procesos de fabricación, compra, distribución o prestación de servicios.
4. Coordinar las ventas y la producción así como otras actividades entre las diferentes unidades y divisiones de negocio.
5. Establecer referencias de comparación para evaluar resultados.
6. Comunicar los objetivos del equipo directivo al resto de la empresa.



Hay al menos dos maneras de ver cómo se enfoca la realización del presupuesto por parte del *controller* y las diversas unidades de negocio. En el proceso tradicional, el punto de partida

está en los números del año anterior. Un enfoque alternativo, conocido como «presupuesto base cero», comienza cada año desde cero. El beneficio de partir de cero para hacer el presupuesto es que obliga al equipo directivo a considerar constantemente todos sus gastos como si fueran nuevos. Este enfoque requiere mucho más tiempo y es más costoso que el proceso de presupuestación tradicional, por lo que no tiene una aplicación universal.

Veamos ahora el siguiente grupo de grandes preguntas incluidas en la figura 1. Estas preguntas están relacionadas con el tema tal vez más importante de la contabilidad de gestión, conocido como «costos diferentes para propósitos diferentes».

**COSTOS DIFERENTES
PARA PROPÓSITOS
DIFERENTES**

¿Necesita un costo variable, necesita un costo completo, necesita costos generales o se refiere simplemente a costos discrecionales? El costo que [usted] realmente necesita depende de la decisión que esté tomando.

UN DIRECTIVO DE CATERPILLAR INC.

La idea que hay detrás del concepto de «costos diferentes para propósitos diferentes» es que los costos se pueden medir de varias maneras. Según cual sea el objetivo, tomar una decisión o realizar un control, un método puede ser preferible a otro. Esta potente idea queda reflejada en la figura 3 y proporciona la estructura de esta sección. Por favor, dedique algunos minutos a estudiar esta figura con toda atención antes de seguir leyendo, ya que proporciona una visión general excelente de esta importante idea.

Vemos que hay al menos cuatro costos diferentes que los contables normalmente toman en cuenta para diferentes propósitos². El primero se usa principalmente en la preparación de informes externos y diferencia los costos de fabricación de los que no lo son. El segundo sirve para la tarea de pronosticar el comportamiento de los costos y se centra en la diferencia entre costos fijos, variables y mixtos. El tercero se ocupa de la asignación de costos, o sea, se ocupa de la espinosa tarea de distribuir costos directos y costos indirectos a actividades como producción. El cuarto grupo de costos estándar se usa para el control de gestión y la contabilidad de responsabilidad.

2. Hay otros dos «costos para tomar decisiones» que es útil conocer. Un costo escondido es un costo en el que ya se ha incurrido y que no se puede evitar sea cual sea la decisión directiva, por lo que es irrelevante en los análisis. En cambio, los costos de oportunidad sí son relevantes. Son los ingresos que se obtendrían si se hace el mejor uso posible de un recurso cuando ese recurso es una inversión alternativa.

Es especialmente útil para los equipos directivos que buscan estructurar los incentivos para empleados, de modo que todos los integrantes de la empresa luchen por los mismos objetivos.

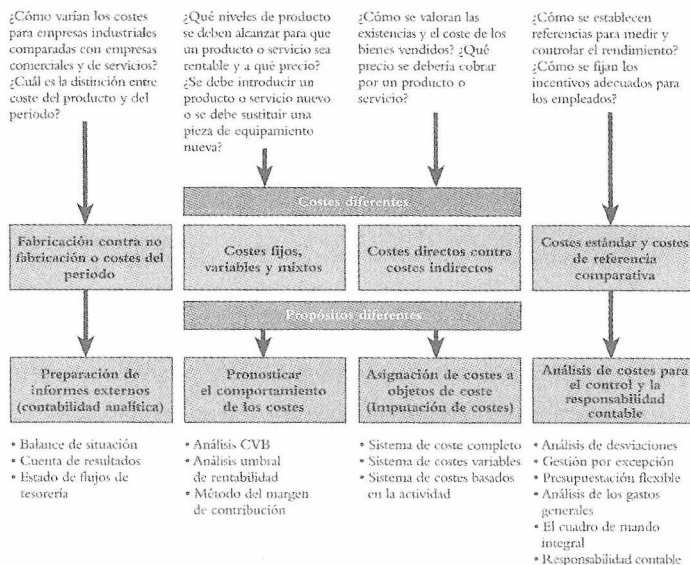


Figura 3. *Costos diferentes para propósitos diferentes*

A medida que vayamos viendo estas cuatro clases diferentes de costos y propósitos, veremos el potente efecto que la disciplina contable puede tener en la gestión de una empresa.

Preparación de informes externos: costos de fabricación contra costos de no fabricación

Comenzaremos viendo de qué manera el análisis de los costos de fabricación contra los de

no fabricación ayuda a preparar la clase de informes financieros externos comentados en el libro *Contabilidad financiera*. La figura 4 proporciona un resumen.

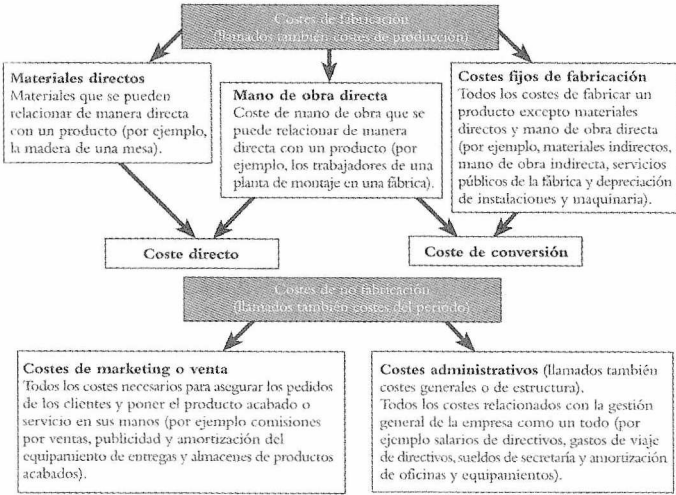


Figura 4. *Costos de fabricación contra costos de no fabricación para los informes externos*

En la figura vemos que los costos de fabricación, también llamados «costos del producto», están formados por los costos de mano de obra, materias primas y gastos generales. En cuanto a los costos de no fabricación o costos del período, están formados por los costos de comercialización, ventas y administración. Dado que estas clases de costos se usan sobre todo en la contabilidad financiera, no les dedicaremos mucho tiempo y nos dirigiremos a otras materias más interesantes.

Predicción del comportamiento de los costos: costos fijos, variables y mixtos

El segundo grupo de costos (fijos, variables y mixtos) permiten predecir el comportamiento de los precios. Esta es una de las tareas más importantes del contable de gestión porque ayuda a la empresa a determinar qué volumen de productos o servicios se debe alcanzar para que sean rentables. En el análisis del comportamiento de los costos, la palabra clave es volumen. O sea, cuando clasificamos los costos según su comportamiento, lo que realmente hacemos es mirar qué cambio se produce en un precio determinado con respecto al volumen que lo impulsa. La figura 5 ilustra las cuatro clases principales de comportamiento de los costos (fijos, variables y dos clases de costos mixtos), los costos semivariables y los que cumplen la función de escalón.

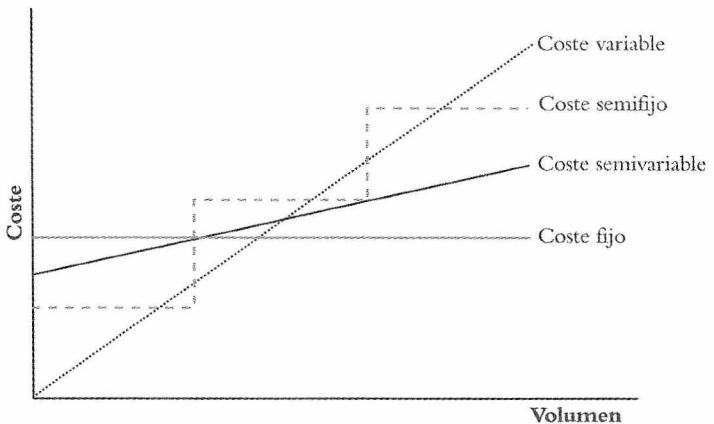


Figura 5. *Cuatro clases principales de costos*

Como vemos en la figura, un costo fijo no cambiará aunque cambie el volumen. El ejemplo que se usa con más frecuencia para ilustrar este concepto es el costo del alquiler. En el caso de una fábrica, el alquiler sigue siendo el mismo con independencia del volumen o de la utilización de la capacidad. Por eso, la línea de costo fijo es completamente horizontal, o sea, no cambia con la producción.

En el otro extremo del espectro, un costo variable responde de forma lineal a los cambios de volumen, mientras que si no hay volumen, no hay costos variables. O sea, cada vez que se produce otra unidad en una empresa de fabricación, hay un costo variable adicional relacionado con partidas como materias primas y mano de obra.

Entre estos dos extremos están los costos semi-variables. Tienen un componente fijo cuando no hay volumen y un componente variable que responde a los cambios en el volumen. Por ejemplo, la factura de la electricidad representa un costo semivariable. Hay un costo base por tener el servicio y luego un costo por cada unidad usada. En este caso, la línea de costos variables se inclina hacia arriba, pero también intercepta el eje vertical en un valor por encima de cero.

Por último, los costos semifijos o escalonados son fijos para períodos más cortos que los costos

fijos. Con cada cambio de volumen, pasan al nivel fijo siguiente. La mano de obra de supervisión a menudo cae dentro de la categoría de costos escalonados.

La estructura de costos de una empresa describe el patrón de estas cuatro clases de costos, pero estos patrones pueden variar mucho según los sectores. Las empresas que hacen un uso intensivo del capital, como las compañías aéreas, los servicios públicos y las productoras de metal industrial, tienen costos fijos muy altos, mientras que en sectores de servicios, que hacen un uso intensivo de la mano de obra, como aseguradoras, servicios financieros y hospitales, los que son muy altos son los costos variables. En cuanto a por qué todo esto importa, se puede encontrar una respuesta en la exposición de una de las herramientas más útiles del análisis del comportamiento de los costos, el llamado «análisis costo-volumen-beneficio», en siglas CVB.

ANÁLISIS COSTO-VOLUMEN-BENEFICIO

El análisis costo-volumen-beneficio (CVB) usa los patrones de comportamiento que hemos visto para interpretar y pronosticar cambios en los ingresos operativos procedentes de cambios en ingresos, costo o volumen de acti-

vidad. Una aplicación importante del análisis CVB es determinar el umbral de rentabilidad de una empresa o de una de sus unidades o productos.

La clave del concepto CVB es que a medida que los ingresos aumentan como resultado de vender más productos y servicios, los gastos variables crecen en proporción. Lo más importante, sin embargo, es que los costos fijos no aumentarán porque no son una función del nivel de volumen ni de la actividad generadora de ingresos.

Dado que el análisis CVB hace énfasis en el patrón de comportamiento de los costos variables y el impacto que los cambios de volumen pueden causar en los costos y beneficios, es útil tanto para planificar como para evaluar los resultados alcanzados. Como ilustración, lea el ejemplo de aplicación 1, prestando atención especial al concepto clave de margen de contribución. El margen de contribución muestra los fondos que una actividad dada aportará a una empresa para cubrir no sólo los costos de producción/operación sino también para aumentar los ingresos de explotación. Para que una actividad tenga un equilibrio cero, su margen de contribución debe ser al menos igual a sus costos fijos.

Asignación de costos: costos directos frente a costos indirectos

La distinción entre costos directos e indirectos se hace con el propósito de asignar los costos, y más concretamente, para determinar el costo total de un producto, servicio o función determinada.

La asignación de costos tiene muchas aplicaciones, entre ellas las de valorar adecuadamente las existencias y los costos de los bienes vendidos y fijar precios. Esto es importante porque muchas empresas ignoran los costos totales y sin querer venden algunos de sus productos a un precio demasiado bajo, con lo que pierden dinero. En estos casos, esas empresas en realidad están compensando lo que pierde un producto con lo que gana otro, pero así no pueden durar mucho tiempo y acaban cerrando.

Cuando la contabilidad analítica o contabilidad de costos descubre casos de subsidio cruzado, una decisión directiva prudente puede ser aumentar el precio del producto si las condiciones del mercado lo permiten. La tarea de fijar precios es un ejemplo excelente de la sinergia entre las lecciones de economía directiva con respecto a cuestiones de oferta y demanda y las lecciones de contabilidad de gestión con respecto a la exactitud de los datos subyacentes del análisis.

En este caso concreto, si el precio no se puede subir porque el mercado es muy competitivo, el equipo directivo puede suspender el producto subsidiado, pero una decisión así no se puede tomar si el equipo directivo no tiene acceso a la información sobre el verdadero costo del producto.

A veces es difícil determinar los costos totales porque los costos indirectos, por ejemplo los relacionados con alquiler, seguros, servicios públicos y otros gastos generales, no se pueden precisar con mucha exactitud. (Los costos directos como mano de obra y materias primas suelen ser más fáciles de determinar.) La tarea del contable, entonces, es asignar los costos indirectos adecuadamente a los diferentes productos y servicios para determinar el costo total de la producción y así poder establecer los precios (según las condiciones del mercado, claro) para cubrir todos los costos. Es importante que los directivos se ocupen de determinar las actividades que realmente influyen en los costos.

Como ejemplo, consideremos dos productos diferentes fabricados por una empresa. Los dos se fabrican en las mismas instalaciones físicas y, sin embargo, la elaboración de uno requiere mucho menos espacio de la fábrica y consume menos electricidad que la fabricación del otro. En tal caso, no sería lógico dividir el alquiler a partes iguales entre los dos productos al calcular su costo.

COSTO COMPLETO FRENTE A COSTO VARIABLE

Al asignar costos, el equipo de gestión contable normalmente puede elegir entre varios métodos, cada uno de ellos con sus virtudes y defectos. Un método es el sistema de costo integral o completo, a veces también «método de costo total»; un segundo método es el sistema de costo variable, costo directo o costo marginal y omite el componente de gastos generales fijos.

Ejemplo de aplicación 1

Xerox, las fotocopiadoras que funcionan con monedas y el análisis CVB

Supongamos que el equipo que dirige la división de fotocopias de autoservicio de Xerox Corp. está considerando una propuesta de colocar fotocopiadoras que funcionan con monedas en lugares públicos como bibliotecas, librerías y supermercados. Los clientes pagarán 5 centavos de dólar por fotocopia mientras que los locales donde se instalen las máquinas recibirán medio centavo por copia, o sea que el ingreso neto por copia para la división de Xerox será de 4,5 centavos.

En cuanto a costos, Xerox pondrá la fotocopidora en el local y proporcionará el servicio de mantenimiento, papel y toner. Los costos por fotocopidora se pueden considerar fijos porque Xerox le cobrará a la división una tarifa fija de 185 dólares mensuales por cada máquina. Los costos del servicio técnico se pueden calcular teniendo en cuenta que por cada 30.000 fotocopias, habrá un costo medio de 90 dólares por cada visita técnica. El papel y el toner costarán juntos medio centavo de dólar por copia. Con estos datos podemos establecer el costo variable por copia como sigue:

Papel y toner	\$0,005
Dueño del local	\$0,005
Servicio técnico (\$90/30.000)	\$0,003
	<hr/>
Costos variables	\$0,013

Ahora podemos calcular el margen de contribución, que simplemente es la diferencia entre el precio y los costos variables por copia, según el siguiente cálculo:

Precio	\$0,050 por copia
Menos costos variables	\$0,013 por copia
	<hr/>
Margen de contribución	\$0,037

Dado el margen de contribución y los costos fijos mensuales de 185 dólares por máquina, el número de copias que cada fotocopiadora debe vender al mes para recuperar los costos es la relación entre costos fijos y el margen de contribución. Esta cantidad de copias se llama punto de equilibrio o umbral de rentabilidad y se calcula así:

$$\text{Umbral de Rentabilidad} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Margen de contribución}}$$

$$= \frac{\$185}{\$0,037} = 5.000 \text{ copias}$$

O sea, usando el análisis CVB, descubrimos que si la fotocopiadora hace 5.000 copias por mes, producirá suficientes ingresos después de deducir los costos variables como para cubrir los costos fijos y no tener ni pérdidas ni ganancias. En líneas generales, este ejemplo nos permite ver que clasificar los costos en fijos y variables proporciona una

sencilla regla de decisión en cuanto al lugar donde colocar las fotocopiadoras. Si se espera que un local haga menos de 5.000 fotocopias al mes, entonces allí no se debe colocar ninguna máquina. El volumen de equilibrio proporciona así una herramienta útil para la decisión sobre el lugar donde poner fotocopiadoras.

Objetivo	Indicadores de resultados	Objetivos
<i>Perspectiva financiera</i>		
Uso eficiente del activo	Rendimiento del activo	17 por ciento anual
Aumentar suscripción	Crecimiento adicional	4 por ciento anual
<i>Perspectiva de innovación y aprendizaje</i>		
Formación empleados	Porcentaje de horas empleado dedicadas a formación	5 por ciento anual
Retención empleados	Porcentaje rotación empleados	6 por ciento anual
<i>Perspectiva del proceso interno</i>		
Reducir tasas errores	Porcentaje de tiempo que los empleados dedican a corregir errores	2 por ciento anual
Automatizar preguntas clientes	Aumentar porcentaje clientes que visitan sitio web de la empresa	18 por ciento anual
<i>Perspectiva del cliente</i>		
Aumentar cuota mercado	Aumentar número de personas menores de 35 años que compran seguros	3 por ciento anual
Satisfacción clientes	Porcentaje de clientes que dicen estar «muy satisfechos» en las encuestas	80 por ciento
Respuesta rápida a reclamaciones por pérdidas	Días necesarios para procesar reclamaciones por pérdidas	95 por ciento de todas las reclamaciones se procesa en un plazo de tres días

Fuente: Jerold L. Zimmerman, *Accounting for Decision Making and Control*, cuarta edición, McGraw Hill.

En el sistema de costo completo, el costo de una unidad de producto está formado no sólo por los costos directos de mano de obra y materiales más los costos variables de producción, sino también por un porcentaje de los gastos fijos generales. En cambio, el sistema de costo variable sólo considera aquellos costos de producción que varían según los materiales, la mano de obra y la parte variable de los gastos generales, o sea, que no contempla ninguna parte fija de los gastos generales. La aplicación de cada uno de estos métodos puede dar lugar a costos unitarios drásticamente diferentes y afectar así de forma significativa las decisiones directivas. La aplicación al pie de la letra del sistema de costo completo, por ejemplo, puede dar lugar a unos resultados no deseados, tal como ilustra el ejemplo de aplicación 2.

Ejemplo de aplicación 2

El sistema de costo completo e incentivos perversos en la Nissan norteamericana

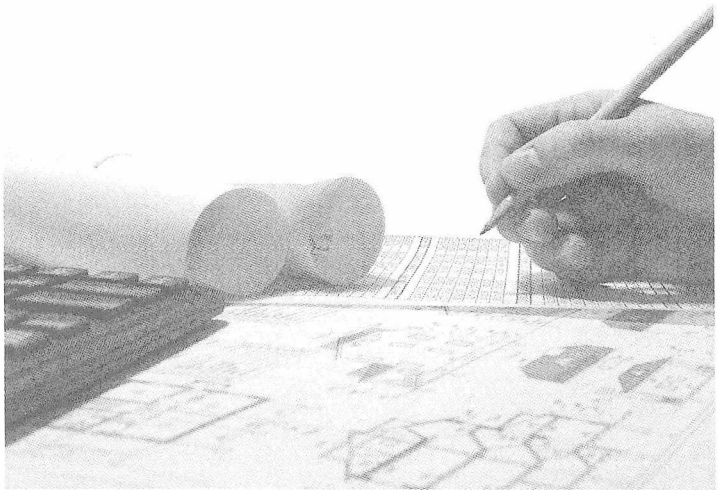
Una empresa de fabricación de automóviles debe elegir entre el sistema de costo completo o el de costos variables. Si elige el sistema de costo total, completo, su equipo directivo intentará que las fábricas de la empresa funcionen al nivel de capacidad más

alto posible. Dados los costos fijos altos de estas plantas, el beneficio por cada vehículo vendido aumentará significativamente a medida que la empresa vaya aumentando la utilización de su capacidad. Pero si hace funcionar sus fábricas al máximo de su capacidad simplemente para «tener ganancias», es probable que la empresa acabe inundando el mercado de automóviles. Como resultado, se verá obligada a la baja de precios y si la bajada de precios es mayor que la disminución de costos por unidad debido al funcionamiento de las plantas a tope de su capacidad, los beneficios también bajarán. Esto es exactamente lo que le sucedió a la división norteamericana de Nissan y lo más probable es que la culpa la haya tenido un exceso de confianza en el sistema de costo completo.

Fuente: Ray H. Garrison y Eric W. Noreen, Managerial Accounting, décima edición, McGraw Hill/Irwin, 2003.

Lo que este ejemplo muestra es que el sistema de costo completo puede oscurecer la verdadera contribución de la rentabilidad de un producto o cliente. El problema puede resultar particularmente serio en sectores industriales como el metalúrgico o el del automóvil, que hacen un uso

muy intensivo del capital y, por lo tanto, tienen gastos generales fijos muy altos. También puede verse exacerbado por caídas debidas a recesiones del ciclo económico y las correspondientes reducciones de la capacidad de producción.



Aunque el sistema de costo variable facilita mucho la estimación de la verdadera rentabilidad de productos o clientes, muchos contables prefieren el sistema de costo completo porque su principal preocupación es equiparar los costos a los ingresos. Los directivos, por otro lado, buscan datos que les permitan tomar mejores decisiones en cuanto a ofrecer un producto nuevo, eliminar

uno que ya existe, y así sucesivamente. En este sentido, es probable que el sistema de costo variable tampoco sea la mejor alternativa, sobre todo en sectores en los que el costo de un producto sufre la influencia de lo que se gasta en su creación, desde I+D, diseño y marketing hasta distribución y servicio al cliente.

CÁLCULO DEL COSTO BASADO EN LA ACTIVIDAD (ABC, ACTIVITY-BASED COSTING)

Debido a los inconvenientes del sistema tradicional de absorber todos los costos (sistema completo) y como alternativa al sistema de costos variables, se han desarrollado otros métodos más sofisticados para incluir los gastos generales fijos. Uno de esos métodos es el cálculo del costo basado en la actividad (ABC).

A diferencia de la contabilidad analítica tradicional del sistema completo, en el que se asignan los porcentajes predeterminados de gastos generales dividiendo los costos generales presupuestados entre algún indicador de actividad presupuestada como las horas de mano de obra, el método ABC calcula el costo de un producto sólo por la capacidad que utiliza. En un contexto de fabricación, por ejemplo, el proceso ABC intenta identificar los llamados «inductores de costos» los cuales consumen recursos en los talleres de la fábrica, como el uso de

la maquinaria, el manejo de materiales y las inspecciones de calidad. En lugar de usar un único inductor como hacen los sistemas tradicionales de contabilidad analítica, el método ABC toma en cuenta una variedad de inductores de costos y asigna los costos generales a tantos como sean necesarios para obtener la información buscada. El ejemplo de aplicación 3 lo ilustra bien.

Sin duda, la contabilidad basada en la actividad proporciona una imagen mucho más exacta de los costos de un producto que los métodos tradicionales, pero tiene un inconveniente: hace falta tener tiempo y recursos para aplicarla y mantenerla y el resultado no siempre justifica el gasto. El problema es mayor debido a una cierta resistencia que el método ABC encuentra entre las filas contables de muchas empresas debido al hecho de que este análisis basado en la actividad no se puede usar externamente y no está admitido por los principios contables generalmente aceptados (PCGA).

*Análisis de costos como forma de control:
costos estándar*

Con el cuarto grupo de costos, el de los costos estándar, nos enfrentamos más directamente a las principales áreas de preocupación del control directivo:

- La determinación de costos para alcanzar los objetivos estratégicos, tácticos y funcionales de la empresa.
- La identificación y adquisición de recursos.
- La gestión de los costos, que es una fuente fundamental de ganancias.
- La atención al rendimiento para obtener resultados.
- La concentración en la responsabilidad.

Ejemplo de aplicación 3

El sistema ABC rescata a Diamond Courier

A Claudia Post la despidieron del trabajo en Filadelfia, como mensajera en bicicleta, y decidió montar su propia empresa de mensajería. Después de 17 meses, los ingresos de Diamond Courier superaban el millón de dólares y en ese momento fue cuando Claudia decidió lanzarse a fondo. Rápidamente diversificó la empresa en entregas por furgoneta, servicios de carga aérea, un servicio de distribución de repuestos e incluso un servicio legal que repartía citaciones y preparaba

documentos judiciales. A los tres años de abrir las puertas, sus ventas anuales superaban los 3 millones de dólares y daba trabajo a más de 100 personas. El único inconveniente era que la empresa perdía dinero.

Haciendo un análisis de costos basados en la actividad de su servicio básico de mensajería en bicicleta, descubrió que el costo medio de una entrega era de casi diez dólares pero que por ese servicio cobraba menos de cinco. Además, esa parte del negocio, que en opinión de Claudia era el alma misma de Diamond Courier, generaba sólo el 10 por ciento de las ventas totales y apenas cubría sus propios costos directos de mano de obra y el de los seguros. ¿Qué hizo Claudia entonces? Eliminó la mensajería por bicicleta así como los servicios de carga aérea y de distribución de repuestos, que también eran deficitarios, y transformó la empresa.

Fuente: Susan Greco, «*Are We Making Money Yet?*» Inc., julio 1996.

El método de costos estándar o de gestión por excepción tiene una larga tradición en la contabi-

lidad de gestión. La idea que hay detrás de los costos estándar es fijar algún tipo de «norma» estadística estándar, un referente, que sirva para medir los resultados y luego centrarse en las principales desviaciones estadísticas o varianzas de la norma.

En su libro de texto, Garrison y Noreen indican que todas las empresas de fabricación, servicios, alimentación y sin ánimo de lucro usan estándares en cierta medida. Por ejemplo, centros de servicios automovilísticos como Firestone y Sears establecen estándares concretos de tiempo de mano de obra para instalar un carburador o cambiar unas válvulas y luego comparan el servicio realizado con los estándares fijados. Con el mismo criterio, los restaurantes de comida rápida como McDonald's tienen normas estrictas para la cantidad de carne que debe llevar una hamburguesa Big Mac, y los hospitales tienen normas para sus servicios de alimentación y lavandería y así sucesivamente.

Cuando se identifican desviaciones significativas porque se apartan de los referentes establecidos para hacer comparaciones, el equipo directivo se centra en ellas ya que normalmente indican la presencia de alguna forma de ineficiencia de producción o servicio. A esto se le llama «gestionar por excepción», y propone que el equipo directivo centre su atención sólo en

aquellas partes de la empresa donde los planes estratégicos, tácticos y funcionales no están funcionando bien. De esta observación se desprende que no se debe perder tiempo en aquellas áreas donde las cosas van bien. Dado que el enfoque costo estándar-gestión por excepción está tan extendido, merece la pena dedicar un poco más de tiempo a conocer más detalles.



ESTABLECIMIENTO DE COSTOS ESTÁNDARES Y DE GESTIÓN POR EXCEPCIÓN

Generalmente, los contables utilizan dos clases de estándares. Los de cantidad especifican cuánto insumos se deben usar para fabricar un producto o

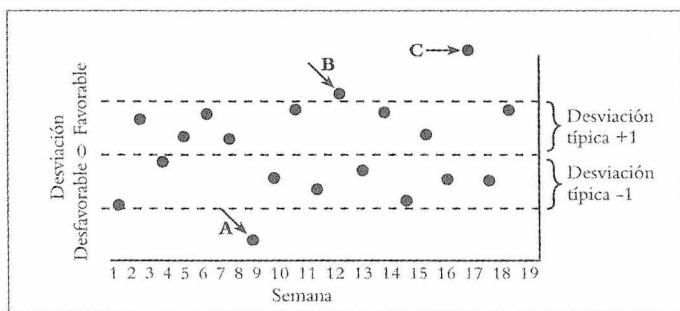
proporcionar un servicio. Los estándares de costo o precio especifican cuánto se debe pagar por cada unidad del input. Cuando las cantidades o los costos se alejan significativamente de los estándares, los gestores lo ven como una bandera roja que los avisa para que investiguen la discrepancia. Los estándares están separados porque tal y como dicen Garrison y Noreen, «...son varios los directivos habitualmente responsables de comprar y usar insumos y estas dos actividades tienen lugar en momentos diferentes. Por lo tanto, es importante que separemos claramente las discrepancias que se deben a las desviaciones de los estándares de precio de las discrepancias ocasionadas por las desviaciones de los estándares de calidad.»

Las diferencias que se pueden observar entre precios estándar y precios reales y cantidades estándar y cantidades reales se conocen como desviaciones en el lenguaje contable y estadístico, mientras que el proceso de computarlas e interpretarlas se conoce como análisis de las desviaciones. Se trata de un análisis del costo estándar que se basa en uno de los conceptos clave que se explican en el libro dedicado a los métodos cuantitativos y la estadística, la desviación estándar.

ANÁLISIS DE DESVIACIONES

La figura 6 ilustra un ejemplo de gráfico de control estadístico empleado en el análisis de la va-

rianza. Se puede ver una línea en el centro de la figura que representa el costo estándar, donde los puntos con datos no varían de la media de costo estándar. La línea de guiones por encima de la media representa una desviación estándar en la dirección favorable, en cambio, la línea de guiones por debajo de la media representa una desviación estándar en la dirección desfavorable.



Fuente: Ray H. Garrison y Eric W. Noreen, *Managerial Accounting*, décima edición, McGraw Hill/Irwin.

Figura 6. *Gráfico de control estadístico y análisis de la desviación*

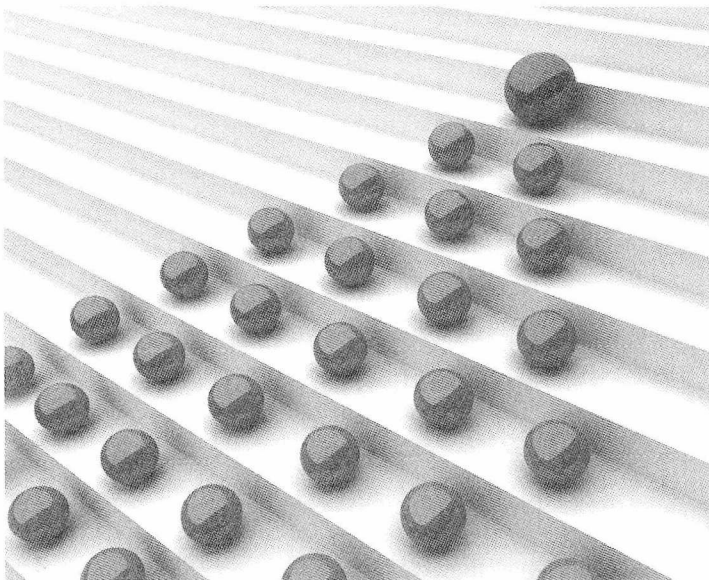
¿Pero en qué datos debería centrarse el equipo directivo? La respuesta está en una regla práctica usada en el análisis de desviaciones y en la gestión por excepción: centrarse sólo en aquellos puntos que superan una desviación estándar en la dirección desfavorable.

Según esta regla, el punto de mayor interés del gráfico sería el punto A. De todos modos, también deberíamos tener en cuenta que el equipo directivo

puede tener interés en examinar lo que fue tan bien en los puntos B y C para ver si pueden extraer alguna lección que tenga una aplicación más amplia.

VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL ENFOQUE DEL COSTO ESTÁNDAR

El enfoque del costo estándar tiene varias ventajas. Los estándares se usan sencillamente para calcular y parecer razonable ante los empleados. El cálculo del costo estándar también simplifica mucho la contabilidad, porque en lugar de vigilar los costos reales de todos y cada uno de los trabajos, se puede aplicar el costo estándar. De todos modos, hay algunos problemas importantes que vale la pena mencionar.



Por un lado, el método normalmente asume que los costos de mano de obra son variables, pero en algunos casos, la mano de obra que se ha de mantener por contrato representa más bien un costo fijo. Si es así, una mayor atención a la eficacia de la mano de obra puede conducir a una acumulación ineficiente de existencias.

Además, es probable que una desviación favorable no siempre lo sea. Por ejemplo, desde una estricta perspectiva de costos, disminuir la cantidad de carne picada que se usa para hacer una hamburguesa Big Mac en McDonald's se podría considerar como una desviación favorable y, sin embargo, fácilmente podría ser desfavorable si diera lugar a clientes insatisfechos y a ingresos perdidos que invalidarían el ahorro de costos realizado.

Debido a estos problemas, la unión de costos variables, análisis de desviaciones y gestión por excepción no se ve como una panacea en muchas empresas.

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Una técnica adicional importante en la contabilidad de gestión es el cuadro de mando integral. El concepto fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton y popularizado en va-

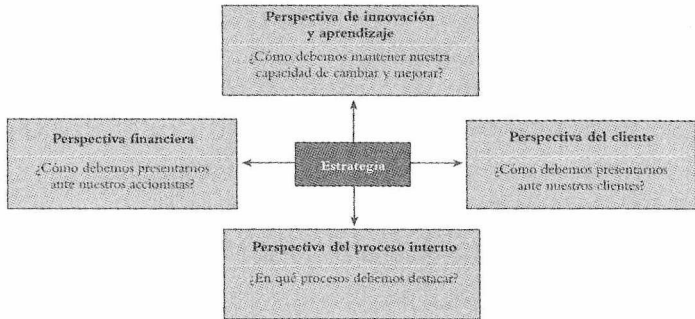
rios artículos publicados en *Harvard Business Review*. Muchas empresas de todo tipo de sectores lo están utilizando.

Un cuadro de mando integral comprende un sistema integrado de indicadores de la actividad de la empresa que se derivan de la estrategia empresarial y la apoyan. Empresas diferentes necesitan cuadros de mando diferentes porque tienen estrategias diferentes e identifican indicadores diferentes para cada una. Como dice el profesor Jerold Zimmerman: «Algunas empresas, como Dell y McDonald's, se decantaron por la excelencia operativa, mientras que otras prefirieron una relación estrecha con el cliente (Home Depot) o el liderazgo del producto (Intel y Sony)».

La idea a destacar aquí, ilustrada en la figura 7, es que las empresas de más éxito destacarán en una dimensión determinada coherente con su enfoque estratégico, aunque también mantendrán niveles muy altos en las otras dimensiones, de ahí la parte «integral» del cuadro de mando.

Siguiendo el sentido de las agujas del reloj, en la figura vemos que un equipo directivo que aplica un cuadro de mando mirará su sistema de control desde al menos cuatro perspectivas diferentes: (1) de innovación y aprendizaje, (2)

financiera, (3) de proceso interno y (4) perspectiva del cliente.



Fuente: Jerold L. Zimmerman, *Accounting for Decision Making and Control*, cuarta edición, McGraw Hill.

Figura 7. Las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral

**DESCENTRALIZACIÓN
Y CENTROS
DE RESPONSABILIDAD**

El último grupo de grandes preguntas y conceptos clave de la figura 1 tiene que ver con los informes de resultados y los centros de responsabilidad. Tal vez la pregunta más importante sea: ¿Cómo se diseñan sistemas de control de gestión que promuevan los objetivos de presupuestos estratégicos y planificación de beneficios, particularmente en empresas en expansión que se han vuelto muy descentralizadas? La respuesta, al menos parcialmente, está en el uso de los llamados «centros de responsabilidad», que pueden hacer responsables a unidades de negocio individuales, directivos, mandos medios y/o empleados.

La exposición que aparece a continuación es sólo una ampliación de muchos de los temas que hemos mencionado en el análisis de los costos diferentes que tienen propósitos diferentes. Después de todo, uno de los propósitos principales de herramientas contables como los «costos estándar» y la «gestión por excepción» es medir y controlar el rendimiento y el uso de esos resultados para alcanzar una mayor responsabilidad por parte de directivos y empleados.

Descentralización y responsabilidad contable

Tal como expresan Garrison y Noreen: «Alguien tiene que ser responsable de cada costo porque

si no, nadie será responsable y el costo quedará descontrolado inevitablemente». En las empresas pequeñas o de reciente creación, la responsabilidad se concentra en relativamente pocas personas, incluso a veces en una única persona. A medida que las empresas crecen y maduran, sin embargo, esto da lugar a una estructura más descentralizada. Como se trata en el libro dedicado al comportamiento empresarial, las estructuras de la empresa se pueden organizar por funciones, divisiones, matrices o redes.

Con independencia de la forma de descentralización elegida, por definición habrá cada vez más decisiones que se tomen en niveles gradualmente más alejados de la cúpula directiva. Esa descentralización puede representar serios problemas si el comportamiento de estos «actores» descentralizados no se puede medir ni controlar adecuadamente. Se necesitan sistemas de gestión de resultados cada vez más complejos y su desarrollo se ha visto estimulado por dos factores: la exigencia de responsabilidad provocada por recientes escándalos contables y una creciente preocupación por el elemento costo de la ecuación de generación de beneficios.

Uno de esos sistemas, conocido como «responsabilidad contable», propone que los directivos, mandos medios y empleados sólo deben ser responsables de lo que verdaderamente pueden con-

trolar. Esto requiere una visión de la empresa que la segmente en centros de responsabilidad.



Centros de responsabilidad

Un centro de responsabilidad puede ser un área, función, unidad u otra parte de la empresa en la que se pueda determinar un lugar de control. Los tres tipos principales son centros de costo, centros de beneficios y centros de inversión.

En un centro de costos, los directivos controlan el costo pero no los ingresos ni las decisiones de inversión. Centros de costos habituales son los departamentos de servicios, por ejemplo contabilidad, finanzas, administración general,

asesoría legal, personal y otros. En estos centros se usan frecuentemente las desviaciones de costo estándar para valorar los resultados.

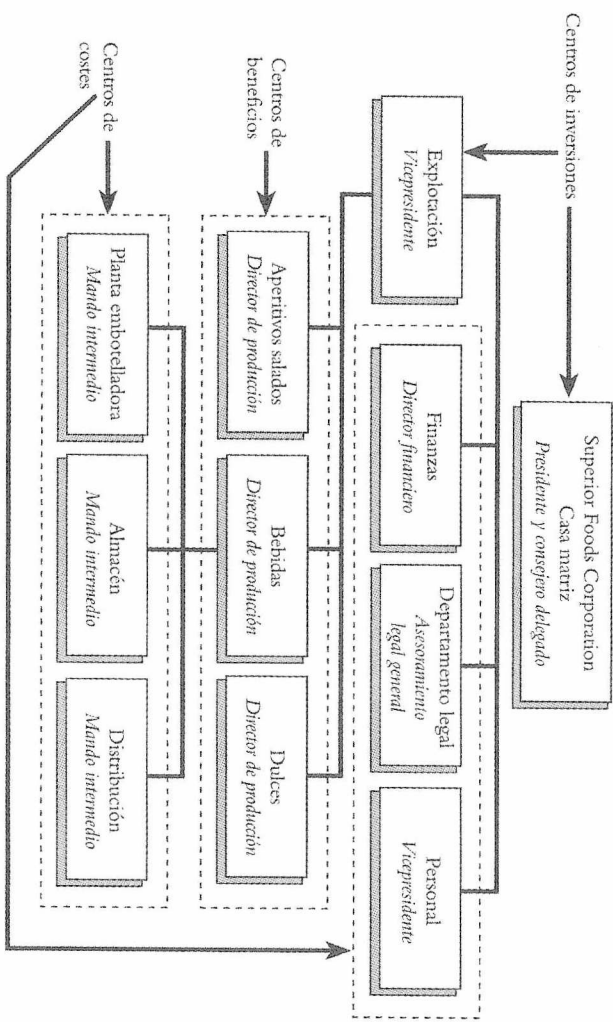
Un centro de beneficios es cualquier segmento del negocio donde un directivo controla tanto el costo como los ingresos. Normalmente, el comportamiento de un centro de activos de operación se juzga por el nivel de ingresos netos, que tal como se trata en el libro *Contabilidad financiera*, es sencillamente la diferencia entre ingresos y gastos. También se puede juzgar comparando los beneficios reales con los previstos en el presupuesto central.

Un centro de inversión es un segmento de una empresa cuyo máximo responsable tiene el control de gastos e ingresos así como de inversiones y activos de explotación. Garrison y Noreen ofrecen el ejemplo de un vicepresidente de la división de camiones de General Motors que pueda decidir las inversiones en la división, por ejemplo, financiar la investigación de vehículos deportivos que hagan un uso más eficiente del combustible.

No hay un sistema único que funcione bien en todas las empresas ni en todas las partes de una misma empresa, sino que cada uno de los tres sistemas diferentes tiene aplicaciones apropiadas según el departamento, unidad de negocio, proceso

o producto que se esté evaluando. Esto queda ilustrado en la figura 8, que nos proporciona un ejemplo de cómo se pueden clasificar los segmentos de una empresa de alimentación en centros de inversión, beneficios o costo.s

Dado que la responsabilidad contable requiere que los directivos sean evaluados sólo con respecto a aquellos factores que pueden controlar, un objetivo clave será identificar qué ingresos y/o costos se pueden conectar directamente con un nivel concreto de responsabilidad y control por parte de los directivos. Esa clase de detalle de la estructura de los centros de responsabilidad forma una parte integral de la asignatura de contabilidad de gestión.



Fuente: Ray H. Garrison y Eric W. Noreen, *Managerial Accounting*, décima edición, McGraw Hill/Irwin.

Figura 8. Centros de costos, beneficios e inversiones de una empresa corriente

COMENTARIOS FINALES

Tal como observara Leslie Breitner, autora del libro *Contabilidad financiera*, antes de los años 90 la profesión contable le prestaba poca atención a su dimensión de gestión. Comenzada esa década, sin embargo, fue quedando cada vez más claro que la competencia se volvía global y que el poder para fijar precios se reducía, por lo que muchas empresas triunfaban o fracasaban por su habilidad para gestionar y controlar los costos. Esa revelación puso de manifiesto los siguientes principios de la investigación y práctica contable:

- Los costos derivados con propósitos de contabilidad financiera pueden ser inadecuados para tomar decisiones de gestión.
- Los métodos arbitrarios de asignación de costos no darán lugar a un proceso óptimo de toma de decisiones ni a una actuación destacada.
- El uso de costos para una decisión puede representar un uso inapropiado para otras. Los datos sobre costos deben encajar con la pregunta que se hace y de ahí el criterio de «costos diferentes para propósitos diferentes».

Este libro se ha dedicado a múltiples herramientas y conceptos de utilidad para ayudar a los directivos a transformar los principios mencionados en acciones. En definitiva, de eso se ocupa la contabi-

lidad de gestión, conjuntamente con las disciplinas de economía directiva, finanzas, marketing, comportamiento en la empresa y estrategia.

Herramientas para la toma de decisiones

¿Cómo asignar una adecuada distribución de costos entre los productos que provienen de distintas fábricas, para cubrir y obtener un beneficio con la venta de los mismos?, ¿cómo medir la productividad de los trabajadores para determinar el exceso o la carencia de personal?, ¿cuál es el nivel óptimo de endeudamiento de una empresa?

En este libro el lector ha conocido la potente herramienta de ayuda que supone la contabilidad de gestión, a fin de ayudarle en la planificación a corto y largo plazo.

El autor nos introduce en los sistemas de contabilidad interna que persiguen, entre otros objetivos, facilitar la información necesaria para la toma de decisiones y valorar los resultados para motivar y controlar al equipo que forma parte de la empresa.

Entre las utilidades de la contabilidad interna encontramos:

- Identificación de los productos o servicios más rentables y los deficitarios.

- Ayudar a la formulación de estrategias de precios y comercialización para alcanzar los objetivos previstos.
- Identificar ineficiencias para resolverlas.
- Determinar un sistema de remuneración para proporcionar los incentivos adecuados.
- Etc.

Además, el lector constatará el propósito y la importancia de la elaboración de un presupuesto inicial y su seguimiento a lo largo del ejercicio, los conceptos de costos diferentes para propósitos diferentes, la organización y descentralización de decisiones a través de los centros de responsabilidad, etc.

En definitiva, una herramienta de reflexión para introducirse en los aspectos clave de la contabilidad de gestión.

EPÍLOGO

1

**La importancia
del cuadro de mando**

Robert Kaplan y David Norton plantearon el concepto de Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) como un sistema de gestión que no se basa en el análisis financiero de la empresa, sino que es un método para medir diversas actividades de la compañía, en función de la estrategia adoptada por ésta.

Así, los gerentes de las empresas tienen una visión más global de los alcances del negocio, pudiendo evaluar en todo momento los resultados definidos por el plan estratégico.



El cuadro de mando integral (CMI a partir de ahora), evalúa la marcha de la compañía a través de cuatro perspectivas diferentes, pero relacionadas entre ellas.

- Perspectiva financiera. ¿Cómo miden el éxito de la compañía nuestros accionistas?
- Perspectiva comercial. ¿Cómo creamos valor para los clientes?
- Perspectiva interna. ¿En qué procesos debemos alcanzar la excelencia para satisfacer a accionistas y clientes?
- Crecimiento y aprendizaje. ¿Qué sistemas de información, capacitación de los empleados y organización necesitamos para seguir mejorando los procesos internos y las relaciones con el cliente?

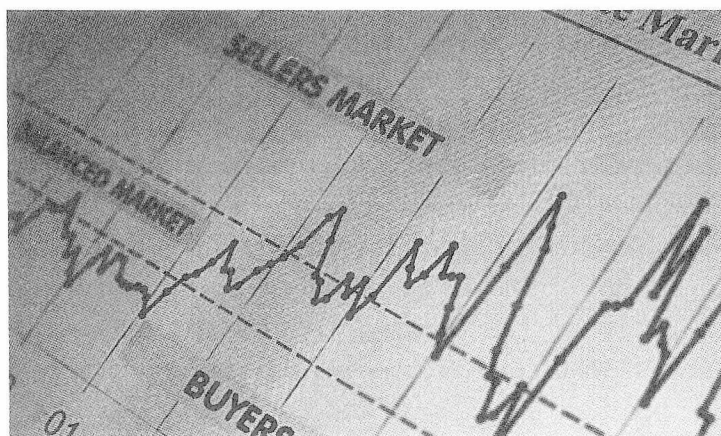
Perspectiva financiera

El CMI se queda con la perspectiva financiera como el objetivo más importante para la maximización de los beneficios de la empresa. Medir la evolución financiera de la compañía indica si la estrategia, la implementación y su ejecución están contribuyendo a la mejora de la situación financiera.

Los objetivos financieros más comunes, que pueden ser medidos por las ventas y la rentabilidad de los activos, son el crecimiento de los ingresos y la productividad de la empresa.

El nivel de ingresos puede mejorar vendiendo nuevos productos a nuevos clientes y profundizando en la relación con los clientes actuales. Por ejemplo, los bancos siempre te ofrecen nuevos productos como hipotecas, préstamos para coches, etcétera, además de la cuenta corriente que ya tenemos depositada en la entidad. Otro ejemplo de obtener nuevos cliente sería Amazon.com, que ahora, aparte de libros, vende CDs y equipos electrónicos.

En cambio, la productividad puede mejorarse por dos vías. La primera es reduciendo costos, bajando el nivel de gastos directos e indirectos. Y la segunda es mejorando la eficiencia de los activos.



Perspectiva comercial

En la perspectiva comercial del CMI los gerentes identifican los segmentos del mercado objetivo en los cuales la empresa opera, y miden la evolución de las ventas en este segmento.

La evolución del éxito comercial se mide con variables como:

- Satisfacción del cliente
- Retención de clientes
- Adquisición de nuevos clientes
- Rentabilidad de los clientes
- Cuota de mercado
- Cuota de fidelidad

La relación entre estas variables es obvia. Así pues, un buen nivel de satisfacción del cliente provoca que éste tenga una gran lealtad a nuestro producto (retención de clientes), y a través del boca en boca se adquieren nuevos clientes. Como la confianza de los clientes aumenta, la compañía aumenta cuota de fidelidad con este cliente (es decir, el nivel de productos de nuestra marca que un determinado cliente compra en una categoría de productos determinada).

Entonces, con la adquisición de nuevos clientes y el aumento de fidelidad por parte de los ya existentes, aumenta la cuota de mercado de la empresa. Por último, la retención de clientes nos lleva a un aumento de la rentabilidad de los clientes, ya que es mucho más barato retener un cliente que hacer clientes nuevos.

Sin embargo, no olvidemos que el objetivo es maximizar la creación de valor que se da a los clientes, y esto se puede hacer de varias formas, ya sea ofreciendo la mejor relación calidad-precio (estrategia seguida por McDonald's, Dell Computers, Wall-Mart, etcétera), ofreciendo productos novedosos y pioneros en el mercado aunque sea a precios altos (Mercedes, Sony, etcétera) o dando una solución global a las necesidades del cliente (IBM, ofreciendo hardware, software, servicio, educación y consulting).

Perspectiva interna

Una vez la empresa tiene claros sus objetivos a nivel financiero y comercial, puede determinar los medios con que va a:

- producir y entregar el valor propuesto al cliente y
- conseguir las mejoras en productividad para los objetivos financieros.

La perspectiva interna del CMI identifica los procesos críticos en los que la organización debe llegar a la excelencia para conseguir los objetivos comerciales y los de crecimiento de ingresos y productividad.

Así pues, las organizaciones pueden llevar a cabo cuatro tipos de procesos para conseguir sus objetivos.

- Procesos operativos, basados en el día a día mediante los cuales las empresas producen sus bienes y servicios, entregándolos a los clientes. Estos procesos engloban la compra de material, la elaboración y producción de los bienes y la distribución final a los clientes.
- Procesos de gestión de clientes, basados en la adquisición y consolidación de los clientes objetivo. Se pueden identificar cuatro subprocesos dentro de esta división: selección de clientes, adquisición de clientes, retención de clientes e incremento del nivel de negocio.
- Procesos de innovación, enfocados a desarrollar nuevos productos, procesos y servicios, frecuentemente permitiendo a la compañía entrar en nuevos mercados y segmentos comerciales. Gestionar la innovación engloba los siguientes cuatro subprocesos: identificar oportunidades para nuevos productos y servicios, gestionar la cartera de innovación y

desarrollo, diseñar y desarrollar nuevos productos y servicios, y por último, llevar nuevos productos y servicios a mercado.

- Procesos regulatorios y sociales, mediante los cuales la empresa tiene que analizar los nuevos mercados donde opera, especialmente si se trata de países extranjeros. Este análisis tiene que estar enfocado en medidas medioambientales, de salud y seguridad, prácticas de empleo e inversiones en la comunidad.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La cuarta y última perspectiva del CMI identifica los objetivos para alineación de los empleados, sistemas y organización, que permita crear un crecimiento y mejoras a largo plazo.

Así pues, se identifica cómo deben los gerentes gestionar los activos intangibles como empleados, sistemas de información y organización para conseguir una buena implementación de la estrategia a largo plazo.

2

El proceso de planificación

En este apartado haremos hincapié en el proceso de planificación, donde el lector conocerá las variedades de planificación empresarial en función de su horizonte temporal, conocerá diferentes variables económico-financieras que afectan al proceso presupuestario, aprenderá el proceso de formulación de presupuestos y conocerá el presupuesto general de la empresa y sus componentes.

Horizonte de la planificación

La principal responsabilidad de la dirección de una empresa es la consecución de los fines para los que ha sido creada. La función directiva estará basada, por consiguiente, en la toma de aquellas decisiones que posibiliten el que la empresa consiga lograr sus fines y orientar, igualmente, en la toma de decisiones a los diferentes componentes de la organización. Dentro de este proceso tiene un papel fundamental la planificación y, en especial, el proceso presupuestario.

La vinculación del presupuesto anual a la estrategia a largo plazo y a la estructura organizativa es fundamental para el éxito del sistema presupuestario. No obstante, la vinculación del corto plazo con el largo plazo no es siempre fácil, pues las empresas se enfrentan al problema de tratar de resolver la ambigüedad ante la que se encuentran.

Esto se agrava cuando las empresas se enfrentan a entornos dinámicos (con muchos cambios en la tecnología o en las necesidades de los clientes), entornos heterogéneos (con un elevado número de variables internas ya sea por la dimensión o por la pluralidad de actividades que realiza) o entornos hostiles (por una fuerte competencia). Sin embargo:

- En entornos estables, homogéneos y poco hostiles, la centralización puede facilitar que la ambigüedad se reduzca. Igualmente, la historia y la cultura de la empresa pueden facilitar el que la estrategia sea implícita y clara para los componentes de la organización.
- En entornos dinámicos la existencia de mecanismos de coordinación interdepartamentales y de una cultura orientada a las personas puede facilitar el que la estrategia pueda ser implícita.
- En entornos heterogéneos la existencia de una elevada descentralización y de mecanismos de coordinación que puedan fomentar la participación en el proceso de decisión puede contribuir a clarificar la estrategia.
- En entornos hostiles la centralización y la formalización de la estrategia puede permitir la solución del problema de la ambigüedad.

A partir de la elaboración de la estrategia y del presupuesto a través del proceso presupuestario podremos iniciar el proceso de control *a posteriori* al evaluar la gestión de cada responsable en función de las desviaciones que haya producido respecto a las previsiones.

Tradicionalmente se han distinguido tres tipos de planificación:

- La planificación estratégica, encuadrada en el largo plazo, se refiere tanto a la definición del producto y del mercado a los que se quiere orientar la empresa como a los recursos productivos que pretende utilizar para lograr sus fines.
- La planificación presupuestaria, orientada al corto plazo (inferior al año), intenta asegurar que la empresa en su conjunto y en particular cada uno de los diferentes departamentos logre sus objetivos con eficacia y eficiencia.
- La planificación operativa, orientada al día a día, intenta asegurar que las tareas específicas que se deben realizar en cada puesto de trabajo sean realizadas con eficacia y eficiencia.

En el siguiente cuadro se muestra un resumen de los conceptos que afectan a los tres tipos de planificación.

Concepto	Planificación estratégica	Planificación presupuestaria	Planificación operativa
Horizonte de tiempo	Más de 1 año	1 año	Diario/semanal
Finalidad	Establecer objetivos a largo plazo	Establecer objetivos y políticas a corto plazo	Establecer objetivos rutinarios
Nivel de dirección implicado	Alta dirección	Alta dirección y direcciones departamentales	Direcciones departamentales y mandos medios
Complejidad	Alta	Media	Baja
Actividad a controlar	Resultados globales	Desviaciones presupuestarias	Operaciones realizadas respecto a estándares técnicos
Punto de partida	Análisis del entorno y de la organización	Planificación estratégica e información interna	Estándares técnicos
Contenido	Amplio, general y cualitativo	Específico, detallado y cuantificado en unidades monetarias	Específico y cuantificado en unidades físicas
Naturaleza de la información	Externa, intuitiva	Interna, financiera	Interna, técnica
Grado de predicción	Bajo	Relativamente alto	Alto
Estructura de las decisiones	No programadas e imprevisibles	Relativamente programadas	Muy alto

Además, dentro del proceso de planificación ocupa un papel fundamental la planificación económico-financiera. Ésta puede ser más o menos formalizada, y podemos distinguir cuatro posibles niveles de formalización:

- Planificación intuitiva (o parcialmente formalizada pero sin reflejarse en la contabilidad).
- Planificación presupuestaria de la cuenta de resultados sin utilizar técnicas analíticas y obteniendo un resultado global.
- Planificación presupuestaria con costos estándar por productos y por centros de responsabilidad.
- Planificación financiera a largo plazo vinculada con la planificación presupuestaria por productos y por centros de responsabilidad.

Previsión de las variables económicas como punto de partida del proceso presupuestario

Todo directivo intenta tomar decisiones que permitan adecuar las variables de la organización a las variables del entorno.

Mediante la previsión se intenta establecer cuál será el escenario y el entorno futuros de la empresa, y a partir de aquélla se realizará la planificación, proceso mediante el cual la empresa trata de proyectar el futuro que desea alcanzar intentando identificar los recursos que necesita para lograrlo. Con el ejercicio de previsión no se trata únicamente de decir exactamente cuál será el futuro,

sino más bien anticipar las posibles alternativas que se pueden presentar antes de que no haya tiempo para reaccionar.

Cuando hablamos de previsión conviene diferenciar los factores que inciden en ella. Principalmente se pueden separar en dos grupos, según sean externos, que son los que están ligados al entorno, o internos, que son los que están ligados a la propia organización y particularmente a las ventas y a los costos. El siguiente cuadro muestra los diferentes aspectos que afectan a la previsión.

	Externos (entorno)	Internos (organización)
Previsión de ventas	Innovación tecnológica en nuevos productos. Estrategia de la competencia. Cambios en el marco legislativo. Evolución de la demanda y crecimiento del mercado.	Política de marketing. Política de investigación y desarrollo.
Previsión de gastos	Estrategia de los proveedores. Costo y disponibilidad de los recursos productivos. Innovación tecnológica en procesos y en materiales. Cambios en el marco legislativo que afectan al costo y utilización de recursos.	Capacidad de producción y utilización. Consumo de recursos por unidad fabricada. Recursos disponibles (personal, tecnología). Relaciones con los proveedores de recursos y expectativas de comportamiento.

El punto de partida de la evolución del presu-

puesto es la previsión o estimación de ventas; ésta debe realizarse para cada centro de responsabilidad que asume funciones comerciales, así como para cada producto y mercado.

A partir de la previsión de ventas, tanto a largo como a corto plazo, se articula todo el proceso de planificación: planes de inversiones, política de financiación, políticas de investigación y desarrollo, de compras, de producción y de comercialización.

Por su parte, la previsión de costos está estrechamente relacionada con la de ventas. La previsión de costos debe centrarse en la estimación del costo de las materias primas, del costo de personal, de los costos financieros, de los costos indirectos en general (alquileres, impuestos, suministros, transportes, etcétera), de la adquisición de tecnología, de los impuestos, etcétera.

La estimación del impacto del entorno en las ventas y en los costos puede estudiarse utilizando la previsión de las diferentes variables que afectan a cada uno de los distintos centros de responsabilidad. Esta previsión se resume en el siguiente cuadro.

Centro	Concepto	Variables previsibles
Ventas	Volumen de ventas	Precio de venta del producto Cuota de mercado Unidades por producto, mercado, vendedor Crecimiento del mercado Devoluciones
	Gastos comerciales	Comisiones Gastos de estructura del departamento Descuentos y rappels Promoción y publicidad Gastos de distribución Estudios de mercado
Compras	Costo de compras	Precio de compra por unidad Descuentos y rappels Unidades a comprar por tipo de material
	Gastos de compras	Transporte Aranceles Gastos de estructura del departamento
Producción	Costos directos	Costo por hora de mano de obra directa y por departamento Costo estándar unitario por unidad de obra y por producto
	Gastos indirectos	Mermas y desperdicios Gastos de estructura del departamento (personal, amortización, trabajos, suministros y servicios exteriores)
	Otros	Necesidades de inversión
Estructura	Gastos de estructura	Gastos de estructura de cada departamento (personal, amortización, trabajos, suministros y servicios exteriores, diversos, tributos)
Gastos financieros	Gastos financieros	Necesidades financieras Costo del capital ajeno
Impuestos	Impuestos	Tipo impositivo Desgravación por inversiones

El proceso organizativo de la planificación presupuestaria

En el proceso de planificación presupuestaria se trata de concretar para cada uno de los diferentes centros de responsabilidad y en términos económico-financieros, los objetivos generales definidos en el plan estratégico. Así, la planificación presupuestaria trata de interrelacionar la estrategia con la estructura organizativa.

En la elaboración del presupuesto se suelen seguir las fases resumidas en el siguiente cuadro, donde se plantean una serie de cuestiones.

	Fase	Cuestiones
1	<i>Iniciación del proceso presupuestario</i>	¿Quién inicia el proceso presupuestario? ¿Cuál es el papel que juega la dirección? ¿Cuándo se inicia el proceso de forma que se pueda realizar con la antelación suficiente? ¿Cómo se inicia el presupuesto? ¿Qué información se transmite a cada responsable? ¿Cuál es el papel que deben jugar los diferentes directivos funcionales? ¿Cuáles son las líneas generales para la realización del presupuesto?
2	<i>Elaboración del presupuesto por centros de responsabilidad</i>	¿Quién debe elaborar el presupuesto? ¿Cuál es el grado de participación de los diferentes niveles de responsabilidad en el proceso de elaboración? ¿Cuál es el compromiso de dirección en esta fase? ¿Qué criterios se deben seguir en la elaboración del presupuesto? ¿Cómo se coordina su elaboración? ¿Qué niveles intervienen dentro de cada centro?

	Fase	Cuestiones
3	<i>Negociación del consenso para cada centro de responsabilidad</i>	¿Quién interviene en la negociación del presupuesto? ¿Hasta qué punto deben respetarse los presupuestos realizados por cada responsable? ¿Con qué criterios se deben revisar?
4	<i>Consolidación de los diferentes presupuestos</i>	¿Quién coordina el proceso de consolidación? ¿Qué mecanismos deben existir para la coordinación y consolidación?
5	<i>Aprobación</i>	¿Qué órganos deben intervenir en la aprobación del presupuesto? ¿Cuál es el calendario previsto para la aprobación? ¿Cuál es el proceso para la aprobación?
6	<i>Revisión del presupuesto</i>	¿En qué circunstancias deben revisarse los presupuestos? ¿Con qué criterios deben revisarse los presupuestos?

INICIACIÓN DEL PROCESO PRESUPUESTARIO

En esta fase es conveniente que se clarifique el plan anual que está o debería estar vinculado al plan a largo plazo (estrategia). Al iniciarse el proceso presupuestario es recomendable que la dirección asuma un papel activo, dado que es quien suele tener una perspectiva más amplia de la organización y el entorno.

Por otro lado, suele ser normal que sean los directivos funcionales quienes tengan un mayor conocimiento específico de cada área. Por esta ra-

zón es recomendable que la iniciación del proceso se realice conjuntamente.

El proceso de elaboración de los diferentes presupuestos debe estar sometido a un calendario predeterminado que permita asegurar su elaboración y finalización en la fecha acordada.

ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO POR CENTROS DE RESPONSABILIDAD

La elaboración del presupuesto puede ser realizada por el propio director general (en el caso de una empresa poco descentralizada), por cada responsable o por el propio controller, según cuál sea el grado de participación en el proceso de decisión que tenga la empresa y según cuál sea la vinculación de la dirección. Así pues, el proceso presupuestario debe adoptar un carácter participativo.

CONSOLIDACIÓN DE LOS DIFERENTES PRESUPUESTOS POR CENTRO DE RESPONSABILIDAD

El área de finanzas y control suele ser la más indicada para su consolidación. A partir de ésta, quizá sea necesario realizar ajustes que supondrían volver a las fases anteriores hasta conseguir el presupuesto global adecuado.

Es importante que en el proceso de consolidación se realicen reuniones interdepartamentales que permitan dar una visión de conjunto a los distintos responsables.

APROBACIÓN DEL PRESUPUESTO CONSOLIDADO

La aprobación del presupuesto, ya sea por parte de la dirección o del consejo de administración, supone la definición del plan de la empresa para el ejercicio; una guía para el comportamiento de cada centro de responsabilidad, un instrumento para evaluar *a posteriori* el resultado



de cada centro y la autorización para la realización de los costos e inversiones señalados por el presupuesto.

REVISIÓN DEL PRESUPUESTO

Lo normal es que, una vez aprobado el presupuesto, durante el ejercicio se produzcan circunstancias que modifiquen sustancialmente las características que han servido para la realización del presupuesto inicial. Sin embargo, sólo si son razones estructurales importantes es conveniente la revisión del mismo.

Dada la complejidad administrativa y la desorientación que puede suponer la revisión de los presupuestos iniciales es recomendable no hacer modificaciones puesto que, si los cambios no son realmente muy significativos, el propio sistema presupuestario contempla la realización de ajustes *a posteriori* de los presupuestos iniciales sin tener que modificarlos.

Conclusiones

El proceso de planificación está determinado por el entorno y la situación en la que se encuentra la empresa o unidad que se va a presupuestar. En la

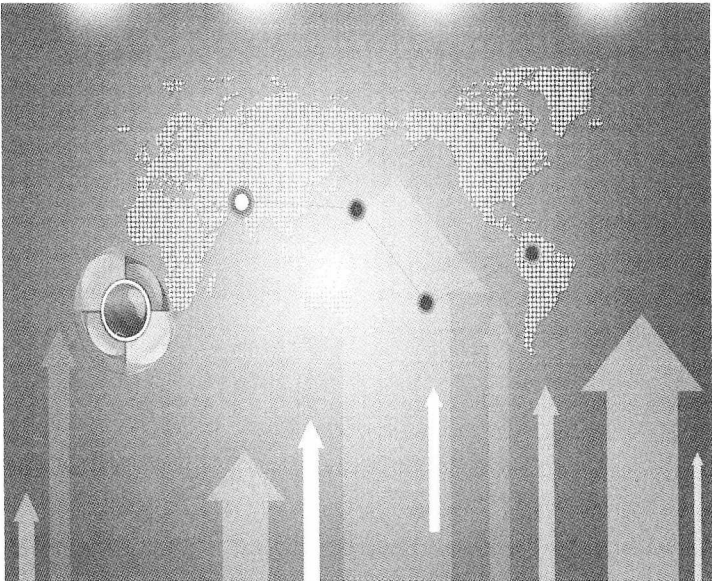
medida en que la planificación tiene que ser una herramienta que sirve para mejorar la gestión de las empresas, es necesario que se ajuste a las particularidades en que se encuentre el negocio.

Por esta razón, a la hora de poner en marcha la planificación se deben tener presentes los objetivos que se pretenden cumplir, así como las limitaciones que pueden impedir que se logren. Para que esto sea efectivo se debe contar en todo momento con el apoyo de los responsables de cada una de las unidades que van a ser presupuestadas.

3

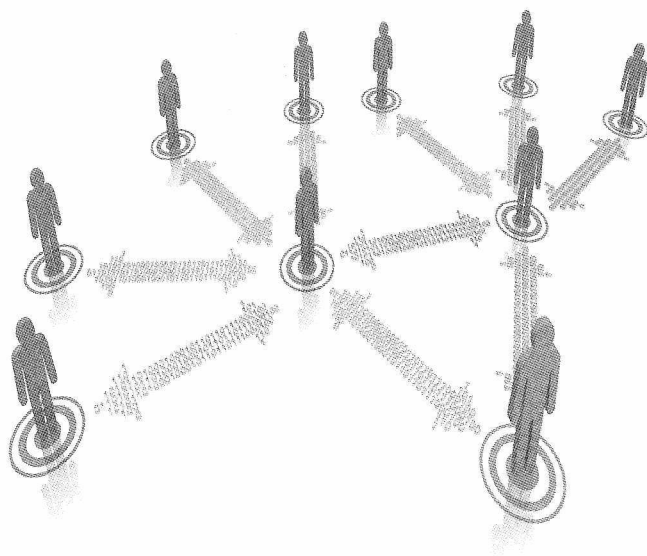
Software de gestión

La gestión en una empresa es una de las actividades más importantes que se desarrollan en la misma, ya que a través de ella se ejecutan todas las planificaciones estratégicas que contribuyen al desarrollo de la empresa. Debido a que esta actividad se realiza mediante el uso de toda la información que se maneja en una entidad empresarial, un gestor no puede desarrollarla por él mismo sin la ayuda de un software de gestión. Si bien la mayoría de las actividades empresariales se encuentran apoyadas por diferentes sistemas informáticos aplicados en cada área, en el caso de la gestión se trata básicamente de diferentes programas de base de datos que ayudan a almacenar ordenadamente la información que un gestor necesita para lograr una buena gestión empresarial.



Por lo general, el software de gestión es el más importante, ya que en él se almacena información de las áreas contables, financieras y de recursos, entre otras, y aunque dicha información suele ser manipulada únicamente por el gestor correspondiente, el resto de los empleados administrativos también tienen acceso a ella.

El software de gestión trabaja con diferentes claves de acceso para cada área de la empresa, ya que una de las características principales de estos programas informáticos es que se encuentran ejecutados bajo diferentes sistemas de seguridad que no permiten el acceso a ningún factor externo de la empresa, impidiendo de esta manera que la información de los archivos sea manipulada en con-



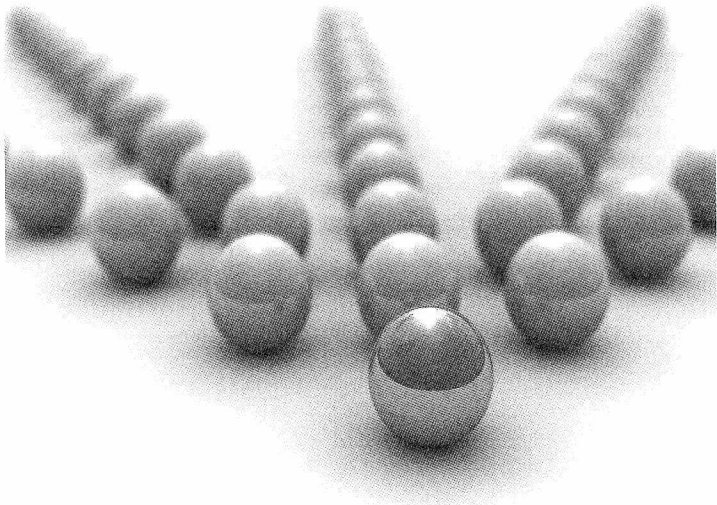
tra de la misma. Es importante que tengamos en cuenta que todo software de gestión requiere de cierto mantenimiento periódico, ya que aunque el mismo se caracterice por la gran cantidad de ventajas que ofrece para el correcto desempeño de un gestor de empresas, también presenta un margen amplio de vulnerabilidad en cuanto al desarrollo de su sistema.

Con esto queremos decir que es muy común que un software de gestión pueda llegar a poseer algunas fallas y errores de archivo provocados por su uso continuo y el paso del tiempo, y considerando que esto puede ser causante de la pérdida de información, es fundamental contar con un asesor técnico que ayude al mejoramiento de las funciones del software de gestión.

Uno de los problemas más habituales en aquellas empresas que no suelen prestar la atención debida a los software de gestión, es que a la hora de tener que realizar el informe de gestión anual no se posee la información requerida para ello.

Dicho informe deberá estar basado en conclusiones sacadas con base en los documentos que se pudieron recuperar, pero debemos decir que este método nunca es el indicado, ya que un informe contable jamás puede ser hecho mediante supuestos. Ahora bien, en el caso de las pymes o de los negocios particulares, es entendible que, debido a

la escasez de recursos y de presupuesto, prescindan del servicio técnico de software de gestión. De todas maneras para evitar cualquier problema con los mismos y disminuir los riesgos en cuanto a la pérdida total o parcial de la información, lo más recomendable siempre es contar con un apoyo de dicha información, es decir, tenerla almacenada en diferentes dispositivos externos tales como CDs, diskettes, pendrive, entre otros.



Particularidades del software de gestión

El objetivo que posee un software de gestión es la rapidez y la practicidad en cuanto a la organización de toda la información referida a la empresa; además, teniendo en cuenta que los gestores deben presentar un informe de gestión anualmente, poder disponer de la información necesaria en una forma ordenada es la clave para la eficiencia en su trabajo.

Otro factor que debemos considerar es que el software debe sufrir alguna actualización periódica, ya que constantemente la industria de computación lanza nuevos y más eficientes softwares de gestión al mercado, con funciones e implementos que pueden ayudar a optimizar el desarrollo de las actividades de la empresa, y lógicamente su desempeño en el área de mercado en la cual se mueva.

La conexión en red del software de gestión es la manera más indicada en la cual debe funcionar, ya que en más de una oportunidad los diferentes sectores deberán utilizar la información almacenada en su base de datos para poder llevar a cabo las diferentes estrategias, planes, métodos de administración e informes, y no es muy práctico si todos los gestores correspondientes deben acudir a una máquina «madre»

MASTER DE NEGOCIOS

MBA

ENCICLOPEDIA GERENCIAL

CONTABILIDAD DE GESTIÓN

Herramientas para la toma de decisiones

La contabilidad de gestión es una potente herramienta de ayuda para la planificación a corto y largo plazo dentro de una compañía. A través de este tomo, el lector conocerá los sistemas de contabilidad interna que facilitan la información necesaria para la toma de decisiones y la valoración de los resultados para motivar y controlar al equipo que forma parte de la empresa. Además, constatará la importancia de elaborar y seguir un presupuesto o los conceptos de costos diferentes para propósitos diferentes.

TÍTULOS DE LA COLECCIÓN

- | | |
|--------------------------------|-----------------------------------|
| 1• ESTRATEGIA DE GESTIÓN | 6• CONTABILIDAD DE GESTIÓN |
| 2• MACROECONOMÍA EN LA EMPRESA | 7• FINANZAS CORPORATIVAS |
| 3• POSICIONAMIENTO DE MARCA | 8• LIDERAZGO Y RECURSOS HUMANOS |
| 4• GESTIÓN DE OPERACIONES | 9• DECISIONES Y ESTADÍSTICA |
| 5• CONTABILIDAD FINANCIERA | 10• MICROECONOMÍA PARA DIRECTIVOS |