



Universidad
Continental

Contabilidad Gerencial I

Guía de Trabajo



Visión

Ser una de las 10 mejores universidades privadas del Perú al año 2020, reconocidos por nuestra excelencia académica y vocación de servicio, líderes en formación integral, con perspectiva global; promoviendo la competitividad del país.

MISIÓN

Somos una universidad privada, innovadora y comprometida con el desarrollo del Perú, que se dedica a formar personas competentes, íntegras y emprendedoras, con visión internacional; para que se conviertan en ciudadanos responsables e impulsen el desarrollo de sus comunidades, impartiendo experiencias de aprendizaje vivificantes e inspiradoras; y generando una alta valoración mutua entre todos los grupos de interés.

Universidad Continental

Material publicado con fines de estudio

Código: AAUC 00607



Presentación

El material está diseñado para orientar al estudiante, el desarrollo de aplicaciones prácticas relacionadas al avance teórico de la asignatura de Contabilidad Gerencial I.

La competencia a desarrollar es: El alumno defina la Contabilidad Gerencial y establece las diferencias de la contabilidad financiera; Comprenda el proceso de toma de decisiones gerenciales; Interprete y aplique los indicadores financieros y no financieros para generar información gerencial; para generar información gerencial; además define y utiliza el Presupuesto y Balance Socorecard para control gerencial financiero y no financiero; con actitud reflexiva, crítica y disposición de trabajo en equipo.

En general, contiene un compendio de guías prácticas para ser desarrolladas de manera (secuencial), está estructurada por unidades y temas

La elaboración de la presente guía es fruto de la experiencia y ha sido enriquecido a partir de la revisión de manuales y textos especializados.

Es recomendable que el estudiante antes de desarrollar la guía de práctica lea para entender el procedimiento, trabaje con seriedad, piense en los términos de exactitud y precisión.

Agradecemos al MBA Víctor Quintana Palacios y al Mg. Ricardo Valencia que trabajaron en la elaboración de la presente guía, quienes con sus aportes y sugerencias han contribuido a mejorar la presente edición, que sólo tiene el valor de una introducción al mundo de las estrategias de aprendizaje.

Los autores.



ÍNDICE

Contenido

PRIMERA UNIDAD	10
INTRODUCCIÓN A LA CONTABILIDAD GERENCIAL	10
TEMA 1:	11
1 DIFERENCIAS Y SEMEJANZAS ENTRE LA CONTABILIDAD GERENCIAL Y LA CONTABILIDAD FINANCIERA	11
1.1 LA CONTABILIDAD.....	11
1.2 EL SISTEMA DE INFORMACIÓN:	11
1.3 DIFERENCIA DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL Y LA CONTABILIDAD FINANCIERA	13
1.4 CONCEPTO DE CONTABILIDAD GERENCIAL.....	13
1.5 EVOLUCIÓN DEL CAMPO DE LA ACTIVIDAD DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL	14
PRÁCTICA DE CONTABILIDAD GERENCIAL N° 1	16
TEMA 2:	18
2 PROCESO DE TOMA DE DECISIONES GERENCIALES	18
2.1 PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.....	18
2.2 CONCEPTO DE PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	18
2.3 FASES DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	19
2.4 TIPOS DE DECISIONES.....	19
2.5 MODELOS DE TOMA DE DECISION	21
2.5.1 Modelo Racional	21
2.5.2 Modelo de racionalidad limitada	21
2.5.3 Modelo Político.....	22
PRÁCTICA DE CONTABILIDAD GERENCIAL N° 2.1	23
PRÁCTICA DE CONTABILIDAD GERENCIAL N° 2.2.....	24
GUÍA PARA EL ANÁLISIS DE TOMA DE DE DECISIONES	24
1.- ANTECEDENTES.....	24
2.- MODELO RACIONAL	24
TEMA 3:	30
3 FUENTES DE INFORMACIÓN DE DECISION GERENCIAL.....	30
3.1 LOS INDICADORES DE GESTION.....	30



3.2	LOS INDICADORES FINANCIEROS	30
3.2.1	Los Estados Financieros de Propósito General	30
3.2.2	Los Estados Financieros de Propósito Especial	31
3.2.3	Los Ratios Financieros	31
3.3	INDICADORES NO FINANCIEROS	32
3.3.1	Indicadores de desempeño	32
3.3.2	Indicadores no financieros intangibles	33
	PRÁCTICA DE CONTABILIDAD GERENCIAL N° 3	34
	SEGUNDA UNIDAD:	36
	LOS REPORTES FINANCIEROS PARA USO GERENCIAL	36
	TEMA 4:	37
4	LOS REPORTES FINANCIEROS PARA USO GERENCIAL	37
4.1	LOS ESTADOS FINANCIEROS: Enfoque para toma de decisiones	37
4.2	FINALIDAD DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	38
4.3	EL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA (balance general)	38
4.4	EL ESTADO DE RESULTADOS (Estado de Ganancias y Pérdidas)	39
4.5	EL ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO	39
4.6	EL ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	39
4.6.1	Actividades de Operación	39
4.6.2	Actividades de Inversión	39
4.6.3	Actividades de Financiamiento	40
	PRÁCTICA DE CONTABILIDAD GERENCIAL I N° 4.	40
	TEMA 5:	42
5	ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN Y FONDOS	42
5.1	EL ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA	42
5.2	COMPONENTES	42
5.2.1	Fuentes que proveen el capital de trabajo	42
5.2.2	Aplicaciones del capital de trabajo	42
5.3	IDENTIFICACION DE FUENTES Y APLICACIÓN DE FONDOS	42
	PRÁCTICA DE CONTABILIDAD GERENCIAL I N° 5	43
	TEMA 6:	48
6	RATIOS FINANCIEROS PARA LA GESTION	48



6.1	ASPECTOS DE ANALISIS	48
6.2	RATIOS DE LIQUIDEZ	48
6.2.1	Ratio de Liquidez:.....	48
6.2.2	Prueba Acida.....	49
6.2.3	Liquidez Severa o Total.....	49
6.3	RATIOS DE SOLVENCIA	50
6.3.1	Solidez	50
6.3.2	Propiedad	50
6.3.3	Endeudamiento.....	50
6.3.4	Calidad de deuda.....	50
6.4	RATIOS DE RENTABILIDAD.....	51
6.4.1	Margen de Utilidad Bruta	51
6.4.2	Margen de Utilidad Operacional	51
6.4.3	Margen de Utilidad Neta	51
6.4.4	Rentabilidad Patrimonial.....	51
6.4.5	Rentabilidad del Activo (ROI).....	52
6.4.6	Rentabilidad del Capital	52
	PRÁCTICA DE CONTABILIDAD GERENCIAL I N° 6	53
	TEMA 7:	56
7	VALOR AGREGADO	56
7.1	LA MEDICIÓN DEL VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA).....	56
7.2	OBJETIVO DEL EVA.....	57
7.3	EL MODELO DEL EVA	57
7.4	EXPLICACIÓN DEL CONCEPTO	58
7.5	VENTAJAS DEL EVA	59
7.6	FACTORES QUE INFLUYEN EN EL VALOR DE UNA EMPRESA	60
7.7	ACTIVOS A CONSIDERAR EN EL CÁLCULO DEL EVA.....	60
7.8	EJEMPLO DE LA IMPLEMENTACION DEL EVA.....	61
	PRÁCTICA DE CONTABILIDAD GERENCIAL I N° 7	63
	TERCERA UNIDAD:.....	67
	EL COSTO COMO BASE DE DECISIONES GERENCIALES.....	67
	TEMA 8	68



8	DE COSTO VOLUMEN Y UTILIDAD	68
8.1	ANALISIS DE CONTRIBUCION	68
8.2	ANALISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.....	68
8.3	GRAFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	69
8.4	PUNTO DE EQUILIBRIO OBTENIDO POR FORMULA	71
8.5	RECOMENDACIONES PARA EL ANALISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	71
	PRÁCTICA DE CONTABILIDAD GERENCIAL N° 8.....	72
	CUARTA UNIDAD:.....	73
	INDICADORES NO FINANCIEROS	73
	TEMA 9:	74
9	LOS RECURSOS INTANGIBLES DE LA ORGANIZACION	74
9.1	LOS RECURSOS INTANGIBLES Y LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA EMPRESA	74
9.2	LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS INTANGIBLES	75
9.3	LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS INTANGIBLES.....	77
	PRÁCTICA DE CONTABILIDAD GERENCIAL I N° 9	79
	TEMA 10	81
10	CAPITAL INTELECTUAL.....	81
10.1	ANTECEDENTES Y DEFINICIÓN	81
10.2	CAPITAL INTELECTUAL : El problema del término	81
10.2.1	El capital humano:.....	83
10.2.2	Capital Estructural:.....	83
10.2.3	Capital relacional:	83
10.2.4	Capital del directivo / emprendedor:	83
10.3	EVALUACION DEL CAPITAL INTELECTUAL DE LA ORGANIZACIÓN.....	84
10.4	AUTO-EVALUACIÓN DEL CAPITAL ESTRUCTURAL.....	87
10.5	AUTO-EVALUACIÓN DEL CAPITAL RELACIONAL	89
10.6	AUTO-EVALUACIÓN DEL CAPITAL DEL DIRECTIVO /EMPRENDEDOR.....	90
	PRÁCTICA DE CONTABILIDAD GERENCIAL I N° 10.1	94
	PRÁCTICA DE CONTABILIDAD GERENCIAL I N° 10.2	96
	QUINTA UNIDAD:	97
	CONTROL DE GESTON EMPRESARIAL.....	97
	TEMA 11	98



11	LOS PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA DE CONTROL GERENCIAL	98
11.1	DEFINICIÓN DE PRESUPUESTOS	98
11.2	ETAPAS DEL PROCESO PRESUPUESTARIO	98
11.3	CONTROL PRESUPUESTARIO.....	100
11.4	EL PRESUPUESTO DENTRO DE UNA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA	101
11.5	NIVELES DE PRESUPUESTO	103
11.6	FLUJOGRAMA DE PRESUPUESTOS Y PROGRAMAS PRESUPUESTALES	104
11.6.1	Bases de presupuesto.....	105
11.7	PRESUPUESTO DE OPERACIONES.....	105
11.7.1	Planeación integral de ventas o ingresos	106
11.7.2	Planeación de la producción e inventarios	107
11.7.3	Planeación de materiales directos.....	107
11.7.4	Planeación de mano de obra directa	109
11.7.5	Planeación de costos indirectos de fabricación.....	109
11.7.6	Planeación de inventarios y costo de bienes terminados	110
11.7.7	Planeación de costo de bienes vendidos	111
11.7.8	Planeamiento de gastos de distribución, administración y ventas	111
11.7.9	Planeación de otros gastos e ingresos (financieros)	112
	PRÁCTICA DE CONTABILIDAD GERENCIAL I N° 11.1	113
	TEMA 12	120
12	EL BALANCED SCORECARD.....	120
12.1	ANTECEDENTES Y DEFINICION	120
12.2	ELEMENTOS DE UN BALANCED SCORECARD.....	121
12.2.1	VISION, MISION Y VALORES	121
12.2.2	PERSPECTIVAS:.....	121
12.2.3	MAPAS ESTRATÉGICOS Y OBJETIVOS.....	123
12.2.4	INDICADORES Y METAS	124
12.2.5	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	125
12.2.6	RESPONSABLES Y RECURSOS.....	126
12.3	ESTRATEGIA.....	126
12.4	MODELO PARA EL DISEÑO Y FORMULACION ESTRATEGICA CON EL BALANCED SCORECARD	127



12.5	CONSIDERACIONES GENERALES PARA LA IMPLEMENTACION	128
12.6	LINEAMIENTOS PARA LA CONSTRUCCION DE INDICADORES NO FINANCIEROS CON EL BALANCED SCORECARD.....	130
12.6.1	DEFINICION DE INDICADOR	130
	PRÁCTICA DE CONTABILIDAD GERENCIAL N° 12	133
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	134



PRIMERA UNIDAD

INTRODUCCIÓN A LA CONTABILIDAD GERENCIAL

*¿Cómo saben los ejecutivos si una empresa está obteniendo utilidades o está sufriendo pérdidas? ¿Cómo saben si la empresa es solvente o insolvente?. La respuesta a estas preguntas es una sola palabra, "**Contabilidad**". La contabilidad es el proceso por medio del cual se puede medir la utilidad y la solvencia de una empresa. La contabilidad también proporciona información necesaria para la toma de decisiones comerciales que le permitan a la gerencia guiar a la empresa a una situación, rentable y solvente.*

*Sin embargo, el Presidente de Directorio, gerentes y administradores de una empresa no disponen de tiempo para examinar los detalles operativos y reportes financieros al detalle, en cambio dependen de resúmenes apropiados para desenvolverse en sus cometidos específicos. La información contable destinada específicamente a este propósito se llama **CONTABILIDAD GERENCIAL o CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA** .*





TEMA 1:

1 DIFERENCIAS Y SEMEJANZAS ENTRE LA CONTABILIDAD GERENCIAL Y LA CONTABILIDAD FINANCIERA

1.1 LA CONTABILIDAD.

Es el proceso de identificar, registrar, medir, sintetizar, analizar y comunicar la información de carácter económico para permitir a los usuarios de la información, formular juicios y tomar decisiones.

Su importancia radica básicamente en su utilidad para la toma de decisiones. Una información eficaz tendrá como respuesta una buena utilización de los recursos.

Es así que entendemos que la información entregada por la contabilidad en su condición de materia prima de las decisiones, debe cumplir algunos requisitos de calidad para servir efectivamente a los usuarios a quienes está dirigida. De la calidad de la información depende en gran medida la decisión que se adopte y el resultado de la misma.

- **Significativa**, lo que implica que sea verdadera y refleje la realidad de los hechos económicos; exacta, para evitar ambigüedades; Clara, para favorecer su comprensión; y este referida a un nivel determinado.
- **Completa**, para proveer los elementos necesarios sin omisiones respecto de las situaciones informadas.
- **Económica**, en cuanto a que el costo de obtenerla no resulte superior al beneficio esperado por su utilización.
- **Oportuna**, para que esté disponible en el momento que se necesite; Cuando la información cumple los tres primeros requisitos, esto es, ser significativa, completa y económica, se tiene información razonable. Cuando, además, es oportuna se trata de información óptima.

1.2 EL SISTEMA DE INFORMACIÓN:

Se define sistema de información como, el conjunto de personas, datos y procedimientos que funcionan coordinadamente con el objetivo de **generar información** que apoye las actividades de la organización, estas actividades pasan desde operaciones diarias de la empresa, comunicación de datos e informes hasta la toma de decisiones.

Se define información como un tipo particular de recurso, por naturaleza abstracto e intangible y potencialmente capaz de contribuir al desarrollo y toma de decisiones. Sin



embargo la información que exige el Gerente no siempre tiene las mismas características que la información que necesita el tesorero o empleado. Por lo tanto existe más de un tipo de información organizacional que un sistema de información debe generar, estos son básicamente:

- **La Información contable** (llamada también información financiera) y
- **La información administrativa** (también información gerencial)

Respecto de estos tipos de información, James A Senn nos dice: “... *la gestión de la empresa necesita de los dos tipos de información ya mencionados, pero no debe concluirse que una sea más importante que la otra, ambas son esenciales.*”¹

La información financiera se origina en las áreas de contabilidad y se materializan principalmente en los reportes de Balance General, Estado de Resultados, y otros (Estados Financieros). Esta misma información materializada en reportes de costo de personal, gastos de operación, presupuestos, etc., constituye información administrativa.

Sin embargo la Información Administrativa o Gerencial, no sólo son reportes derivados de la información financiera. La alta dirección por lo general requiere reportes que muestren indicadores estadísticos comparativos, junto a opiniones y valoraciones de los que los formulan. Por ejemplo ventas con respecto al mes anterior o total de gastos destinados a la prestación de distintos servicios. Para los niveles operativos los reportes muestran informes específicos para llevar a cabo una actividad, como cuentas por cobrar que vencen en el día, planillas de comisiones por pagar del mes, etc.

Queda claro entonces la relación de los dos tipos de información, y citando nuevamente a James A Senn quien dice: “... *la información administrativa es un subproducto de la información contable*”². Entendemos que los datos de las operaciones de una empresa son procesados por la contabilidad obteniéndose información financiera, luego es reclasificada (refinada) de manera tal que sirvan de apoyo para el proceso de toma de decisiones. Así que dependiendo del tipo de información que se requiera la Contabilidad deberá tener dos enfoques: Contabilidad Financiera y Contabilidad Gerencial.

La Contabilidad Financiera, promueve información a terceras personas, es decir bancos, accionistas, acreedores, entidades gubernamentales y público en general.

¹ James A Senn . Sistemas de Información para la Administración pp 30.Grupo Editorial Latinoamericana 3ra. Edición 1990

² James A Senn . Sistemas de Información para la Administración pp 29.Grupo Editorial Latinoamericana 3ra. Edición 1990



La Contabilidad Gerencial, provee Información contable necesaria a la Gerencia. La Gerencia establece las reglas que desea para recoger la información contable de uso interno.

1.3 DIFERENCIA DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL Y LA CONTABILIDAD FINANCIERA

- Las reglas de la contabilidad financiera se aplican a todas las empresas, en cambio las de la contabilidad gerencial se dictan y aplican de acuerdo a las necesidades de cada una de las empresas.
- El resultado final de la contabilidad financiera son los Estados Financieros, sin embargo para tomar una decisión es necesario tener en cuenta lo siguiente aspectos que abarca las funciones de la Contabilidad gerencial:
 - ✓ Reconocer la existencia de un problema.
 - ✓ Alternativas para resolver.
 - ✓ Analizar las consecuencias (ventajas y desventajas) de cada alternativa y comparando estas consecuencias, con el fin de decidir por la mejor alternativa.
 - ✓ La información contable es útil en la fase de análisis del proceso decisorio.
- La contabilidad gerencial no posee una única estructura unificada para todo tipo de organizaciones.
- La contabilidad gerencial no se rige necesariamente por los principios de contabilidad generalmente aceptados. Se basa en la utilidad de la información.
- La contabilidad financiera es obligatoria. La contabilidad Gerencial es optativa, ningún organismo externo determina su obligatoriedad.
- La contabilidad gerencial incluye información no monetaria. Ej. Rendimiento de materiales, capacidad de obreros y empleados, horas trabajadas, etc.
- La contabilidad gerencial pone énfasis en el futuro. Se usa para planes futuros, mediante estimaciones y presupuestos.
- La contabilidad gerencial pone menos énfasis en la precisión. La información debe ser rápida no se necesita exactitud

1.4 CONCEPTO DE CONTABILIDAD GERENCIAL

El concepto tradicional de Contabilidad Gerencial se define como el proceso de identificación , valuación , acumulación , análisis , preparación , interpretación y comunicación de información (financiera y operativa) que utiliza la gerencia para el planeamiento , evaluación y control de una organización ,así como para asegurar el uso y responsabilidad de los recursos.

En esta actividad se emplean tres funciones gerenciales:

- 1.- **CONTROL.** Como se están desarrollando las ventas.
- 2.- **COORDINACIÓN.** Coordinar con otras oficinas para mejorar la producción.



3.- **PLANEAMIENTO.** Ver el plan de acción para el futuro.

Existen empresas que disponen de equipos especiales que se dedican a asistir en la formulación de planes.

La Contabilidad Gerencial es por tanto, parte integrante del proceso gerencial. Ella proporciona información esencial para que la organización pueda:

- ✦ Controlar sus actividades en curso
- ✦ Planear sus estrategias ; tácticas y operaciones futuras;
- ✦ Optimizar el uso de sus recursos
- ✦ Valorar y evaluar su desempeño ;
- ✦ Reducir la subjetividad en el proceso de la toma de decisiones ; y
- ✦ Mejorar la comunicación interna y externa.

1.5 EVOLUCIÓN DEL CAMPO DE LA ACTIVIDAD DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL

1º Etapa – antes de 1950: El enfoque de la actividad está dirigida a la determinación de los costos y el control financiero, y se hace uso de tecnologías de presupuesto y contabilidad de costos.

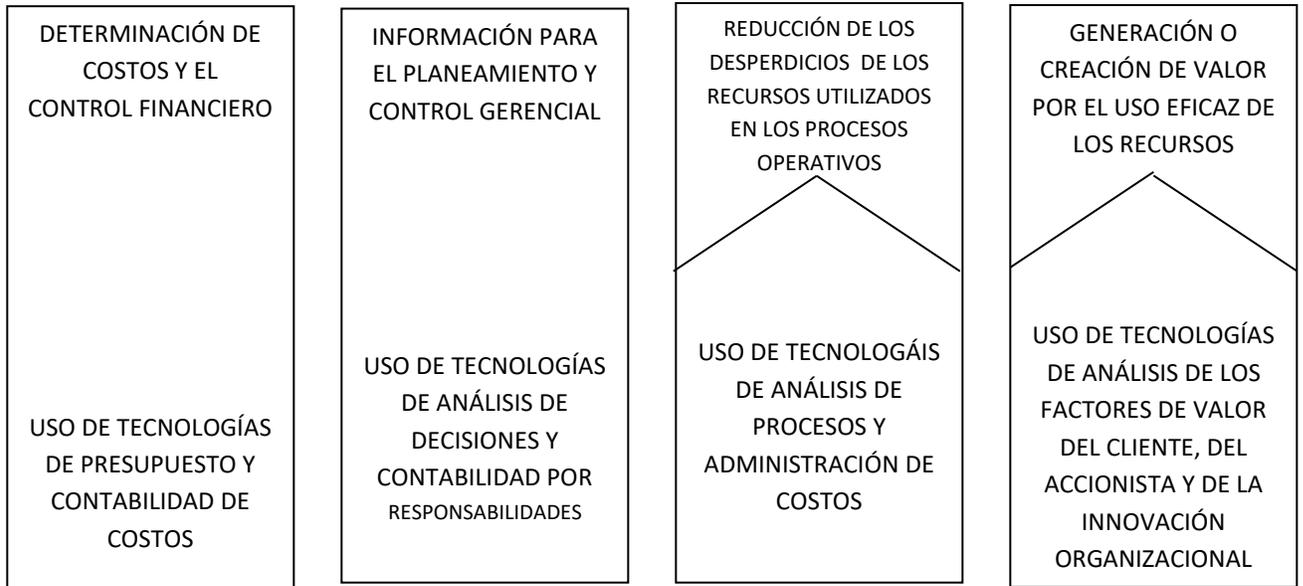
2º Etapa – alrededor de 1965: El enfoque se desplaza al suministro de la información para el planeamiento y control gerencial, y se hace uso de tecnologías de análisis de decisiones y contabilidad por responsabilidades.

3º Etapa – alrededor de 1985: El enfoque se centra en la reducción del desperdicio de los recursos utilizados en los procesos operativos; y se hace uso de tecnologías de análisis de procesos y administración de costos.

4º Etapa – alrededor de 1992. El enfoque se desplaza a la generación o creación de valor por el uso eficaz de los recursos, y se hace uso de tecnologías de análisis de los factores de valor del cliente. Así como el equilibrio de lo financiero y no financiero de una empresa a través del balanced scorecard o cuadro de mando integral (Norton y Kaplan)



EVOLUCION DEL ENFOQUE DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL



Actualmente, la contabilidad gerencial se centra en la ecuación:

$$\text{Uso de Recursos} = \text{Generación de Valor}$$



PRÁCTICA DE CONTABILIDAD GERENCIAL N° 1

Tema: DIFERENCIAS Y SEMEJANZAS ENTRE LA CONTABILIDAD GERENCIAL Y LA CONTABILIDAD FINANCIERA

Sección :
Docente : MBA Víctor Quintana
Unidad: Primera Semana: Primera

Apellidos :
Nombres :
Fecha :/...../.....
Duración : 30 minutos

INSTRUCCIONES: Lea atentamente y desarrolle cada pregunta.

I. Desarrolle la siguiente practica

1. Describa el proceso de la Contabilidad:

2. Completar el párrafo según el orden en que se muestra en las alternativas:

Contabilidad Promueve información a terceras personas, es decir bancos, accionistas, acreedores, entidades gubernamentales, y público en general; sin embargo Contabilidad Genera información necesaria para la gestión organizacional, siendo esta la que establece..... para recoger la información contable de uso interno.

- A) Gerencial – Financiera - las reglas
- B) Tributaria – Financiera – las políticas
- C) Financiera – Tributaria – las sanciones
- D) Financiera – Gerencial – las políticas
- E) Financiera – Gerencial – los incentivos

3. Señale si es verdadero y falso y marque la respuesta correcta: (5 puntos)

- I. Las reglas de la contabilidad financiera se aplican a todas las empresas, y de la contabilidad gerencial se dictan y aplican de acuerdo a las necesidades de cada una de las empresas. ()
- II. El resultado final de la contabilidad financiera no son los Estados Financieros. ()
- III. La contabilidad gerencial no posee una única estructura unificada para todo tipo de organizaciones. ()
- IV. La contabilidad gerencial se rige por los principios de contabilidad generalmente aceptados. ()



- V. La contabilidad financiera es obligatoria. La contabilidad Gerencial es optativa, ningún organismo externo determina su obligatoriedad. ()

4. ¿Cuáles son las diferencias entre contabilidad gerencial y financiera?

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados

Contabilidad Financiera Versus Contabilidad Gerencial
<http://www.tuguiacontable.com/2012/04/contabilidad-financiera-versus.html>

TEMA 2:

2 PROCESO DE TOMA DE DECISIONES GERENCIALES

2.1 PROCESO DE TOMA DE DECISIONES³

Cotidianamente cualquier persona, se ve precisada a ejecutar o simplemente a dejar que sucedan acciones que consecuentemente afectan el curso de su vida de manera directa o indirecta, a veces aquellas acciones no solo lo afectan a él, sino a otras personas de su entorno, sin embargo realizar o dejar que sucedan acciones obedecen a un procesamiento de múltiples condiciones que se realizan íntimamente en las personas (sistema de razonamiento humano), lo que le permite obtener información que respalda la decisión que adopta y que cree conveniente. Sin embargo depende casi siempre de la calidad y cantidad de las condiciones y de su razonamiento para que la información que obtenga sea lo suficientemente buena para poder respaldar una decisión o acción que afecte su vida de manera positiva.



Entendiendo la función de una organización como extensión de la función de una persona, se entiende que una organización también ejecuta y deja suceder acciones que afectarán su situación (social, legal, estructural, económica, etc) ya sea directa o indirectamente. Al igual que en una persona estas acciones o decisiones que se adoptan, tienen un respaldo en la información que de hecho han procesado mediante un sistema generador de información (razonamiento organizacional). Continuando con la analogía, la calidad de esta información depende de la recolección de datos suficientes y competentes (condiciones), los procedimientos de su sistema de información y adicionalmente del personal que interviene en este proceso. Con ello la decisión o acción que se tome afectará de manera positiva a la organización.

Lo que se busca con los dos párrafos anteriores es entender que decidir una política, norma, procedimiento, prohibición o cualquier otra acción dentro de una organización no debe ser una decisión independiente o que se tome circunstancialmente, sino que debe formar parte de un proceso denominado Proceso de Toma de decisiones (PTD)

2.2 CONCEPTO DE PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

Es relativamente fácil conceptuar el PTD en la organización, pues proceso se entiende como un conjunto o serie de hechos que manipulan elementos o entidades con la finalidad de

³ Magno Atencio, Obed Alejandro; García Pocomo Percy. Sistema Informático Contable y Administrativo de ventas adecuado a las empresas municipales de servicios múltiples del valle del Mantaro.pp.10. Tesis Universidad nacional del Centro del Perú. 2003.



hacerlos útiles para la consecución de un determinado objetivo. Toma de decisión, es la elección de una alternativa de entre varias previo un proceso.

Sin embargo Daniel Cohen K, va más allá y afirma que el PTD: “Es una actividad frecuente en toda empresa o negocio. Se presenta en todos los niveles de la organización, desde asistentes o auxiliares, hasta directores generales de las empresas. En todos los casos se tiene uno o varios objetivos...”

Como todo proceso el PTD, tiene en sí mismo varias fases, como son: inteligencia, determinación-evaluación, elección e implementación, las mismas que a continuación se explican.

2.3 FASES DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

Fase 1 de la Inteligencia:

En esta fase se identifican las oportunidades y restricciones que permitirán tener una visión general de la situación que enfrenta la organización. También se establecen metas, objetivos y los criterios para la evaluación.

Fase 2 de Determinación y evaluación

En esta fase se reconoce, enumera, resume las alternativas de solución y se procede a evaluar cada una de ellas

Fase 3 de Elección

Lo que se logra en esta fase es elegir la mejor alternativa entre las varias posibles que han sido evaluadas y tomar la decisión que dará la solución a la situación que activó el proceso. Esta fase es la última del proceso en algunas organizaciones, pero no siempre lo es, lea los que se hace en la siguiente fase.

Fase 4 de Implantación

Se elabora un plan de acción con el fin de hacer posible la ejecución de la decisión tomada, se analiza los resultados, se ajustan algunas condiciones (feedback), se dirige y controla la operación.

Por lo tanto la decisión adoptada depende del nivel de información que exista en cada una de las fases y la información depende en gran parte de sistemas que lo generen.

2.4 TIPOS DE DECISIONES

Generalmente las decisiones se clasifican en dos tipos, las estructuradas y las que no son estructuradas.

a. Las decisiones estructuradas

Son aquellas decisiones que se dan frecuentemente, son repetitivas y se pueden predecir las situaciones que las da origen, además se saben de antemano sus requerimientos de información. Tienen un horizonte de corto plazo por que sus



resultados son casi inmediatos. A este tipo de decisiones Schoner y Keneth denominan “Decisiones de Actividad Práctica”⁴, necesitan de información detallada y precisa (poco analítica) que se encuentra fácilmente en los documentos y registros de la empresa (fuente interna). Son tomados generalmente por el nivel operativo. Ejemplos: Decidir un la recepción de un lote de insumos, un nuevo tope de créditos a un cliente en especial, cambiar precio a un cliente en especial..

b. Las decisiones semiestructuradas

Son decisiones impredecibles y sus requerimientos de información no son conocidos de antemano, se dan casi excepcionalmente y se toman en situaciones donde hay gran incertidumbre ya que las fuentes de información no se identifican fácilmente. En estas condiciones el criterio del tomador de la decisión es muy importante pues sus resultados son de mediano y largo plazo. Citando nuevamente a Schöner y Keneth, quienes además de las decisiones de actividad práctica (estructuradas), proponen otros dos tipos de decisiones que bien pueden catalogarse como semiestructuradas, estas son “Decisiones de control directivo” y “Decisiones de Planeación Estratégica”⁵. Las primeras están orientadas al control de los recursos y se toman con poca frecuencia, la información que se necesita no tiene que ser tan detallada ni precisa pero si algo analítica (proyecciones de compra, pronósticos de venta), son tomados por gerentes de nivel medio, sus fuentes son registros de ventas y costos internos de la empresa. El otro tipo de decisiones que se cita tienen que ver con la fijación de metas, objetivos y estrategias, la información requerida debe ser sintética y muy analítica, mayormente sus fuentes de información son externas (proyecciones macroeconómicas, análisis de competencia y del mercado, etc.), los encargados de adoptar estas decisiones son los gerentes de alto nivel. Son ejemplos de decisiones semiestructuradas: Determinar las actividades de determinado personal, modificar el presupuesto de publicidad, asignar más o menos vendedores a determinadas zonas de mercado; decidir el lanzamiento de un nuevo producto, permanecer o salirse del mercado.



Ilustración 1: Toma de decisiones en base al usuario

⁴ Schöner y Keneth. Investigación en mercadotecnia: Sistemas de Información y Toma de decisiones. México : Limusa, 1987.

⁵ Schöner y Keneth. Investigación en mercadotecnia: Sistemas de Información y Toma de decisiones. México : Limusa, 1987



También se pueden clasificar a las decisiones por el número de participantes que intervienen en el proceso, en este caso tenemos decisiones: independientes, secuenciales y simultáneas⁶

Las decisiones independientes, son las tomadas por una sola persona, quien asume la responsabilidad total de dicha decisión. Las decisiones secuenciales, su proceso es ejecutado por un grupo de personas, en la que el tomado de decisión participa sólo en una parte del proceso y finalmente las decisiones simultáneas también se procesa en grupo y la toma de decisión se basa en negociación e interacción de varias personas en forma simultánea.

2.5 MODELOS DE TOMA DE DECISION

Don Hellriegel y otros en su libro Administración:un enfoque basado en competencias (2005;219-230), clasifica 3 modelos básicos de toma de decisiones:

2.5.1 Modelo Racional

Este modelo de toma de decisiones establece las siguientes fases

- a. Definir y Diagnosticar el problema
- b. Establecer metas
- c. Buscar soluciones alternativas
- d. Comparar y evaluar las soluciones alternativas
- e. Elegir entre soluciones alternativas
- f. Poner en práctica la solución seleccionada
- g. Seguimiento y controlar los resultados

2.5.2 Modelo de racionalidad limitada

Este Modelo que algunos autores llaman también el Modelo Satisfactor, considera al que toma las decisiones como una persona administrativa, que tiene una capacidad limitada para procesar información, que aunque desearía tomar la mejor decisión, no siempre lo hace así, principalmente por dos razones: por una falta de supervisión posterior y porque prefiere la satisfacción.

En este Modelo se opta por la primera alternativa lo "suficientemente buena", es decir, aquella que satisface y es suficiente. Tiene las siguientes fases:

- a. Identificación del problema a resolver o el objetivo meta que se persigue.
- b. Determinación del nivel mínimo o estándar que deberán satisfacer todas las alternativas aceptables.
- c. Elección de una alternativa factible que resuelva el problema planteado.
- d. Evaluación de la alternativa.
- e. Se determina si satisface los niveles mínimos que se establecieron.
- f. Si la alternativa no es aceptable, se busca otra y se le somete a evaluación.

⁶ Daniel Cohen. Sistemas de información para la toma de decisiones. McGraw-Hill /Interamericana de México,S.A., 1996



- g. Si la alternativa es aceptable, se pone en práctica.
- h. Después de que se puso en acción se determina la facilidad o dificultad con que se identificaron alternativas factibles, y se utiliza esta información para elevar o reducir el nivel mínimo de aceptabilidad en problemas futuros similares.

2.5.3 Modelo Político

El modelo político resalta el impacto de múltiples participantes que tienen poder de tomar decisiones, se da cuando los participantes tienen puntos de vista divergentes sobre la definición del problema, las metas o soluciones preferidas. Varias estrategias políticas incluyendo cooperación, negociación y chivos expiatorios entran en juego bajo estas circunstancias.



PRÁCTICA DE CONTABILIDAD GERENCIAL N° 2.1

Tema: Toma de decisiones

Sección :
Docente : MBA Víctor Quintana
Unidad: Primera Semana: Primera

Apellidos :
Nombres :
Fecha :/...../.....
Duración : 30 minutos

INSTRUCCIONES: Lea atentamente y desarrolle cada pregunta.

I. Desarrolle la siguiente practica

Completar el párrafo según el orden en que se muestra en las alternativas:

Los tipos de decisiones que se toman en una empresa son: Las decisiones, que se dan frecuentemente, son repetitivas y se pueden predecir, son decisiones de y necesitan de información detallada y precisa, que se encuentran fácilmente en los documentos y registros de la empresa. Mientras que las Decisiones, que son decisiones impredecibles y sus requerimientos de información no son conocidos, se dan casi excepcionalmente y se toman en situación donde hay gran incertidumbre y sus fuentes de información no se identifican fácilmente y sus resultados son de

- A) Semi estructuradas - Actividad Practica –Estructuradas – mediano largo plazo
- B) Estructuradas - Actividad Practica – Semi estructuradas – mediano largo plazo
- C) Estructuradas - Actividad Operativa – Semi estructuradas – Corto mediano plazo
- D) Estratégicas – Actividad Ejecutiva – Operacionales – Corto Plazo
- E) Estructuradas – Actividad Ejecutiva – Semi estructuradas – largo plazo

¿Cuáles son los métodos utilizados para la toma de decisiones?

Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados

La Toma De Decisiones De La Empresa [Http://Www4.Ujaen.Es/~Cruiz/Diplot-5.Pdf](http://Www4.Ujaen.Es/~Cruiz/Diplot-5.Pdf)



PRÁCTICA DE CONTABILIDAD GERENCIAL N° 2.2.

Tema: Toma de decisiones Modelo Allison

Sección :
Docente : MBA Víctor Quintana
Unidad: Primera Semana: Primera

Apellidos :
Nombres :
Fecha :/...../.....
Duración : 30 minutos

INSTRUCCIONES: A continuación se le presenta una guía, lea atentamente y luego desarrolle el Caso ILAVE del siguiente Link: http://www.esan.edu.pe/paginas/pdf/A_Sarmiento.pdf

GUÍA PARA EL ANÁLISIS DE TOMA DE DE DECISIONES

1.- ANTECEDENTES

Que incluye la cronología de los hechos en una línea de tiempo. Es muy importante tener el contexto en el cual se desarrolla la decisión, porque es el contexto el que determina el desempeño de los jugadores.

Importante es hacer el corte en el tiempo, es decir en qué momento se está cuando se toma de decisión. Este corte es importante ya que los hechos que hayan ocurrido después no es parte del análisis.

2.- MODELO RACIONAL

Los pasos que se describen a continuación solo son una pauta que se puede seguir para explicar la toma de decisiones según el modelo I de Graham Allison.

2.1. ¿Cuál es el problema?

Enunciar el problema consiste en presentar, mostrar y exponer las características o rasgos del tema, situación o aspecto de interés que va a estudiarse.

En general, enunciar un problema es contar lo que está pasando en relación con una situación, con una persona o con una institución.



Como se dice popularmente, un problema claramente planteado ya está casi solucionado. También es cierto que un problema no se puede resolver eficientemente a menos que se describa en forma precisa.

No se trata de una búsqueda ciega de «todos los datos», es más bien una búsqueda selectiva, cuidadosa, de ciertas clases de datos que trazarán una línea de demarcación alrededor del problema. Este contorno incluiría todo lo que es información pertinente e importante acerca del problema y excluiría todo lo que es superficial e inaplicable.

Las suposiciones se han de excluir completamente, o si se utilizan en ausencia de información verdadera habrá que «etiquetarlas» como suposiciones y mantenerlas a parte. Aunque esto parezca fácil, requiere un grado de raciocinio y disciplina que muchas personas habitualmente no se imponen a sí mismos.

2.2 ¿Quién es el decisor?

En el modelo racional el decisor es una persona representante de la organización.

2.3 ¿Qué alternativas existen?

Consiste en desarrollar distintas posibles soluciones al problema. Si bien no resulta posible en la mayoría de los casos conocer todos los posibles caminos que se pueden tomar para solucionar el problema, entre más alternativas se tengan va ser mucho más probable encontrar una que resulte satisfactoria.

De todos modos, el desarrollo de un número exagerado de alternativas puede tornar la elección sumamente difícil, y por ello tampoco es necesariamente favorable continuar desarrollando alternativas en forma indefinida.

Para generar gran cantidad de alternativas es necesaria una cuota importante de creatividad.

2.4 ¿Cuáles son las consecuencias: costos y beneficios estratégicos asociados a las alternativas?

Consiste en hacer un estudio detallado de cada una de las posibles soluciones que se generaron para el problema, es decir mirar sus costos y beneficios, de forma individual con



respecto a los criterios de decisión, y una con respecto a la otra, asignándoles un valor ponderado.

2.5 ¿Cuál es el patrón de los valores y axiomas compartidos de la organización?

El patrón de valores es el conjunto de rasgos esenciales, creencias de mayor rango, que son un consenso y es componente de la cultura de la organización, es "una verdad evidente" sobre la cual descansa el resto del comportamiento de la organización.

2.6 ¿Cuáles son las presiones en el mercado?

Indicar las presiones del mercado, presiones internas y externas que ejercen los distintos actores en el problema.

2.7 Elección de la mejor alternativa

En este paso se escoge la alternativa que según la evaluación va a obtener mejores resultados para el problema. La elección de la alternativa óptima tiene que ser en base al análisis B/C, si no se puede cuantificar las alternativas se debe asignar un peso a cada uno de los beneficios y los costos y así mediante un método cualitativo obtener la alternativa con mayor B/C.

2.8 Conclusión

Si la alternativa óptima es igual a la alternativa tomada entonces el modelo I explica la decisión.

3.- MODELO BUROCRÁTICO

3.1. ¿Cuál es el problema?

El mismo que en el modelo I.

3.2. ¿Quién es el decisor?

La organización



Aquí es importante no confundir los actores organizacionales que son varios con el decisor organizacional.

Las instituciones generan presiones a favor o en contra pero no toman la decisión.

Por lo tanto es solo del decisor de quién debemos analizar las divisiones que intervienen en el problema y los procedimientos de estas divisiones en relación a la decisión.

3.3. ¿Cuáles son las divisiones de la organización?

Aquí es importante detallar las divisiones de la organización, puede ser representando también por un organigrama.

3.4 ¿Cuáles son las divisiones de la organización que intervienen en este tipo de problemas?

De todas las divisiones mostradas en el punto anterior se debe detallar y explicar porque ciertas divisiones son las que tienen que ver con la solución del problema.

3.5 ¿Cuáles son los procedimientos estándares de operación de las divisiones para la toma de decisiones?

Mencionar cada uno de los procedimientos escritos y aquellos que aunque no están escritos son parte de la toma de decisiones en la organización.

3.6 ¿Cuáles son los procedimientos estándares de operación de las divisiones para la implementación de la decisión?

Aquí no hay que confundir los procedimientos seguidos para llevar a cabo la decisión tomada, con los procedimientos que me obligan a tomar la decisión. En este punto se genera mucha confusión en los análisis de casos mediante Allison.

3.7 Conclusión

Si existe un procedimiento estándar de operación que explique la decisión tomada el modelo II es él que explica la decisión.



Determinar los límites entre el modelo II y III es difícil, ya que en una organización pueden existir CEOs de diferentes divisiones que son contradictorios y entonces tiene que haber una lucha de poder o negociación para que se tome una u otra decisión.

4.- MODELO POLITICO

4.1. ¿Cuál es el problema?

El mismo que en el modelo I.

4.2. ¿Quién es el decisor?

Es un individuo, no la organización ni el individuo como representante de una organización.

4.3. ¿Cuál es su objetivo personal?

Es muy importante que se defina cuál es el objetivo del decisor, este objetivo no debe ser el mismo que en el modelo racional, ya que aquí el objetivo es personal, propio, que trae beneficios personales.

4.4. ¿Cuáles son los canales de acción para producir soluciones a este tipo de problema?

Muchas veces algunos de los actores organizacionales son canales de acción para dar solución al problema, estos canales pueden abrirse a la negociación dependiendo de los jugadores que estén en los canales y los objetivos personales que ellos tengan, también depende del plazo que se tienen para generar la decisión.

4.5 ¿Qué jugadores en qué posiciones están involucrados?

Como se dijo en el punto anterior cada canal puede tener por lo menos uno o más jugadores que no necesariamente son los que tienen el poder formal en la organización, sino quienes realmente tienen el poder para influir en la decisión.



4.6. ¿Cómo afectan a los jugadores centrales las presiones del trabajo, desempeño pasado y sus personalidades?

Este punto es muy importante ya que aquí se definen los intereses de cada jugador, o las deudas pendientes que se tienen que permita una negociación y se pueda tomar la decisión.

4.7. ¿Cuáles son los plazos impuestos?

Como se explicó el plazo es muy importante ya que si se tienen plazos cortos solo se pueden abrir pocos canales de acción, mientras si el tiempo es largo existen más canales y la posibilidad de tener más planes de contingencia.

4.8. ¿Dónde se pueden cometer torpezas?

Punto importante ya que las torpezas se pueden cometer al escoger un canal de acción, al apostar por solo un canal, etc.

4.9. Conclusión

Si existe algún indicio de una negociación se diría que el modelo III explica la decisión. Por lo general se considera que el modelo explica parcialmente ya muchas veces la información obtenida no es la real, uno tiene que estar muy ligado a la organización para poder concluir que realmente el modelo III explica totalmente la decisión.

Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados

Modelo Alison de Toma de Decisiones. <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/2/516/9.pdf>

Caso llave. http://www.esan.edu.pe/paginas/pdf/A_Sarmiento.pdf

TEMA 3:

3 FUENTES DE INFORMACIÓN DE DECISION GERENCIAL

3.1 LOS INDICADORES DE GESTION

¿Qué es un indicador de gestión?, para Estupiñan Gaitan, un indicador de gestión es: "... una expresión cuantitativa del comportamiento de las variables o de los atributos de un producto en proceso de na organización..."⁷.

Los indicadores de gestión son aquellos instrumentos que permiten medir o calcular el logro de los objetivos organizacionales, económicos y sociales.

Los indicadores de gestión se clasifican en indicadores de gestión financieros, los que generalmente provienen de los Estados Financieros, y los indicadores no financieros, aquellos que son más operativos o de procesos, que determinan la eficiencia, eficacia y efectividad.



3.2 LOS INDICADORES FINANCIEROS

Los indicadores de gestión financiero son aquellos que provienen de los Estados Financieros de la organización o empresa. Se debe tener en cuenta sin embargo que pueden existir dos tipos de estados financieros, un primer tipo denominado estados financieros de Propósito General y otro tipo de estados financieros de propósito especial.

3.2.1 Los Estados Financieros de Propósito General

Son aquellos que se formulan por el área de contabilidad general de las empresas y que para su elaboración se siguen Principios contables Generalmente Aceptados (PCGA) que estandarizan la metodología de formulación con el fin de hacerlos comparables entre distintos periodos contables de la empresa o para compararlos con estados financieros de otras empresas del mismo sector a nivel nacional e internacional. Esos estándares del que se habla son los IFRS (International Financial Reporting Standars), siglas en ingles de las Normas Internacionales de Información Financiera, la misma que en su NIC 1 denominada "Presentación de Estados Financieros", establece que un juego completo de Estados Financieros comprende:

- a) un estado de situación financiera al final del periodo;
- b) un estado del resultado integral del periodo;
- c) un estado de cambios en el patrimonio del periodo;
- d) un estado de flujos de efectivo del periodo;

⁷ Rodrigo Estupiñán Gaitán. Orlando Estupiñan Gaitan. Análisis financiero y de gestión. Ecoe Ediciones, 2006



- e) notas, que incluyan un resumen de las políticas contables más significativas y otra información explicativa; y
- f) un estado de situación financiera al principio del primer periodo comparativo, cuando una entidad aplique una política contable retroactivamente o realice una reexpresión retroactiva de partidas en sus estados financieros, o cuando reclasifique partidas en sus estados financieros.

Estos Estados Financieros, tienen la información básica del negocio y están enfocados para usuarios externos que no tienen derechos a solicitar información íntima de la organización.

3.2.2 Los Estados Financieros de Propósito Especial

Son aquellos que se preparan para satisfacer necesidades específicas de ciertos usuarios de información contable. Se caracterizan por tener una circulación o uso limitado y por suministrar mayor detalle de algunas partidas u operaciones.⁸

Para su preparación no se requiere cumplir con principios contables generalmente aceptados (PCGA), si es que hubiera criterios o principios a seguir, estos son formulados por la misma organización o por la entidad que requiera la información.

El juego de estos estados financieros, no necesariamente son los mismos que los de propósito general, pueden ser tantos como se requiera y sus denominaciones también pueden variar. A continuación un ejemplo de este tipo de estados financieros:

- a. Balance Inicial
- b. Estados Financieros por unidad de negocio
- c. Estado de Costos de Producción o de Servicios
- d. Estados Financieros Preparados sobre bases distintas a los PCGA (NIIFs)

3.2.3 Los Ratios Financieros

Son razones matemáticas que relacionan las partidas de los diversos estados financieros de la organización. Se agrupan del siguiente modo:

- a. Ratios de Liquidez
- b. Ratios de Gestión
- c. Ratios de Rentabilidad
- d. Ratios de Solvencia

⁸ Rodrigo Estupiñán Gaitán. Orlando Estupiñán Gaitán. Análisis financiero y de gestión. Ecoe Ediciones, 2006



3.3 INDICADORES NO FINANCIEROS

Son indicadores que se caracterizan por no tener variables financieras en su formulación. Ayudan a medir la utilización de los recursos tangibles e intangibles para la consecución de objetivos de la organización. Existen una infinidad de indicadores no financieros, a continuación se propone una clasificación:

3.3.1 Indicadores de desempeño

Encontramos los siguientes indicadores:

a. Eficiencia

Mide la relación entre los recursos a ser usados (planificados) y los recursos utilizados Ejemplo:

$$\text{USO DE LA CAPACIDAD INSTALADA} = \frac{\text{VOLUMEN DE PRODUCCIÓN}}{\text{CAPACIDAD INSTALADA}} \times 100$$

$$\text{NIVEL DE INVENTARIOS} = \frac{\text{COSTO DEL INVENTARIO (Bs.)}}{\text{VENTAS NETAS (Bs.)}} \times 100$$

b. Efectividad

La efectividad, significa cuantificación del logro de la meta, también es sinónimo de eficacia y se le define como "Capacidad de lograr el efecto que se desea". Los indicadores de eficacia o efectividad, tienen que ver con hacer realidad un intento o propósito, y están relacionados con el cumplimiento al ciento por ciento de los objetivos planteados. Ejemplo:

$$\text{EFECTIVIDAD EN EL USO DE LAS INSTALACIONES} = \frac{\text{VOLUMEN PRODUCIDO}}{\text{VOLUMEN PROGRAMADO}} \times 100$$

$$\text{EFECTIVIDAD EN LAS VENTAS} = \frac{\text{VOLUMEN VENDIDO}}{\text{VOLUMEN PLANIFICADO DE VENTAS}} \times 100$$



c. Productividad

Es la relación entre la cantidad producida y los recursos utilizados en el proceso. Ejemplo

PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA	=	$\frac{\text{VOLUMEN DE PRODUCCIÓN CONFORME}}{\text{Horas Hombre TRABAJADAS}}$
COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN	=	$\frac{\text{COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN (Bs.)}}{\text{VOLUMEN DE PRODUCCIÓN CONFORME}}$
PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL	=	$\frac{\text{VOLUMEN DE PRODUCCIÓN CONFORME}}{\text{ACTIVO TOTAL PROMEDIO (Bs.)}}$

3.3.2 Indicadores no financieros intangibles

Existen muchos, y pueden crearse otros distintos dependiendo de las circunstancias de una empresa y de sus recursos intangibles que ha reconocido, entre otros son ejemplos de éste tipo de indicadores:

- a. Índice de Satisfacción del Personal
- b. Nivel educativo de los directivos
- c. Índice de Satisfacción de clientes
- d. Horas de capacitación
- e. Número de proyectos de mejora
- f. Tiempo de entrega de pedidos
- g. Porcentaje de participación en el mercado



PRÁCTICA DE CONTABILIDAD GERENCIAL N° 3

Tema: FUENTES DE INFORMACIÓN DE DECISIÓN GERENCIAL

Sección :
Docente : MBA Víctor Quintana
Unidad: Semana:

Apellidos :
Nombres :
Fecha :/...../.....
Duración : 30 minutos

INSTRUCCIONES: Lea atentamente y desarrolle cada pregunta.

I. Desarrolle la siguiente practica

1. ¿Qué es un indicador?

2. Describa los tipos de indicadores que existen

3. Describa lo EEFF de propósito General y Especial

4. Describa los indicadores Financieros



5. Describa los indicadores no Financieros

6. ¿Cuáles son las diferencias entre indicadores financieros y no financieros?

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados

Indicadores financieros y no financieros. <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/112.htm>



SEGUNDA UNIDAD: LOS REPORTES FINANCIEROS PARA USO GERENCIAL



TEMA 4:

4 LOS REPORTES FINANCIEROS PARA USO GERENCIAL

4.1 LOS ESTADOS FINANCIEROS: Enfoque para toma de decisiones

La aparición de diversas metodologías para tomar decisiones acerca de como realizar inversiones en las empresas o de como valorar las mismas, parece opacar la importancia que siguen teniendo los estados financieros para este trabajo. Las metodologías con alto contenido matemático o el análisis técnico para predecir el valor de las acciones, hacen olvidar que la información básica para conocer lo que esta sucediendo dentro de una empresa sigue estando en el balance, el estado de resultados y el estado de cambios en la situación financiera con base en efectivo.



Lo que si es importante considerar es que las mismas razones financieras se han incrementado y han variado, es decir, algunas razones que hace años se utilizaban hoy están prácticamente en desuso y han aparecido nuevas razones que se enfocan a las áreas claves de la empresa. Ha dejado de usarse, por ejemplo, aquella vieja razón financiera que comparaba los activos fijos y los pasivos a largo plazo, pretendiendo identificar el grado de estabilidad de la empresa. En cambio, son ahora varias las razones financieras que toman en cuenta diversos tipos de utilidad (bruta, de operación, antes de impuestos) o que consideran el flujo operativo y lo comparan contra pasivo a corto plazo o contra otros conceptos. Vemos también que los analistas y los grandes inversionistas siguen estableciendo ciertos porcentajes o ciertos rangos dentro de los cuales deben estar las empresas para ser consideradas buenas, de manera que se pide un mínimo de utilidad neta sobre ventas (10% dicen algunos), de utilidad bruta (50% de las ventas opinan otros), de utilidad neta sobre capital, de activo circulante sobre pasivo a corto plazo (considerando incluso la posición de quienes creen que el capital de trabajo debería ser de cero) y otras más. Se ha visto aparecer el concepto de creación de valor dentro de la empresa, pero considerado como una razón financiera concreta que nos permita juzgar acerca del desempeño de la misma. Se considera que dos de los objetivos de los negocios son maximizar el valor y realizar una buena administración de las utilidades y del capital de trabajo como medios para generar valor. La primera cuestión que deberíamos plantearnos es si el valor lo consideraremos en función de utilidad o en función de flujos de efectivo, sin olvidar de entrada que al momento de asignarle valor a una empresa muchos métodos se basan en el balance o en el estado de resultados. Del lado de considerar la utilidad están aquellos que gustan de utilizar la EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, o utilidades antes de interés, impuestos, depreciación y amortización) como base para determinar el valor negocio y también como una forma de medir la capacidad de endeudamiento. Se calcula una EBITDA promedio de tres años como punto de partida para calcular el valor del negocio y se multiplica por un múltiplo que nos da el propio mercado en operaciones similares o que se obtenga de los factores de riesgo ya sea de la empresa o de la industria. Algunos especialistas piensan que el valor de la empresa radica en que el crecimiento porcentual de las utilidades sea igual o superior al rendimiento sobre capital. Aunque en la actualidad se prefiere pensar en los flujos ya que muchos expertos piensan que las utilidades son mas fáciles de distorsionar. Acerca de los flujos simplemente basta mencionar los diversos métodos que comparan los flujos de efectivo descontados con



diferentes conceptos y tendremos una visión de las muchas posibilidades que esta metodología tiene. Pero en todos los casos, utilidad o flujo de efectivo, obsérvese que se ha trabajado con cifras de los estados financieros y con simples multiplicaciones y divisiones, es muy claro que el camino del éxito en la inversión financiera de mediano y largo plazo y en la toma de decisiones respecto a las organizaciones pasa por los estados financieros y no por las teorías sofisticadas.⁹

4.2 FINALIDAD DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Según La NIC 1, la finalidad de los Estados financieros es suministrar información acerca de:

- a. Situación Financiera
- b. Rendimiento Financiero
- c. Flujo de efectivo

Los estados financieros, también tienen la finalidad de mostrar los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que le han sido confiados. Para cumplir este objetivo, los estados financieros suministrarán información sobre los siguientes elementos de la organización:

- i. activos
- ii. pasivos
- iii. patrimonio
- iv. ingresos y gastos, incluidos las ganancias y pérdidas
- v. aportaciones de los propietarios y distribuciones de los mismos
- vi. flujos de efectivo

Los estados financieros de propósito general están establecidos en la NIC1, y se identificaron anteriormente en este texto y se

4.3 EL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA (balance general)

Es un documento contable que proporciona los datos necesarios para determinar el grado de liquidez, solvencia y rentabilidad de la organización y en conjunto, la eficiencia de la administración; también suele decirse un Estado de Situación donde detalla todas las cuentas reales, clasificadas y agrupadas en un orden preestablecido, permitiendo ver claramente la situación económica y financiera del negocio, en un momento determinado.

Los elementos que componen este estado financiero son: activo, pasivo, y el neto patrimonial. En este estado financiero se cumple la ecuación contable fundamental derivada del criterio de dualidad económica:

⁹ Calleja Bernal, Francisco Javier. Use sus estados financieros para decidir. Copyright (c) 2006. Noticias Financieras and EL ECONOMISTA. Editorial Global Network Content Services LLC, DBA Noticias Financieras LLC. <http://search.proquest.com/docview/467822877?accountid=146219>. ProQuest Central.



ACTIVO – PASIVO = NETO PATRIMONIAL (PATRIMONIO)

4.4 EL ESTADO DE RESULTADOS (Estado de Ganancias y Pérdidas)

Este documento muestra el resultado de la empresa por un periodo específico. Es un resumen de los hechos significativos que originaron un aumento o disminución en el patrimonio de la entidad durante un periodo determinado. El estado de resultados es dinámico, ya que expresa en forma acumulativa las cifras de ingreso, costos y gastos resultantes en un período.

Los elementos que componen este estado financiero son: ingresos, gastos, pérdidas y ganancias.

4.5 EL ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO

Este documento tiene como objetivo explicar los cambios en la situación de los acreedores propietarios de la empresa. Muestra el detalle las cuentas presentadas en el elemento neto patrimonial del Estado de situación financiera (Balance General) con sus respectivos saldos al comienzo y al final del periodo.

4.6 EL ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

Este informe financiero se elabora al final de cada período contable, para mostrar el movimiento del efectivo y equivalentes ocurrido durante el ejercicio. Se relaciona con el rubro efectivo y equivalente de efectivo del Estado de situación financiera.

Presenta la información relacionada con los recaudos y desembolsos en efectivo que se derivan de las actividades de operación, inversión y financiación, llevadas a cabo por la empresa durante un período contable.

4.6.1 Actividades de Operación

Se relacionan con la producción y la venta de bienes y servicios, la obtención de otros ingresos no operacionales, los costos y gastos incurridos en el funcionamiento de la empresa, los egresos no operacionales y los impuestos de renta causados durante el ejercicio.

4.6.2 Actividades de Inversión

Se relacionan con el Activo. Se refieren a las acciones que tienen efecto en los activos no corrientes, tales como Propiedad Planta y Equipo, Inversiones Permanentes, Deudores no corrientes, etc.



4.6.3 Actividades de Financiamiento

Se relacionan con las demás fuentes de recursos financieros distintas de las utilidades del período. Se relacionan con los pasivos no corrientes y el patrimonio, como los aportes adicionales recibidos de los socios, los préstamos y compromisos a largo plazo que se han obtenido, los pagos de deudas no corrientes, la distribución de utilidades de contado, etc.

PRÁCTICA DE CONTABILIDAD GERENCIAL I N° 4.

Tema: Los Reportes financieros para uso gerencial

Sección :
Docente : MBA Víctor Quintana
Unidad: Semana:

Apellidos :
Nombres :
Fecha :/...../.....
Duración : 30 minutos

INSTRUCCIONES: Lea atentamente y desarrolle cada pregunta.

I. Desarrolle la siguiente practica

1. ¿Cuáles son los EEFF para uso gerencial?

2. Describa la finalidad de los EEFF

3. Describa las parte del Estados de Situación financieras y su importancia en la toma de decisiones



4. La estructura del Estado de Resultados es:

5. ¿Cuál es la diferencia entre las Actividades de Operación, Inversión y financiamiento

Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados

Indicadores financieros y no financieros. <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/112.htm>



TEMA 5:

5 ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN Y FONDOS

5.1 EL ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA

Llamado también estado de origen y aplicación de fondos; este estado también se prepara al final de cada período, para informar acerca de los movimientos de los fondos de la empresa, durante un ejercicio. Identifica las fuentes del capital de trabajo que tuvo la empresa a su disposición durante el período y especifica los usos o aplicaciones que se hicieron con dicho capital de trabajo.

5.2 COMPONENTES

Las partes que componen el Estado de Cambio en la Situación Financiera son las fuentes que proveen capital de trabajo y los usos o aplicaciones de ese capital

5.2.1 Fuentes que proveen el capital de trabajo

Son fuentes de capital de trabajo entre otros:

- ✓ Los ingresos por concepto de las operaciones de la empresa
- ✓ El valor recibido por venta de activos fijos
- ✓ Los préstamos obtenidos a largo plazo
- ✓ Los aportes adicionales de capital o emisión y venta de acciones

5.2.2 Aplicaciones del capital de trabajo

Son usos del capital de trabajo entre otros:

- ✓ Adquisición de activos fijos
- ✓ Cancelación de deudas a largo plazo
- ✓ Pagos previos por impuestos liquidados sobre la renta
- ✓ Pago de dividendos o distribución de utilidades a los socios
- ✓ Gastos financieros causados en el período
- ✓ Compensación de pérdidas operacionales

5.3 IDENTIFICACION DE FUENTES Y APLICACIÓN DE FONDOS

Una fuente se identifica cuando:

Disminuye el Activo

Aumenta el Pasivo

Aumenta el Patrimonio

Aumenta el ingreso

La aplicación o uso se identifica cuando:

Aumenta el Activo

Disminuye el Pasivo

Disminuye el Patrimonio

Aumenta el Gasto



PRÁCTICA DE CONTABILIDAD GERENCIAL I N° 5

Tema: ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN Y FONDOS

Sección :
Docente : MBA Víctor Quintana
Unidad: Semana:

Apellidos :
Nombres :
Fecha :/...../.....
Duración : 30 minutos

INSTRUCCIONES: Desarrolle el siguiente caso sobre origen y aplicación de fondos.

I. **Analice y desarrolle del siguiente caso**

A continuación se presenta la información y los estados financieros de la empresa ABB SA, con la información elabore el estado de origen y aplicación de fondos.



COMPAÑÍA LUJOSA LTDA.
BALANCE GENERAL

ACTIVO	2.005	2.006
CORRIENTE	66.250.000	78.075.000
Caja	1.500.000	1.650.000
Bancos	8.000.000	8.800.000
Cuentas de Ahorro	1.200.000	1.320.000
Inversiones Temporales	500.000	550.000
Deudores Clientes	35.000.000	38.500.000
Anticipo de Impuestos y Contribuciones	260.000	286.000
Cuentas por Cobrar a Socios	365.000	401.500
Ingresos por Cobrar	895.000	984.500
Cuentas por Cobrar a Trabajadores	680.000	748.000
Provisiones para Clientes	-	880.000
Mercancías no Fabricadas por la Empresa	18.000.000	25.000.000
Ajustes por Infl. Mercn. No Fab. Empresa	650.000	715.000
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	78.300.000	86.130.000
Terrenos	30.000.000	33.000.000
Ajustes por Inflación Terrenos	1.200.000	1.320.000
Construcciones y Edificaciones	42.000.000	46.200.000
Ajustes por Inflación Construcciones	1.600.000	1.760.000
Deprec. Acumul. Construcciones	-	8.800.000
Equipos de Computo y Comunicación	3.500.000	3.850.000
Ajustes por Inflación Equipos de Computo	350.000	385.000
Deprec. Acumul. Equipos de Computo	-	1.760.000
Flota y Equipo de Transporte	15.000.000	16.500.000
Ajustes por Inflación Equipo de Transporte	750.000	825.000
Deprec. Acumul. Equipo de Transporte	-	7.150.000
OTROS ACTIVOS	4.500.000	3.540.000
Inversiones a largo plazo	700.000	770.000
Marcas	700.000	770.000
Gastos pagados por anticipado	1.500.000	1.000.000
Cargos Diferidos	1.600.000	1.000.000
TOTAL ACTIVOS	149.050.000	167.745.000
PASIVO		
CORRIENTE	45.050.000	54.521.500
Obligaciones Financieras	5.000.000	5.500.000
Proveedores	25.000.000	27.500.000
Costos y gastos por pagar	1.300.000	1.430.000
Retención en la fuente	1.600.000	1.760.000
Impuesto a las ventas retenido	1.500.000	1.650.000
Impuesto de Industria y Comercio	1.800.000	1.980.000
Retenciones y aportes de nómina	1.950.000	2.090.000
Impuesto de Renta y Complementarios	3.500.000	8.816.500
Salarios por pagar	1.500.000	1.650.000
Ingresos Recibidos por Anticipado	1.900.000	2.145.000
TOTAL PASIVO EXTERNO	45.050.000	54.521.500
PATRIMONIO	104.000.000	113.223.500
Aportes Sociales	93.000.000	93.000.000
Reservas Obligatorias	3.000.000	3.922.350
Revalorización del Patrimonio	1.500.000	1.500.000
Utilidades Acumuladas	6.500.000	6.500.000
Utilidad del Presente Ejercicio	-	8.301.150
TOTAL PATRIMONIO	104.000.000	113.223.500
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	149.050.000	167.745.000



COMPAÑIA LUJOSA LTDA.
BALANCE GENERAL

ACTIVO	2.005	2.006	VARIACION
CORRIENTE	66.250.000	78.075.000	- 11.825.000
Caja	1.500.000	1.650.000	- 150.000
Bancos	8.000.000	8.800.000	- 800.000
Cuentas de Ahorro	1.200.000	1.320.000	- 120.000
Inversiones Temporales	500.000	550.000	- 50.000
Deudores Clientes	35.000.000	38.500.000	- 3.500.000
Anticipo de Impuestos y Contribuciones	260.000	286.000	- 26.000
Cuentas por Cobrar a Socios	365.000	401.500	- 36.500
Ingresos por Cobrar	895.000	984.500	- 89.500
Cuentas por Cobrar a Trabajadores	680.000	748.000	- 68.000
Provisiones para Clientes	- 800.000	- 880.000	80.000
Mercancías no Fabricadas por la Empresa	18.000.000	25.000.000	- 7.000.000
Ajustes por Infl. Mercn. No Fab. Empresa	650.000	715.000	- 65.000
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	78.300.000	86.130.000	- 7.830.000
Terrenos	30.000.000	33.000.000	- 3.000.000
Ajustes por Inflación Terrenos	1.200.000	1.320.000	- 120.000
Construcciones y Edificaciones	42.000.000	46.200.000	- 4.200.000
Ajustes por Inflación Construcciones	1.600.000	1.760.000	- 160.000
Deprec. Acumul. Construcciones	- 8.000.000	- 8.800.000	800.000
Equipos de Computo y Comunicación	3.500.000	3.850.000	- 350.000
Ajustes por Inflación Equipos de Computo	350.000	385.000	- 35.000
Deprec. Acumul. Equipos de Computo	- 1.600.000	- 1.760.000	160.000
Flota y Equipo de Transporte	15.000.000	16.500.000	- 1.500.000
Ajustes por Inflación Equipo de Transporte	750.000	825.000	- 75.000
Deprec. Acumul. Equipo de Transporte	- 6.500.000	- 7.150.000	650.000
OTROS ACTIVOS	4.500.000	3.540.000	960.000
Inversiones a largo plazo	700.000	770.000	- 70.000
Marcas	700.000	770.000	- 70.000
Gastos pagados por anticipado	1.500.000	1.000.000	500.000
Cargos Diferidos	1.600.000	1.000.000	600.000
TOTAL ACTIVOS	149.050.000	167.745.000	- 18.695.000
PASIVO			
CORRIENTE	45.050.000	54.521.500	- 9.471.500
Obligaciones Financieras	5.000.000	5.500.000	- 500.000
Proveedores	25.000.000	27.500.000	- 2.500.000
Costos y gastos por pagar	1.300.000	1.430.000	- 130.000
Retención en la fuente	1.600.000	1.760.000	- 160.000
Impuesto a las ventas retenido	1.500.000	1.650.000	- 150.000
Impuesto de Industria y Comercio	1.800.000	1.980.000	- 180.000
Retenciones y aportes de nómina	1.950.000	2.090.000	- 140.000
Impuesto de Renta y Complementarios	3.500.000	8.816.500	- 5.316.500
Salarios por pagar	1.500.000	1.650.000	- 150.000
Ingresos Recibidos por Anticipado	1.900.000	2.145.000	- 245.000
TOTAL PASIVO EXTERNO	45.050.000	54.521.500	- 9.471.500
PATRIMONIO	104.000.000	113.223.500	- 9.223.500
Aportes Sociales	93.000.000	93.000.000	-
Reservas Obligatorias	3.000.000	3.922.350	- 922.350
Revalorización del Patrimonio	1.500.000	1.500.000	-
Utilidades Acumuladas	6.500.000	6.500.000	-
Utilidad del Presente Ejercicio	-	8.301.150	- 8.301.150
TOTAL PATRIMONIO	104.000.000	113.223.500	- 9.223.500
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	149.050.000	167.745.000	- 18.695.000



COMPAÑÍA LUJOSA LTDA.
ESTADO DE CAMBIO EN LA SITUACION FINANCIERA

ORIGEN DE RECURSOS	
DISMINUCION DE ACTIVOS	1.100.000
Gastos pagados por anticipado	500.000
Cargos Diferidos	600.000
AUMENTO DE PASIVOS	9.471.500
Obligaciones Financieras	500.000
Proveedores	2.500.000
Costos y gastos por pagar	130.000
Retención en la fuente	160.000
Impuesto a las ventas retenido	150.000
Impuesto de Industria y Comercio	180.000
Retenciones y aportes de nómina	195.000
Impuesto de Renta y Complementarios	5.316.500
Salarios por Pagar	150.000
Ingresos Recibidos por Anticipado	190.000
AUMENTO DE PATRIMONIO	9.223.500
Aportes Sociales	- 0 -
Reservas Obligatorias	922.350
Revalorización del Patrimonio	- 0 -
Utilidades Acumuladas	- 0 -
Utilidad del Ejercicio	8.301.150
TOTAL ORIGEN DE RECURSOS	19.795.000
APLICACIÓN DE FONDOS	
AUMENTO DE ACTIVOS	19.795.000
Caja	150.000
Bancos	800.000
Cuentas de Ahorro	120.000
Inversiones Temporales	50.000
Deudores Clientes	3.500.000
Provisiones para Clientes	80.000
Anticipo de Impuestos y Contribuciones	26.000
Cuentas por Cobrar a Socios	36.500
Ingresos por Cobrar	89.500
Cuentas por Cobrar a Trabajadores	68.000
Mercancías no Fab. por la Empresa	7.000.000
Ajuste Inf. Mercan. No Fab. por la Empresa	65.000
Terrenos	3.000.000
Ajuste Inflación Terrenos	120.000
Construcciones y Edificaciones	4.200.000
Ajuste Inflación Construcciones y Edificaciones	160.000
Dep. Acumulada Construcciones y Edificaciones	800.000
Equipos de Computo y Comunicación	350.000
Ajuste Inflación Equipos de Computo y Com.	35.000
Dep. Acumulada Equipos de Computo y Com	160.000
Flota y Equipo de Transporte	1.500.000
Ajuste Inflación Flota y Equipo de Transporte	75.000
Dep. Acumulada Flota y Equipo de Transporte	650.000
Inversiones a Largo Plazo	70.000
Marcas	70.000
TOTAL APLICACIÓN DE FONDOS	19.795.000

Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados

Fuentes y usos del efectivo <http://pyme.lavoztx.com/fuentes-y-usos-del-efectivo-de-una-hoja-balance-9653.html>

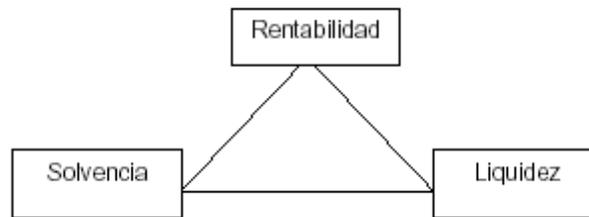


TEMA 6:

6 RATIOS FINANCIEROS PARA LA GESTION

6.1 ASPECTOS DE ANALISIS

Los aspectos de la situación financiera que se analizan mediante los ratios, fundamentalmente son tres: la liquidez, la solvencia y la rentabilidad. Los datos que se requieren para la aplicación adecuada de estas relaciones se encuentran en los estados financieros



LIQUIDEZ:

Capacidad de la empresa para hacer frente a las deudas y obligaciones a corto plazo.

SOLVENCIA:

Capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones y deudas en general (tanto a Largo como a corto plazo)

RENTABILIDAD:

La capacidad de la empresa para generar beneficios o ganancias conseguidas por cada unidad monetaria que se ha utilizado o invertido.

6.2 RATIOS DE LIQUIDEZ

Para estudiar la liquidez de la empresa y la capacidad de ésta para hacer frente a las obligaciones y deudas a corto plazo tendremos la relación entre las magnitudes que conforman el Activo Corriente (Existencias, Clientes y Tesorería) y el Pasivo Corriente (Créditos y Préstamos a corto plazo y Proveedores). Principalmente tenemos los siguientes ratios:

6.2.1 Ratio de Liquidez:

Muestra cuántas unidades monetarias de efectivo o bien activos que pueden ser realizables en efectivo a corto plazo, por cada unidad monetaria de deudas y



obligaciones a corto plazo que tenemos. Por tanto mide, de forma muy general, la relación entre nuestra disponibilidad de tesorería a corto plazo y la necesidad de tesorería para responder las deudas a corto plazo. El valor óptimo de este ratio suele oscilar entre 1 y 1,5. Si tenemos más de 2 significaría que tenemos un exceso de tesorería y que podemos invertir en otros activos.

$$\text{Ratio de Liquidez} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

6.2.2 Prueba Acida

Es el resultado de restar el Activo Líquido (Activos Corrientes – Inventarios) menos el Pasivo Corriente. Muestra unidad monetaria que se posee en el Activo Corriente y como respalda cada unidad monetaria de deudas y obligaciones en el Pasivo Corriente. Se basa en que los inventarios deben realizarse primero para convertirse en un activo disponible, por lo tanto el valor de los inventarios se omite en el cálculo de esta razón. Se representa en veces.

$$\text{Acid Test} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Existencias}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Sin embargo para la aplicación adecuada de este indicador, se debe tener en cuenta otros dos indicadores de gestión: Plazo de cobro y Plazo de Pago, los mismos que se expresan en días que transcurren desde que se efectúa la venta hasta que se hace efectivo la cobranza.

$$\text{Plazo de Cobro} = \frac{\text{Cliente}}{\text{Ventas}} \times 365 \qquad \text{Plazo de Pago} = \frac{\text{Proveedores}}{\text{Compras}} \times 365$$

Por tanto, si en el Plazo de Cobro es menor al Plazo de Pago, diremos que la empresa se está financiando a través de sus proveedores y aunque tenga un ratio de Acid Test relativamente bajo, no tendrá problemas para hacer frente a las obligaciones a corto plazo.

6.2.3 Liquidez Severa o Total

Este ratio es más exigente que la prueba ácida porque además de excluir del activo corriente las existencias, excluye también las cuentas por cobrar.

$$\text{PRUEBA SÚPER ÁCIDA} = \frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE} - \text{INVENTARIOS} - \text{CTAS. X COBRAR}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$



6.3 RATIOS DE SOLVENCIA

Los ratios de solvencia miden la capacidad de la empresa para hacer frente a sus compromisos a medida que éstos vayan venciendo. Por eso, es importante hacer un estudio de la estructura del endeudamiento y de las cargas financieras que comporta para ver cuáles son los efectos que pueden tener en la empresa a largo plazo. Principalmente podemos encontrar los siguientes:

6.3.1 Solidez

Representa la relación del Activo Total sobre el Pasivo Total, es decir cuánto de los activos ha sido financiado por deuda externa.

$$\text{Sólidez} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}}$$

6.3.2 Propiedad

Representa la relación entre el Capital Contable sobre el Activo Total, es decir que parte del Activo Total le pertenece a los dueños de la empresa. Se representa en %

$$\text{De Propiedad} = \frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Total}}$$

6.3.3 Endeudamiento

Representa la relación del Pasivo Total sobre el Activo Total, es decir cuánto del Activo Total le pertenece al Pasivo Externo. Indica el grado de participación de los acreedores en la financiación de los activos de la empresa. Se representa en %.

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

6.3.4 Calidad de deuda

Nos muestra cuales son los compromisos a corto plazo que la empresa tiene respecto al total de deudas

$$\text{Ratio Calidad Deuda} = \frac{\text{Deudas a Corto Plazo}}{\text{Total Deudas}}$$



6.4 RATIOS DE RENTABILIDAD

Estos ratios buscan medir la capacidad de la empresa de generar beneficios. La rentabilidad tiene principalmente dos enfoques: La rentabilidad económica y la rentabilidad financiera.

6.4.1 Margen de Utilidad Bruta

Representa la utilidad que ha obtenido la empresa una vez cubierto su costo de ventas. Se expresa en término porcentual.

$$\text{Porcentaje de utilidad bruta} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ingresos Operacionales}} * 100$$

6.4.2 Margen de Utilidad Operacional

Representa la utilidad que ha obtenido la empresa una vez cubierto sus gastos operacionales. Se expresa en término porcentual.

$$\text{Porcentaje de utilidad operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ingresos Operacionales}} * 100$$

6.4.3 Margen de Utilidad Neta

Representa la utilidad que obtiene realmente la empresa una vez cubierto sus costos y gastos de funcionamiento, sus gastos financieros e impuestos. Se expresa en término porcentual.

$$\text{Porcentaje de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ingresos Operacionales}} * 100$$

6.4.4 Rentabilidad Patrimonial

Este indicador de rentabilidad financiera, muestra la rentabilidad del patrimonio neto. Mide la productividad de los capitales propios de la empresa.

$$\text{Rentabilidad Patrimonial} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio Neto}}$$



6.4.5 Rentabilidad del Activo (ROI)

Muestra la rentabilidad de activo y la eficiencia de la empresa en el uso de sus activos

$$\text{Rentabilidad del Activo} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo Total}}$$

6.4.6 Rentabilidad del Capital

Mide el rendimiento del aporte de los socios o accionistas en función del capital aportado

$$\text{Rentabilidad del Capital} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital social}}$$



PRÁCTICA DE CONTABILIDAD GERENCIAL I N° 6

Tema: ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN Y FONDOS

Sección :
Docente : MBA Víctor Quintana
Unidad: Semana:

Apellidos :
Nombres :
Fecha :/...../.....
Duración : 30 minutos

INSTRUCCIONES: Desarrolle el siguiente caso sobre origen y aplicación de fondos.

I. Analice y desarrolle del siguiente caso y determine los ratios financieros.

A continuación se presenta los estados financieros Comercial de ALPHA SA, con la información realice el cálculo de los principales indicadores financieros.

COMERCIAL ALPHA S.A.		
BALANCE GENERAL (Expresado en Nuevos Soles)		
ACTIVO	Al 31/12/2013	Al 31/12/2012
Efectivo y Equivalente de Efectivo	158,230	223,450
Cuentas por Cobrar Comerciales . Terceros	6,654,830	3,779,801
Mercaderías	5,390,412	2,891,548
Servicios y Otros Contratados por Anticipado	213,500	186,780
Cuentas por Cobrar Diversas - Terceros	99,360	98,780
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	12,516,332	7,180,359
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	5,160,890	4,869,433
Deprec., Amortiz. y Agotamiento Acumulados	-2,064,356	-1,899,079
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	3,096,534	2,970,354
TOTAL ACTIVO	15,612,866	10,150,713
PASIVO Y PATRIMONIO	Al 31/12/2012	Al 31/12/2013
Obligaciones Financieras	3,640,169	1,256,780
Cuentas por Pagar Comerciales - Terceros	3,007,564	2,062,591
Trib., Contrapr. Aport. al Sist.Pen. Salud p. Pag.	261,090	98,908
Cuentas por Pagar Diversas - Terceros	287,768	84,350
PASIVO CORRIENTE	7,196,591	3,502,629
Obligaciones Financieras	1,066,275	298,084
TOTAL PASIVO	8,262,866	3,800,713
Capital	6,000,000	6,000,000
Resultados Acumulados	1,350,000	350,000
TOTAL PATRIMONIO	7,350,000	6,350,000
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	15,612,866	10,150,713



COMERCIAL ALPHA S.A.		
ESTADO DE RESULTADOS (Expresado en Nuevos Soles)	Al 31/12/2012	Al 31/12/2013
Ventas Netas	39,928,980	27,214,567
Costo de Ventas	-21,561,649	-13,879,429
Utilidad Bruta	18,367,331	13,335,138
Gastos de Administración	-6,256,789	-5,435,670
Gastos de Venta	-8,784,376	-5,170,768
Utilidad Operativa	3,326,166	2,728,700
Gastos Financieros	-635,900	-280,906
Utilidad antes de Participaciones e Impuestos	2,690,266	2,447,794
Participación de Trabajadores	-269,027	-244,779
Utilidad antes de Impuestos	2,421,239	2,203,015
Impuesto a la Renta	-726,372	-660,904
Utilidad Neta	1,694,868	1,542,110



II. Calcule los ratios financieros.

RAZONES FINANCIERAS			
RATIOS	2012	2013	
1. Razón de Liquidez General:			
Activo Corriente			
Pasivo Corriente			
2. Prueba Ácida:			
Activo Corriente - Existencias			
Pasivo Corriente			
3. Rotación de Existencias:			
Costo de Ventas			
Existencias			
4. Plazo Promedio de Inmovilización de Existencias:			
Existencias * 360			
Costo de Ventas			
5. Rotación de Inmuebles Maquinaria y Equipo:			
Ventas Netas			
Inmueble, Maq. y Equipo Neto			
6. Rotación del Activo Total:			
Ventas Netas			
Activo Total			
7. Rotación de Cuentas por Cobrar Comerciales:			
Ventas Netas			
Cuentas p.Cobr.Comerciales			
8. Plazo Promedio de Cobranza			
Cuentas por Cobr.Comerc.*360			
Ventas Netas			
9. Grado de Intensidad de Capital			
Inm.Maquina y Eq.Neta de Deprec.			
Activo Total			
10. Grado de Depreciación			
Depreciación Acumulada			
Inmuebles, Maquinaria y Eq.			

Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados

Indicadores Financieros. <http://aindicadoresf.galeon.com/iliqu.htm>



TEMA 7:

7 VALOR AGREGADO

7.1 LA MEDICIÓN DEL VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA)

Como señalamos anteriormente el principal objetivo de la mayoría de empresas es ganar dinero en el presente y a través del tiempo. Si una compañía no es capaz de generar suficiente utilidad económica, su sobrevivencia es cuestionable. De otra parte, las organizaciones que tienen bajos o nulos beneficios no son atractivas para inversores potenciales en busca de rendimientos altos. Los administradores interesados en la satisfacción de los inversionistas tienen que buscar alternativas para retribuir a quienes han confiado en ellos y en las firmas que dirigen.

Partiendo de aquellos cuantificables, como son: el Balance General, el Estado de Resultados y la información sobre proyección de ingresos y gastos, la valoración de una empresa puede ayudar a responder preguntas tales como: ¿cuánto vale el negocio?, ¿cuál ha sido la rentabilidad sobre la inversión?, ¿qué se puede hacer para mejorar esta rentabilidad y crear riqueza?; y permite una eficaz toma de decisiones con vistas a: adquisiciones o ventas de empresas, fusiones, establecimiento de acuerdos de compraventa, capitalización de una empresa, obtención de líneas de financiación, valoraciones patrimoniales, compraventa de acciones y suspensiones de pagos, etc.

La medición del Valor Económico Agregado (EVA) es una herramienta poderosa que posibilita conocer si una empresa crea o destruye valor para sus propietarios, logrando ir mucho más allá de las mediciones tradicionales para evaluar la gestión o el desempeño global de una organización.

La primera noción de EVA fue desarrollada por Alfred Marshall en 1890 en *The Principles of Economics*: "Cuando un hombre se encuentra comprometido en un negocio, sus ganancias para el año son el exceso de ingresos que recibió del negocio durante el año sobre sus desembolsos en el negocio. La diferencia entre el valor de la planta, los inventarios, etc., al final y al comienzo del año, es tomada como parte de sus entradas o como parte de sus desembolsos, de acuerdo a sí se ha presentado un incremento o un decremento del valor. Lo que queda de sus ganancias después de



deducir los intereses sobre el capital a la tasa corriente... es llamado generalmente su beneficio por emprender o administrar".

El concepto EVA es una variación de lo que tradicionalmente se ha llamado "Ingreso o Beneficio residual", que se definía como el resultado que se obtenía al restar a la utilidad operacional los costos de capital.

La idea del beneficio residual apareció en la literatura de teoría contable de las primeras décadas de este siglo. Inicialmente, lo introdujo Church en 1917 y posteriormente sería Scovell en 1924. EVA es también llamado EP (Economic Profit) o utilidad económica¹⁰.

La idea del beneficio residual apareció en la literatura de la teoría contable en las primeras décadas de este siglo; se definía como el producto de la diferencia entre la utilidad operacional y el costo de capital.

7.2 OBJETIVO DEL EVA

Con la utilización del EVA se trata de solventar una gran parte de las limitaciones presentadas por otros instrumentos de medición tales como:

- El precio de mercado de las acciones
- El beneficio neto
- El dividendo
- El flujo de caja
- La rentabilidad sobre la Inversión o sobre Activos
- La rentabilidad sobre fondos propios

7.3 EL MODELO DEL EVA

Toda empresa tiene diferentes objetivos de carácter económico – financiero, los más importantes son:

1. Aumentar el valor de la empresa y, por lo tanto, la riqueza de los propietarios. Este objetivo incluye las siguientes metas:

¹⁰ Término utilizado por la consultora Mckinsey & Co



- Obtener la máxima utilidad con la mínima inversión de los accionistas.
 - Lograr el mínimo costo de capital.
2. Trabajar con el mínimo riesgo. Para conseguirlo, se deben lograr las siguientes metas:
- Proporción equilibrada entre el endeudamiento y la inversión de los propietarios.
 - Proporción equilibrada entre obligaciones financieras de corto plazo y las de largo plazo.
 - Cobertura de los diferentes riesgos: de cambio, de intereses del crédito y de los valores negociables.
3. Disponer de niveles óptimos de liquidez. Para ello se tienen las siguientes metas:
- Financiamiento adecuado de los activos corrientes.
 - Equilibrio entre el recaudo y los pagos.

7.4 EXPLICACIÓN DEL CONCEPTO

El valor económico agregado o utilidad económica es el producto obtenido por la diferencia entre la rentabilidad de sus activos y el costo de financiación o de capital requerido para poseer dichos activos.

EVA es más que una medida de actuación, es parte de una cultura: la de Gerencia del Valor, que es una forma para que todos los que toman decisiones en una empresa se coloquen en una posición que permita delinear estrategias y objetivos encaminados fundamentalmente a la creación de valor. Si a todos los ingresos operacionales se le deducen la totalidad de los gastos operacionales, el valor de los impuestos y el costo de oportunidad del capital se obtiene el EVA. Por lo tanto, en esta medida se considera la productividad de todos los factores utilizados para desarrollar la actividad empresarial. En otras palabras, el EVA es el resultado obtenido una vez se han cubierto todos los gastos y satisfecho una rentabilidad mínima esperada por parte de los accionistas.

Es decir, el valor económico agregado o utilidad económica se fundamenta en que los recursos empleados por una empresa o unidad estratégica de negocio (UEN) debe producir una rentabilidad superior a su costo, pues de no ser así es mejor trasladar los bienes utilizados a otra actividad.

Esto obliga a un análisis más profundo que el desarrollado por los indicadores tradicionales de crecimiento en ingresos, utilidades y activos como factores de evaluación del desempeño. Esto,



además, obliga a una presentación más clara de los balances para establecer los diferentes recursos, bienes y derechos empleados por cada unidad estratégica de negocio en su proceso de generación de utilidades y flujo de caja.

La toma de decisiones puede ser influida por el tipo de indicadores seleccionados para medir el desempeño.

El EVA es una medida absoluta de desempeño organizacional que permite apreciar la creación de valor, que al ser implementada en una organización hace que los administradores actúen como propietarios y además permite medir la calidad de las decisiones gerenciales¹¹.

7.5 VENTAJAS DEL EVA

El EVA está marcando una diferencia en el mundo de los negocios, ya que permite a las empresas que lo implantan optimizar la gestión y aumentar la riqueza que generan. De acuerdo con la experiencia de empresas de fuste tales como Coca Cola, Lilly, ATT, Siemens, Unilever, Marriot, entre muchas más, las principales ventajas de esta herramienta son:

- Puede aplicarse a cualquier tipo de empresa, no importando su actividad y/o tamaño.
- Su cálculo no requiere de complejidades, siendo por tanto fácil y rápido de comprender y aplicar.
- Permite medir de una forma más precisa la riqueza que se obtiene, desde la perspectiva de los accionistas.
- Permite evaluar cualquier departamento, unidad de negocios o filial de una empresa.
- Es fácilmente comprensible por parte de cualquier directivo o empleado.
- Posibilita una medición altamente efectiva a los efectos de su aplicación como sistema de incentivos monetarios para los directivos y empleados de la organización.
- Evita prácticas cortoplacistas que terminan deteriorando en el mediano y largo plazo la performance de la compañía.

¹¹ Concepto de Tully pag. 45



7.6 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL VALOR DE UNA EMPRESA

Las solas utilidades no son suficientes para los resultados de una empresa, es necesario, además, que al ser comparadas con los activos utilizados para generarlas muestren una atractiva rentabilidad.

También es necesario que tanto utilidades como rentabilidad estén acompañadas de altos flujos de caja libre (FCL) si la empresa no inmoviliza recursos en capital de trabajo o en inversiones en activos fijos improductivos.

Los tres elementos, utilidades, rentabilidad y flujo de caja libre garantizan la permanencia y el crecimiento empresariales y todo ello permite crear valor

Entre los factores que influyen en el proceso de creación de valor, se encuentran:

Política de dividendos. Si se obtienen grandes utilidades y se reparten pocos dividendos, los propietarios en busca de ganancias inmediatas se desestimularán por su inversión al no tener resultados atractivos.

Tipos de actividad de la empresa. Las operaciones empresariales se relacionan con el riesgo, por lo tanto a un mayor riesgo deben esperarse mayores resultados para lograr una adecuada rentabilidad.

Perspectivas futuras del negocio. Se deben considerar aspectos económicos, políticos, socio cultural, tecnológico y ambiental.

7.7 ACTIVOS A CONSIDERAR EN EL CÁLCULO DEL EVA

- **EL CAPITAL DE TRABAJO**

El capital de trabajo puede entenderse como los recursos que una empresa utiliza para llevar a buen fin sus actividades operacionales.

Los recursos con que cuenta la gerencia son el disponible, las cuentas por cobrar y los inventarios, es decir, en términos contables, corresponden al activo corriente. Bajo la misma



óptica contable, estos recursos se disminuyen por todo tipo de obligaciones de corto plazo que los comprometen, es decir, por los pasivos corrientes.

La diferencia entre activos corrientes y pasivos corrientes es los que, en términos de contabilidad, se denomina capital de trabajo.

Teniendo en cuenta lo anterior, si al KT se le denomina capital de trabajo operativo (KTO) y se le disminuye en el monto de las cuentas por pagar a los proveedores de bienes y servicios se obtiene el capital de trabajo neto de operación (KTNO) o cantidad del flujo de caja que la empresa se apropia con el fin de reponer el capital de trabajo.

$$\mathbf{KTO = INV + CxC}$$

Donde,

KTO = capital de trabajo de operación

INV = Inventarios

CxC = cuentas por cobrar

$$\mathbf{KTNO = KTO - CxP}$$

Donde,

KTNO = capital de trabajo neto de operación

CxP = cuentas por pagar a proveedores de bienes y servicios.

7.8 EJEMPLO DE LA IMPLEMENTACION DEL EVA.

1. La fórmula definitiva

$$\mathbf{EVA = r \times \text{capital} - c^* \times \text{capital}}$$

Teniendo en cuenta la ecuación se tiene:



$$\text{EVA} = \text{UODI} - c^* \times \text{capital}$$

A partir de esta ecuación se puede decir que EVA es ingreso residual o utilidad operacional menos un cargo por el uso del capital. Con EVA como medida de desempeño, a una compañía le están cobrando sus inversores por el uso de capital a través de una línea de crédito que paga intereses a una tasa c^* . EVA es la diferencia entre las utilidades que la empresa deriva de sus operaciones y el costo del capital gestionado a través de su línea de crédito.

Por ejemplo:

Una empresa tiene una UODI de 500, un c^* de 12% y su capital es de 2.000, entonces se tiene:

$$\text{EVA} = \text{UODI} - c^* \times \text{capital}$$

$$\text{EVA} = 500 - (12\% \times 2.000)$$

$$\text{EVA} = 500 - 240$$

$\text{EVA} = 260$ Lo cual indica que ha creado valor por 260.

La idea detrás del EVA es que los propietarios o accionistas de las empresas, deben ganar un rendimiento que compense el riesgo que toman. En otras palabras, el capital invertido debe ganar al menos el mismo rendimiento que inversiones de similar riesgo en el mercado de capitales.

Una metodología muy utilizada para obtener el costo de capital de una empresa, es la del modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model) o MAPAC (Modelo de Asignación del Precio del Activo de Capital) desarrollado por William Sharpe.

Este método se desarrolla teniendo en cuenta tres factores: primero, se determina cuál es la tasa libre de riesgo para la economía. Segundo, cuál es la prima de mercado que se obtiene por invertir en papeles con riesgo. Tercero, un beta que mide el riesgo sistemático en la industria específica que se está analizando.



PRÁCTICA DE CONTABILIDAD GERENCIAL I N° 7

Tema: CALCULO DEL EVA

Sección :
Docente : MBA Víctor Quintana
Unidad: Semana:

Apellidos :
Nombres :
Fecha :/...../.....
Duración : 30 minutos

INSTRUCCIONES: Desarrolle el siguiente caso sobre VALOR ECONÓMICO AGREGADO.

I. Analice y desarrolle del siguiente caso Eva en una Empresa

Calcularemos el EVA para una pequeña empresa, todos los datos son dados en pesos:

- La empresa pertenece al sector de transporte aéreo cuyo beta es 1,45.
- Los propietarios esperan un 19.95% de rendimiento por el uso de su dinero, menos renta no sería atractiva.
- Lo anterior tiene que ver con el rendimiento que podrían obtener invirtiendo a largo plazo en actividades de igual riesgo (fondos, acciones o en otras empresas).

Ejemplo de un estado de resultados usual:

Ventas Netas	2.600.000
Costo de ventas	1.400.000
Gastos de administración	400.000
Depreciación	150.000
Otros gastos operacionales	100.000
Utilidad operacional	550.000
Intereses	200.000
Utilidad Antes de Impuestos	350.000
Impuestos (40%)	140.000
Utilidad Neta	210.000



Ejemplo de un Balance general común:

ACTIVOS		PASIVOS	
Activo Corriente		Pasivo corriente	
Efectivo	50.000	Cuentas por pagar	100.000
Cuentas por Cobrar	370.000	Gastos causados por pagar	250.000
Inventarios	235.000	Deuda a corto plazo	300.000
Otros activos corrientes	145.000	Total pasivo corriente	650.000
Total activos corrientes	800.000		
		Pasivo a largo plazo	
Activos fijos		Deuda a largo plazo	760.000
Propiedades, planta y equipo	1.550.000	Total pasivo a largo plazo	760.000
Total activos fijos	1.550.000		
		PATRIMONIO	
		Capital	300.000
		Ganancias retenidas	430.000
		Resultados del ejercicio	210.000
		Total patrimonio	940.000
TOTAL ACTIVOS	2.350.000	PASIVOS Y PATRIMONIO	2.350.000

• **PASOS PARA CALCULAR EL EVA:**

- Calcular la UODI
- Identificar el capital de la empresa.
- Determinar el costo promedio ponderado de capital
- Calcular el Valor Económico Agregado (EVA) de la empresa.



Paso 1: calcular la UODI

Ventas netas	
Costo de bienes vendidos	
Gastos generales, de ventas y de administración	
Depreciación	
Otros gastos operativos	
Utilidad operativa	
Impuestos pagados	
UODI	

Una forma alternativa de calcular la UODI es:

Utilidad neta después de impuestos	
Intereses	
UODI	

Paso 2: Identificar el capital (C) de la empresa

Se puede calcular desde la aproximación financiera así:

Deuda a corto plazo		15% del capital total
Deuda a largo plazo		38% del capital total
Patrimonio		47% del capital total
Capital		

Como se trata de una pequeña empresa, ni el patrimonio ni la deuda bancaria son negociados en el mercado financiero, por lo cual también se asume que los valores del balance son buenos estimativos de los valores de mercado.

Paso 3: Determinar el costo promedio ponderado de capital (CPPC)

En este ejemplo: CPPC =

Debido a:



- La razón (patrimonio/activo total) en la empresa es: 940/2350 o 40% (0.4) con un costo del 19.95%.
- La compañía tiene también un endeudamiento del 60% (pasivo total/activo total) y se asume que tiene que pagar el 9% de interés por ella. Luego el costo promedio de capital sería:

$$\text{CPPC} = c^* \times (\text{patrimonio/activo}) + c_i \times (\text{pasivo/activo}) \times (1 - t)$$

CPPC =

CPPC =

CPPC =

Nota: el CPPC depende del nivel del tipo de interés corriente (a mayores tasas de interés, el CPPC será más alto) y al negocio de la empresa (a mayor riesgo mayor CPPC).

Paso 4: Calcular el EVA de la empresa

$$\text{EVA} = \text{UODI} - \text{Capital} * \text{CPPC}$$

EVA =

EVA =

La empresa del ejemplo creó valor por

Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados

El EVA. <http://www.centrem.cat/ecomu/upfiles/publicacions/el%20eva.htm>



TERCERA UNIDAD: EL COSTO COMO BASE DE DECISIONES GERENCIALES



TEMA 8

8 DE COSTO VOLUMEN Y UTILIDAD

8.1 ANALISIS DE CONTRIBUCION

El análisis de contribución requiere de la utilización de una serie de técnicas analíticas para determinar y evaluar los efectos sobre las utilidades, de:

- a) los cambios en el volumen de ventas,
- b) los precios de venta,
- c) los costos fijos y
- d) los costos variables.

Se orienta hacia el margen de contribución porque éste es la diferencia entre los ingresos por ventas y los costos variables de producción, de ventas y de administración.

Las empresas pueden utilizar el enfoque del margen de contribución a través de la identificación y medición de los componentes fijos y variables del costo y la preparación de estados periódicos de resultados para uso interno de la administración. Tales estados proporcionan información financiera útil para los fines de planificación por la administración, a causa del énfasis sobre los costos fijos y variables (Welsch et al, 1990).

El margen de contribución se verá afectado cuando cambia algunas de las siguientes variables: 1) el volumen de unidades vendidas, 2) el precio de venta o 3) la relación del costo variable. Un estado de resultados presupuestado bajo el método del margen de contribución, permite responder a numerosas preguntas de “que tal sí”. Es oportuno recordar que los estados de resultados presupuestados o proyectados se construyen con la información que generan las distintas cédulas que conforman el presupuesto de operación, por lo que es necesario que en el momento de presupuestar los costos se tome en cuenta su comportamiento, a fin de que estos estados financieros se diseñen bajo el enfoque del margen de contribución porque de lo contrario resultaría un estado de resultados preparado según el método tradicional, en el que no se aplica el concepto de variabilidad de los costos.

8.2 ANALISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

El análisis del punto de equilibrio, según Welsch et al (1990), “...emplea los mismos conceptos que el análisis del margen de contribución; sin embargo, enfatiza sobre el nivel de producción o de actividad productiva, en el cual los ingresos por ventas son exactamente iguales a los costos: no hay ni utilidad ni pérdida”. Este análisis, también, se apoya en la variabilidad de los costos, es decir, la separación y medición de los componentes fijos y variables del costo.

El análisis de equilibrio por lo general comprende tanto: a) el análisis del punto de equilibrio como b) las gráficas del punto de equilibrio.



Los conceptos que permiten realizar el análisis de equilibrio provienen de una gráfica que se construye con la información que proporciona el estado de resultados, bajo el enfoque del margen de contribución.

El punto de equilibrio o umbral de rentabilidad es el nivel de actividad de la empresa en el que los ingresos totales son iguales a los gastos totales, por tanto no hay pérdidas ni utilidad. A partir de ese punto cada nueva unidad vendida dejará una utilidad y antes de llegar a ella habrá una pérdida, por ello es muy importante para el empresario saber en qué nivel de ventas está el punto de equilibrio de su empresa.

Este análisis se puede realizar de forma aritmética y gráfica, vamos a desarrollar ambas posibilidades con un ejemplo:

"Una empresa tiene costos fijos de S/.20,000, sus costos variables son S/.3 por unidad y sus ingresos son de S/.8 por unidad (vendida).

Los costos fijos son independientes del volumen de producción y nivel de ventas de la empresa, por ello su gráfica será una línea horizontal a la altura de S/.20,000, en el eje de los Nuevos soles (S/.) y paralela al eje de las unidades.

Los costos variables dependen del nivel de producción y ventas de la empresa y van subiendo desde cero para ninguna unidad, luego serán S/.3 para una unidad, S/.6 para dos unidades, y así sucesivamente.

Los costos totales son la suma de los costos fijos más los costos variables. Los S/.20,000 de costos fijos los tiene la empresa, se produzcan o no se produzcan unidades, por tanto, los costos totales serán S/.20,000 para ninguna unidad, S/.20,003 para una unidad, S/.20,006 para dos unidades, etc.

Los ingresos son cero si no se vende ninguna unidad, pero crecen más de prisa que los costos variables, S/.8 para una unidad, S/.16 para dos unidades, S/.24 para tres unidades,... Por ello la línea que representa los ingresos crece más de prisa que la de los costos. Hasta que llega un momento en que las dos líneas se cruzan. En ese punto los ingresos son iguales, por ello no hay utilidad ni pérdida, éste es entonces el Punto de Equilibrio o Umbral de la Rentabilidad.

8.3 GRAFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

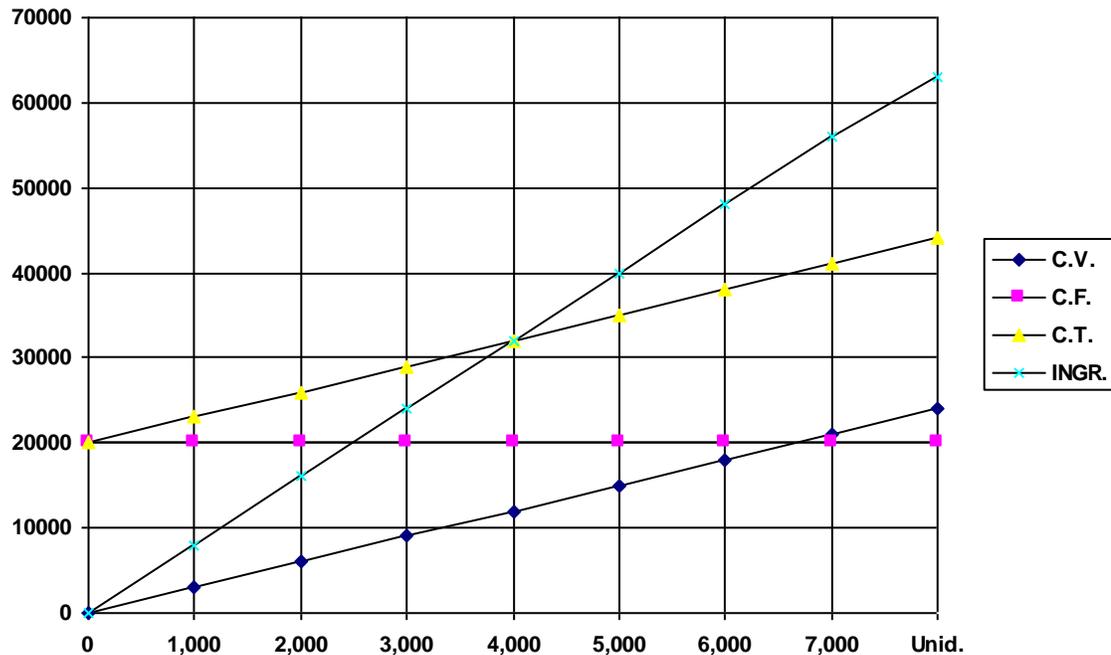
Con los datos anteriores ordenados del siguiente modo:

Costos Variables por valor de:	S/.3 la unidad
Costos Fijos por valor de:	S/.20,000
Valor de Venta por valor de :	S/8 la unidad

Llos Costos Totales son la suma de CV + CF.



La representación gráfica es la siguiente:



El punto de corte entre los ingresos y los costos totales indica el punto de equilibrio, donde la empresa se encuentra sin utilidades ni pérdidas, y está ubicado en \$ 32.000,= y 4.000 unidades.

Una vez conocidos los costos fijos y los costos variables de la empresa, se puede calcular aritméticamente el punto de equilibrio, para ello hay que partir de la siguiente idea: " se quiere calcular el número de unidades que hay que producir y vender para que los ingresos sean iguales a los costos fijos más los costos variables, es decir, a los costos totales de la empresa.

Por tanto cada unidad vendida por la empresa tiene que ser capaz de pagar los gastos y costos que ha producido su fabricación y venta, es decir, su precio de venta tiene que cubrir los costos variables de esa unidad. Pero además, deberá contribuir a pagar parte de los costos fijos de la empresa ¿En qué cantidad?. En aquella parte del precio de venta que quede después de haber cubierto los costos variables. A esta cantidad es a la que se le llama Margen de Contribución.



8.4 PUNTO DE EQUILIBRIO OBTENIDO POR FORMULA

La primera fórmula es para obtener la Cantidad de producción que permitirá a la empresa no obtener beneficios ni pérdidas

$$Q_0 = \frac{CF}{VV - CV}$$

Donde:

Q₀= Unidades producidas
CF= Costo Fijo
VV= Valor de venta unitario
CV= Costo variable unitario

También se puede obtener mediante la siguiente fórmula la Cantidad de producción que satisface un determinado nivel de utilidad

$$Q_u = \frac{CF + U}{VV - CV}$$

Donde:

Q_u= Unidades producidas para obtener una utilidad deseada
CF= Costo Fijo
VV= Valor de venta unitario
CV= Costo variable unitario

Continuando con el ejemplo, el gerente se pregunta cuántas unidades debe vender para obtener una utilidad de S/.30,000; así aplicando la formula obtendremos:

$$Q_u = \frac{S/.30,000 + S/.20,000}{8 - 3} = 10\ 000 \text{ unidades}$$

8.5 RECOMENDACIONES PARA EL ANALISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

En este análisis del punto de equilibrio hemos manejado tres datos fundamentales que son: los ingresos por ventas, los costos fijos y los costos variables.

Al empresario o gerente le interesa tener un punto de equilibrio lo más bajo posible (es decir, cubrir todos sus costos con el menor número de unidades posibles) y para ello puede actuar sobre cualquiera de estos datos; de forma interna intentando disminuir sus costos fijos o sus costos variables y de forma externa elevando el precio de venta de sus productos lo cual puede provocar problemas por descensos en las ventas.

Por ello, para disminuir el punto de equilibrio se suele actuar sobre las tres variables en conjunto, para ver donde se podría situar el nivel óptimo de producción y ventas de la empresa, teniendo en cuenta las restricciones existentes.



PRÁCTICA DE CONTABILIDAD GERENCIAL N° 8

Tema: CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Sección :
 Docente : MBA Víctor Quintana
 Unidad: Semana:

Apellidos :
 Nombres :
 Fecha :/...../.....
 Duración : 30 minutos

INSTRUCCIONES: Desarrolle el siguiente caso sobre EL PUNTO DE EQUILIBRIO

I. Analice y desarrolle del siguiente caso de PUNTO DE EQUILIBRIO

ATS S.A., una pequeña tienda de pósters, tiene costos operativos fijos de S/. 2,500, su valor de venta por unidad (poster) es de S/. 10 y su costo operativo variable por unidad es de S/. 5.

Si aplicamos estos datos en la ecuación, obtenemos:

$Q =$	$\frac{CF}{VV - CV}$
-------	----------------------

$Q =$ _____

$Q =$ _____ unidades

Al nivel de ventas de unidades, la EBIT de la empresa debe ser igual a S/. 0

La empresa tendrá una EBIT positiva para ventas mayores de unidades y una EBIT negativa, o una pérdida, para ventas menores de unidades.

Confirmamos esto en la ecuación del EBIT:

$EBIT = (P * Q) - CF - (CV - Q)$
$EBIT =$
$EBIT =$

Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados

Análisis de punto de equilibrio. <http://www.javeriana.edu.co/decisiones/analfin/capitulo4.pdf>



CUARTA UNIDAD: INDICADORES NO FINANCIEROS



TEMA 9:

9 LOS RECURSOS INTANGIBLES DE LA ORGANIZACION

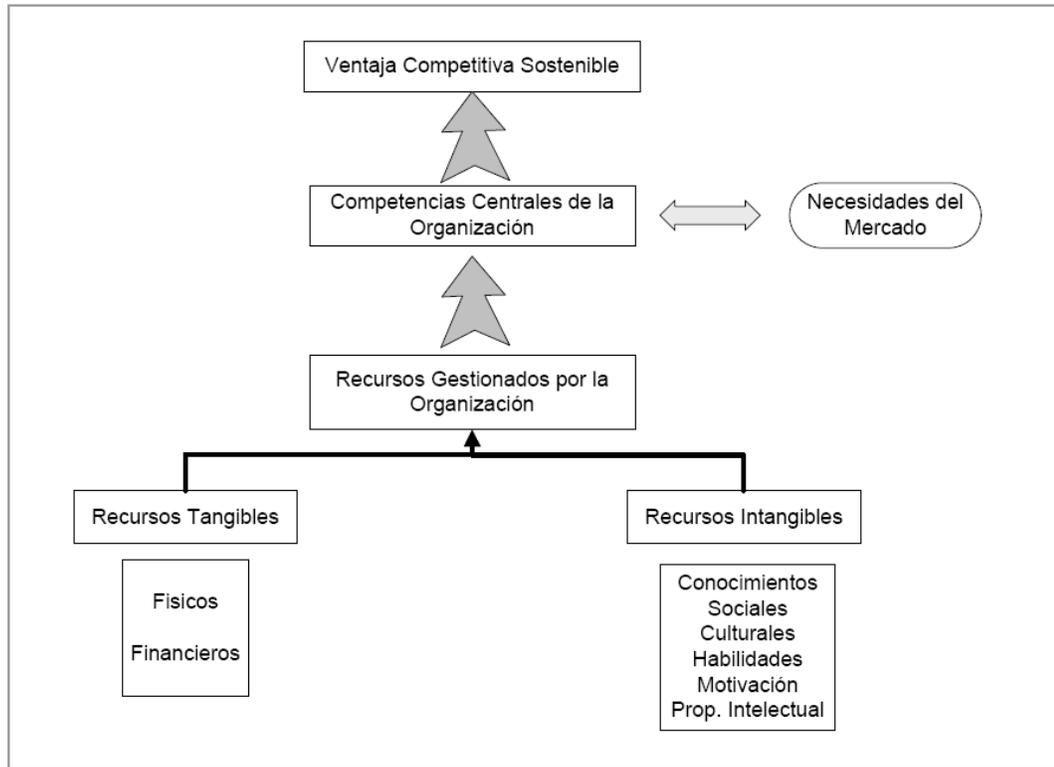
Hubo una vez un tiempo en que la riqueza era elemental. Se poseía o no se poseía. Era sólida. Material. Y resultaba fácil comprender que la riqueza daba poder y el poder riqueza. (Alvin Toffler, El cambio del Poder, 1990)



9.1 LOS RECURSOS INTANGIBLES Y LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA EMPRESA

La teoría de la empresa basada en recursos (Resource Based View) plantea a la empresa como un cúmulo de recursos de naturaleza diversa que administra de forma única y que son los que explican su ventaja competitiva (Barney 1991, Wernefelt 1984, Hamel y Prahalad 1990, 1994). Esta visión aporta un complemento a la teoría tradicional que analiza a la empresa en función del mercado y del entorno económico. En consecuencia, es esencial para una organización poder identificar y gestionar sus recursos para generar una ventaja competitiva sostenida.

En un mundo donde las preferencias de los consumidores son volátiles y las tecnologías que se utilizan para servirlos están permanentemente cambiando, una estrategia enfocada solamente al mercado no provee una estabilidad en el largo plazo, debe estar basada también en lo que la empresa es capaz de hacer, en función del conjunto de los recursos y capacidades que posee. La siguiente figura muestra lo dicho



Las organizaciones deben actuar más allá de los sistemas tradicionales de gestión, que siguen siendo válidos pero insuficientes y por lo tanto ineficientes, y conformar sus ventajas competitivas en base a factores sostenibles en el tiempo que no sean fáciles de comprar, copiar o imitar por sus competidores. Estas son propiedades que comparten los recursos intangibles. Por eso la capacidad de medir y gestionar los recursos intangibles que posee la organización se ha convertido en la clave para generar ventajas competitivas sostenibles.

Los recursos intangibles no generan riqueza en forma aislada sino combinados. Cada organización posee una serie de intangibles que están vinculados y articulados de una forma particular - dos empresas con los mismos intangibles tienen resultados diferentes debido a la forma en que los articulan -. Es la sinergia que se logra generar entre los intangibles lo que otorga ventajas a una organización y no solamente los intangibles individuales que posee. Los resultados de la organización están determinados, en gran parte, por el sistema de sus recursos intangibles (Bontis, 1999; Barney, 1991).

9.2 LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS INTANGIBLES

Paradójicamente, los recursos intangibles cada vez más críticos para las organizaciones, no aparecen valorados en los documentos contables y, muchas veces, ni siquiera están correctamente identificados por los gestores de la empresa. Si los intangibles son cada vez más sustanciales para la competitividad de la empresa hay que comenzar por identificar su presencia en la organización; preguntarse hasta dónde y de qué manera las personas



participan en su creación y dónde dirigir los esfuerzos para crear y mantener su stock. Se deberán establecer métodos para valorarlos y evaluar su desarrollo.

Es imposible gestionar lo que está oculto o invisible, en consecuencia se deben aplicar instrumentos para facilitar algún grado de visualización de los recursos intangibles. Además, conocer y medir los recursos intangibles agregará valor si la información generada es utilizada para tomar decisiones, ya sea por agentes externos - que necesitan una evaluación más completa de la organización- o por agentes internos - para poder gestionarla-.

Una de las principales características de los recursos intangibles es que no permiten su reconocimiento en la contabilidad tradicional. Si bien las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC 38 de Activos Intangibles) se refieren al registro de activos intangibles, estos deben poseer las siguientes características: a) ser elementos identificables de naturaleza no monetaria, b) carecer de sustancia física, c) estar bajo el control de la empresa y d) debe existir la esperanza de obtener beneficios económicos a partir de ellos. En consecuencia esta norma contempla activos intangibles como las patentes o un royalty, pero no tiene en cuenta otros como por ejemplo, el conocimiento de los empleados, ya que la empresa los puede utilizar pero no los controla. Tampoco contempla los recursos intangibles de “producción propia” - aquellos generados en todo, o en parte, por la empresa de forma interna, sin mediar transacción alguna con el exterior- por ejemplo, los gastos en I+D, en desarrollo de personal, en programas de calidad.

Como los principales impulsores de la creación de valor en la empresa son de naturaleza intangible, los estados financieros tienen cada vez menos capacidad para reflejar adecuadamente el valor de las empresas. Esto explica, al menos en parte, la divergencia entre el valor de mercado de las empresas y su valor de libros.

En el plano de la gestión empresarial, la incapacidad de los sistemas para reflejar adecuadamente los intangibles puede dar como resultado el desaprovechamiento de oportunidades de negocios, basadas en recursos intangibles en poder de la organización, que pasan desapercibidos a sus directivos.

La medición de los recursos intangibles interesa a quienes deben tomar decisiones sobre la empresa. Podemos distinguir dos grandes grupos de actores: los propios gestores de la empresa y los “stakeholders” externos. Los usuarios internos necesitan esta información para conocer la situación de los factores claves generadores de valor, identificar oportunidades de mejora, asignar correctamente los recursos y proponer acciones. En este caso el sistema de medición de los intangibles está estrechamente relacionado con la estrategia de la organización. Para los agentes externos, el conocimiento de los recursos intangibles es cada vez más necesario para tener una visión completa de la empresa y sus posibilidades. Así los agentes financieros la utilizarán para analizar la conveniencia o no de invertir en la empresa, los proveedores para evaluar el tipo de relación a encarar, los clientes para mantener su confianza, la comunidad en general para conocer el valor global generado por la empresa, etc.

El propósito de medir los intangibles es, por una parte, facilitar a las empresas el desarrollo de su capacidad para identificar, definir, medir y controlar sus intangibles para incrementar



la eficiencia en su gestión y mejorar su rendimiento. Por otra, proporcionarles una guía útil para la difusión sobre los determinantes intangibles de su capacidad de generación de riqueza, que sirva a sus proveedores de capital para evaluar correctamente los beneficios futuros y el riesgo asociados a su inversión.

Durante los últimos años muchas empresas han progresado sustancialmente tanto en la identificación y medición de sus intangibles, como en la difusión sobre los mismos a través de informes anuales o de otras publicaciones. Sin embargo, los criterios adaptados para llevar a cabo este proceso han sido heterogéneos y los resultados obtenidos y la información publicada no son comparables ni pueden ser fácilmente verificados.

Muchos de los esfuerzos realizados, con el fin de la medición de los recursos intangibles, han terminado en largas listas de indicadores, con poca o ninguna conexión evidente entre ellos, y de dudosa aplicación para la toma de decisiones, y menos aún para una comparación seria entre empresas. Sabemos que solo la combinación de recursos intangibles puede crear riqueza, su valor está en su sinergia y no en sus características individuales. Sin información sobre las relaciones entre los distintos indicadores no se podrá saber cómo proceder cuando, por ejemplo, el porcentaje de personas con título universitario sube y a la vez baja la satisfacción de los clientes. Rylander et al. (2000) documentan la insatisfacción de los usuarios suecos de los informes anuales de Capital Intelectual debido a que no se presenta con claridad la relación entre los indicadores y la creación de valor y, en consecuencia, perciben la información como difícil de interpretar e inútil para la gestión.

En esta etapa inicial del desarrollo de estos temas, más que llegar a una cuantificación exacta de un indicador, lo que importa es generar sistemas que permitan “apreciar”⁵ y valorar la existencia y el grado de desarrollo de los recursos intangibles, y su variación a lo largo del tiempo.

9.3 LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS INTANGIBLES

No es importante determinar y valorar todos los recursos intangibles, pues solo unos pocos de ellos tienen un papel importante en la generación del valor y ventaja competitiva de la empresa. Estos pocos recursos intangibles relevantes se agrupan formando lo que se denomina “competencias esenciales” y son los que se deben gestionar.

Las “actividades intangibles” son aquellas actuaciones que desarrolla la organización con el fin de adquirir o producir internamente recursos intangibles, mantener y mejorar los ya existentes, o medirlos y controlarlos (Proyecto Meritum, 2003). Es a través de actividades intangibles que variamos el nivel del stock de recursos intangibles.

Los recursos intangibles crecen generalmente por flujos de información o de conocimiento, mientras que los recursos tangibles crecen por flujo de dinero. En consecuencia las actividades intangibles se focalizan principalmente en el flujo de información y la gestión del conocimiento. La información se convierte en conocimiento -deja de ser un stock de datos- cuando alguien la ha contextualizado para mejorar su capacidad de actuar. La



gestión del conocimiento puede definirse como la forma de procesar la información con el fin de convertirse en conocimiento que permita una actuación más inteligente.

El Proyecto Meritum (2003) propone un proceso en tres fases para gestionar los intangibles:

- I. **Identificación:** detectar los recursos intangibles críticos, que son aquellos relacionados con los objetivos estratégicos. Además para cada uno de ellos se debe indicar la forma de proceder para incrementarlos y las actividades que de forma positiva o negativa afectan su valor.
- II. **Medición:** definir los indicadores específicos que sirvan como variable proxy para medir cada uno de los intangibles. Los indicadores pueden servir tanto para la gestión interna de los recursos intangibles, como para comparar con otras organizaciones.
- III. **Gestión:** definir los niveles óptimos (objetivos) de cada recurso intangible crítico, tomar las decisiones y realizar las acciones para conseguirlo.



PRÁCTICA DE CONTABILIDAD GERENCIAL I N° 9

Tema: Los Recursos Intangibles de la Organización

Sección :
Asignatura : Contabilidad Gerencial I
Docente : MBA Víctor Quintana Palacios
Unidad: Semana:

Apellidos :
Nombres :
Fecha :/...../.....
Duración : 45 min

Realice la siguiente actividad de manera grupal

1. Escoja una empresa para la identificación de los recursos intangibles y lístelos a continuación

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.
11.
12.
13.
14.
15.
16.



2. Ahora clasifique los recursos intangibles según el siguiente cuadro.

CAPITAL HUMANO	CAPITAL ESTRUCTURAL
1.....	1.....
2.....	2.....
3.....	3.....
4.....	4.....
:	:
CAPITAL RELACIONAL	CAPITAL DIRECTIVO
1.....	1.....
2.....	2.....
3.....	3.....
4.....	4.....
:	:

Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados

Los recursos intangibles. <http://www.zonaeconomica.com/recursos/intangibles>



TEMA 10

10 CAPITAL INTELECTUAL ANTECEDENTES Y DEFINICIÓN

Si bien la capacidad de los recursos intangibles de incrementar los factores de producción tradicional ha sido estudiada desde tiempos de Adam Smith y Alfredo Marshall, la preocupación por el diseño de modelos sistemáticos de gestión y medición de los recursos intangibles de las organizaciones no aparece hasta las últimas décadas del siglo 20. La primera aparición del término “Capital Intelectual” fue en un artículo de Stewart llamado “Brainpower” publicado en la revista Fortune en 1991. Los primeros libros publicados sobre esta temática aparecen en 1997 (Edvinsson y Malone, 1997; Roos et al., 1997; Stewart, 1997, Sveiby, 1997).

A partir de esos años muchos autores han utilizado el término Capital Intelectual. Stewart (1997) lo define como el material intelectual - conocimientos, información, propiedad intelectual, experiencia - que pueden ser utilizados para crear riqueza. Sullivan (1999) como el conocimiento que puede ser convertido en ingresos. Ross et al. (1997) como la suma del conocimiento de los integrantes de la organización y su conversión en marcas, productos y procesos. Edvinsson y Malone (1997) como los conocimientos, experiencias, tecnología organizacional y relaciones con clientes que posee la organización y que le otorgan una ventaja competitiva en el mercado. Brooking (1996) como la combinación de activos intangibles que le permiten a una empresa funcionar.

Si bien no existe una definición única para el concepto de Capital Intelectual, en general, se utiliza esta expresión para designar el conjunto de recursos intangibles de la organización que tienen la capacidad de generar valor en el presente o en el futuro.

10.2 CAPITAL INTELECTUAL : El problema del término

Andriessen (2001) saca a luz un problema con el término “Capital Intelectual”. Se basa en el hecho de que las palabras que utilizamos para nombrar a las cosas sesgan nuestra visión. El término “Capital Intelectual” lleva a las personas a centrarse en intangibles del “cerebro” – inteligencia – dejando otros intangibles de lado.

Los intangibles que dispone una organización son recursos de diferente naturaleza. Algunos pueden describirse como “intelectuales”, o recursos de conocimiento, o “productos del lado izquierdo del cerebro”, a decir de Andriessen (2001). Pero otros recursos intangibles, como la cultura corporativa, el carisma de los líderes y muchos de los talentos de los empleados, pueden encontrarse del “lado derecho del cerebro”, en el corazón de las personas y no deberían ser nominados como “intelectuales”. El problema es que la palabra “intelectual” tiene muchas connotaciones y asociaciones, incluyendo lo “racional”, lo “inteligente” y la



“razón”. Si decimos que el éxito de una empresa se debe principalmente a su “Capital Intelectual”, estaríamos señalando, sin querer, una visión racionalista de la organización, una visión que ha demostrado ser incompleta.

Es necesario seleccionar palabras que nos ayuden a ver la realidad de acuerdo al paradigma que deseamos. Si deseamos considerar todos los recursos intangibles valiosos de la organización, deberíamos evitar utilizar una palabra como “intelectual” pues nos sesga a mirar solamente aquellos que salen del “cerebro”.

Por otro lado la palabra “capital” tiene algunas connotaciones que no necesariamente son aplicables a los recursos intangibles, como ser que las organizaciones pueden ser propietarias del capital y que cuanto más capital mejor.

Muchos autores se refieren a los “activos” intangibles. El problema es que el significado de “activos” para la contabilidad es: “el conjunto de todos los bienes y derechos con valor monetario que son propiedad de una empresa, institución o individuo, y que se reflejan en su contabilidad”. Esto implica que un activo es algo que puede ser identificable, controlable y distinguible; lo que no se puede aplicar a la mayor parte de los intangibles que gestiona la organización. En consecuencia tampoco éste resulta un término adecuado.

Por eso nos inclinamos por los términos utilizados por Andriessen (2004) de “recursos intangibles” que definimos como: recursos no monetarios, sin sustancia física, que en combinación son capaces de producir beneficios para una compañía. Esta definición es suficientemente amplia para incluir recursos no intelectuales, pone de manifiesto la importancia de la sinergia entre los recursos y evita el requerimiento de propiedad.

Sin embargo, dada la amplia utilización del término Capital Intelectual en la literatura y la academia, utilizamos ambos nombres, teniendo presente las limitaciones que presenta el término “Capital Intelectual” para referirse a los recursos intangibles de la organización.

10.1 COMPONENTES DEL CAPITAL INTELECTUAL

A nivel internacional se ha aceptado que tres son los componentes básicos del Capital Intelectual: el Capital Humano, el Capital Estructural y el Capital Relacional. Estos capitales expresan el valor acumulado o la riqueza generada por los valores, conocimientos, destrezas y habilidades de las personas (inteligencia humana); por los valores, cultura, rutinas, protocolos, procedimientos, sistemas, desarrollos tecnológicos y propiedad intelectual de la organización (inteligencia de la organización) y por el valor de las relaciones y de las acciones compartidas con los agentes externos o sociales (inteligencia competitiva y social) (CIC, 2003).



Existe un cuarto componente que es el “Capital del Directivo / Emprendedor”, que expresa las capacidades, actitudes, estilos y redes sociales de la o las personas que toman las decisiones estratégicas de la organización (inteligencia directiva/estratégica). Hemos decidido incorporar este cuarto componente para contemplar la importancia que tienen los intangibles directamente vinculados con el emprendedor/directivo en el desempeño y los resultados de las pequeñas y medianas empresas.

10.2.1 El capital humano:

El capital humano se define como el conocimiento (tácito o explícito e individual o social) que poseen las personas y grupos, así como su capacidad para generarlo. O sea está integrado por lo que las personas y grupos saben y por la capacidad de aprender y de compartir dichos conocimientos para beneficiar a la organización

Es la base para la generación de los otros tipos de Capital Intelectual, y se caracteriza porque la empresa no lo posee, sino las personas que trabajan en ella, quienes lo “alquilan” de forma “voluntaria”.

10.2.2 Capital Estructural:

Está formado por todos los recursos intangibles capaces de generar valor, que residen en la propia organización (es aquél que queda en la organización cuando las personas se marchan). Podemos decir que es el conocimiento clave sistematizado, empaquetado, difundido y accesible, conformado por los procesos, la tecnología, la cultura, las rutinas, la capacidad de aprender, etc. Es todo aquello que permite formar y mantener el Capital Humano. Este capital incluye, entre otros, los derechos comerciales protegidos, la propiedad industrial y las marcas; que en general son los únicos recursos intangibles que la contabilidad tradicional recoge.

10.2.3 Capital relacional:

Puede ser definido (CIC, 2003) como el conjunto de conocimientos que se incorporan a la organización y a las personas como consecuencia del valor derivado de las relaciones que mantiene con los agentes del mercado y con la sociedad en general. Si bien son recursos que residen o bien en las personas (Capital Humano) o bien en la propia organización (Capital Estructural), a efectos del análisis es útil separarlo de los anteriores pues se refieren al intercambio de la organización con su entorno.

10.2.4 Capital del directivo / emprendedor:



Se define como el conjunto de recursos intangibles propios del emprendedor o del directivo de la organización, entendiendo como tal a la persona responsable de tomar las decisiones estratégicas. Está conformado por la experiencia, el conocimiento, los modelos mentales, las relaciones, los apoyos, las creencias, los proyectos personales, etc. del directivo. Todos estos elementos tienen una influencia decisiva en los patrones de acción y decisión que siguen los otros miembros de la organización.

10.3 EVALUACION DEL CAPITAL INTELECTUAL DE LA ORGANIZACIÓN

Una organización aprende cuando, en un proceso participativo, reflexiona y evalúa su realidad, detecta las oportunidades de mejora e implanta y sigue las acciones necesarias para mejorar (Miles, 2004)

Para la gestión de intangibles, tal como plantean, entre otros, el Proyecto Meritum (2002) o Andriessen (2004) se podría comenzar identificando los recursos intangibles críticos, que son aquellos directamente relacionados con la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. Luego determinar las actividades intangibles necesarias para generarlos, desarrollarlos y mantenerlos. De igual forma, aquellas actividades que destruyen el valor de estos recursos.

Así se tendría un mapa o red de intangibles críticos, cada uno ligado a algún objetivo estratégico y a las actividades que, de forma positiva o negativa, afectan su valor. Al realizar este análisis se encontrará que algunos de estos recursos intangibles ya estarán presentes en la organización, aunque en distinto grado de desarrollo, y otros deberán ser incorporados.

Si bien este enfoque puede ser adecuado cuando la organización se plantea un estudio estratégico de sus recursos intangibles, corre el riesgo de terminar en una larga lista de recursos y actividades deseadas, pero no de fácil o rápida implantación. Sobre todo para pequeñas y medianas empresas, puede resultar en un “ejercicio de escritorio” alejado de la práctica diaria.

La auto-evaluación es un mecanismo a través del cual los integrantes de la organización, mediante un proceso de reflexión participativa, describen y valoran su realidad. En la auto-evaluación se plantea formular una opinión o juicio de valor respecto al grado de presencia y eficacia de los recursos intangibles de la organización y de su relación con los objetivos, con el fin de estimar su adecuación y proponer acciones de mejora. De esta forma el resultado no será una “lista de recursos intangibles deseados”, sino una evaluación de los existentes, a partir de la cual se podrá establecer las actividades e indicadores necesarios para gestionarlos.



En esta primera etapa no se buscará definir indicadores similares a los de otras empresas, sino desarrollar una lista propia que se perfeccionará al mejorar la medición de los intangibles. Más que cuantificar en forma exacta, estos indicadores nos deberán permitir apreciar el grado de desarrollo y evolución en el tiempo de los recursos intangibles.

Los pasos que se proponen para realizar la auto-evaluación son los siguientes:

I. Establecer un equipo de auto-evaluación.

En lo posible deberá estar integrado por los directivos y por las personas que puedan aportar visiones desde otras perspectivas de la organización. En el momento de realizar la auto-evaluación del Capital del Director/ Emprendedor es deseable que participe, junto con el director, alguna otra persona que ayude a objetivar las respuestas.

II. Seleccionar un modelo ordenador de los recursos intangibles:

Proponemos la utilización del Capital Intelectual con sus cuatro componentes. Presentamos en los cuadros 1, 2, 3 y 4 los elementos y variables que integran cada componente de Capital Intelectual. Cada organización, de acuerdo a su realidad, deberá determinar la importancia y peso relativo de cada uno y agregar los que falten.

III. Realizar una evaluación primaria

De los elementos evaluados, utilizando una escala cualitativa. Proponemos la siguiente escala: 1 - muy adecuado, 2 – adecuado, 3 – poco adecuado, 4 – inadecuado, 5 - no sabe, 6 – no está presente, 7 – no se aplica.

IV. Asignar la importancia de cada uno de los elementos contemplando dos aspectos:

- a. Importancia del recurso para la actividad que realiza la empresa.
- b. Importancia del recurso para potenciar otros recursos intangibles.

V. Proponer acciones para desarrollar y mantener aquellos elementos que sean más importantes.

Más que el resultado en sí, lo valioso de una auto-evaluación es la discusión en equipo y la toma de conciencia y visión compartida que se logra sobre los recursos intangibles de la organización. Esta es una condición necesaria para una gestión sustentable del Capital Intelectual.



A partir de una auto-evaluación inicial, cuyo objetivo es hacer consciente a la dirección de los recursos intangibles de su organización, se podrá pasar a etapas más avanzadas de gestión de los intangibles.

Presentamos a continuación, para cada uno de los cuatro componentes del Capital Intelectual, los conceptos teóricos a partir de los cuales hemos definido los elementos y las variables propuestas para la auto-evaluación.

10.2 AUTO-EVALUACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

El Capital Humano es el componente que genera el Capital Estructural y Relacional de la organización. Son las personas las que producen y utilizan la información y el conocimiento para generar las capacidades que le permiten a la organización competir. Las inversiones en planta física, la innovación, el desarrollo de nuevos productos, la satisfacción de los clientes, la incursión en nuevos mercados, funcionan gracias al Capital Humano de la organización. Este hecho es obvio, pero muchas veces desatendido por los directivos.



Un Capital Humano valioso o con talento es aquel que está motivado y preparado, que cuenta con la diversidad adecuada de personas y que es capaz de ser gestionado a lo largo del tiempo, a través de la incorporación de nuevas personas y del desarrollo de sus capacidades (CIC, 2002 a).

Conviene distinguir entre lo que los empleados pueden hacer y lo que desean hacer. Siguiendo a Ulrich (1999) al considerar el Capital Humano, es importante incluir la voluntad, dedicación o compromiso junto con la capacidad. Este autor propone la siguiente definición: capital humano = capacidad de los empleados x dedicación de los empleados. La capacidad sola no garantiza un alto nivel de Capital Humano, en tanto un capital que impacte positivamente sobre los resultados de la empresa. Para mejorar los resultados en cuanto a empleados se deberá trabajar tanto en la capacidad como en la dedicación de los mismos.

La capacidad de los empleados representa los conocimientos, destrezas, habilidades, aptitudes y capacidades de cada empleado como individuo en su cargo. Comprende el conocimiento técnico (destrezas necesarias para cumplir su trabajo) y el conocimiento social (destrezas interpersonales – capacidad de trabajo en equipo, de tomar decisiones, de influir, de colaborar y de comunicar)



El compromiso (la dedicación o la motivación) representa la manera como el personal de una organización va a comportarse y no cómo podría comportarse (es decir, su capacidad). La dedicación puede detectarse en la manera como se relacionan unos con otros y en lo que sienten por la empresa. La dedicación de los empleados aumenta cuando estos perciben que las empresas los tratan como individuos y no como “máquinas”, o como un recurso más de producción, o como seres intercambiables.

El objetivo es contar con equipos humanos motivados, no únicamente satisfechos. Aunque se reconoce la correlación existente entre ambos -la motivación se identifica como un recurso, mientras que la satisfacción se entiende como un resultado- no siempre niveles altos de satisfacción se traducen en niveles altos de motivación, entendida ésta como proactividad y actitud ante la mejora, el aprendizaje, la innovación, etc.

Es de destacar también, que en investigaciones realizadas en diferentes países así como en el Uruguay, se ha puesto en evidencia la importancia del factor humano y específicamente su motivación en la implantación de sistemas de gestión (Quintillán y Quintillán, 2001) Dimensiones, elementos y variables que se proponen para evaluar el nivel del Capital Humano en la organización.

10.4 AUTO-EVALUACIÓN DEL CAPITAL ESTRUCTURAL

El Capital Estructural es el conjunto de recursos intangibles que son propiedad de la empresa, entendiendo como tal aquellos que se quedan en ella cuando las personas la abandonan. Representa aquello que hace la organización entera más allá del talento de sus integrantes individuales. Es esencial desarrollar el Capital Estructural para que el éxito a largo plazo no dependa de los individuos sino de la organización global.



Para mantener su ventaja competitiva, las organizaciones deben convertir el conocimiento esencial de sus empleados y el derivado de sus relaciones con otros agentes (accionistas, proveedores y clientes, entre otros), en conocimiento propiedad de la empresa. Es decir, la empresa deberá transformar, en la medida de lo posible, su Capital Humano y su Capital Relacional esencial en conocimiento insertado en las estructuras y procesos organizativos, o sea en Capital Estructural. En otras palabras, a través de la institucionalización y codificación del conocimiento en rutinas organizativas, políticas, procedimientos y bases de datos, entre otros, hacer que el mismo esté disponible para ser utilizado en todos los lugares de la organización donde lo necesiten, incluso en el supuesto de que determinados



empleados claves abandonasen la misma o que ciertas relaciones entre determinados empleados de la empresa y terceros se viesen afectadas. (Ordóñez de Pablos, 2003). Una forma es hacer que el conocimiento se documente y comparta por medios físicos (papeles, fotos) o electrónicos (sistemas informáticos). Otra es generar instancias donde se fomente el intercambio de conocimiento, como reuniones, discusiones en grupo, trabajo en equipo y crear un “ambiente de trabajo” donde las personas se sientan deseosas de compartir sus experiencias y conocimientos (que es un acto totalmente voluntario). En este caso el conocimiento queda explicitado en la cultura, en la “forma de hacer”. En consecuencia, los depósitos del Capital Estructural pueden ser físicos, electrónicos o culturales.

El conocimiento estructural puede originarse en fuentes internas -la explicitación del conocimiento de los integrantes de la organización- o de fuentes externas -la explicitación del conocimiento de agentes externos como clientes o proveedores, o la internalización de documentación generada en universidades, centros de conocimientos, seminarios, etc.-

Las organizaciones deben elegir la forma en que administraran el Capital Estructural en función de su estrategia. Para empresas que operan en mercados de productos estándares y masivos la codificación, la cuidadosa recolección y el tratamiento de los datos para que puedan ser accedidos por distintas personas para utilizarlos varias veces será adecuado. Pero para empresas que ofrecen soluciones específicas a clientes individuales, fortalecer el contacto persona a persona y el intercambio ágil y rápido de información a través, por ejemplo, de computadoras, será lo que más ayude.

Para desarrollar el Capital Estructural es esencial generar una cultura donde se comparta el conocimiento, una cultura que es extraña en muchas de nuestras sociedades, donde hemos sido educados en la competencia, donde el conocimiento es fuente de “poder” y compartirlo no es natural. Amidon & Skyrme (1997) demuestran que para generar altos niveles de innovación es crítico tener una cultura donde se comparta el conocimiento, donde la conversación abierta, el diálogo a través de las fronteras organizacionales, el trabajo en equipo y la formación de redes sociales son esenciales.

Involucrar el personal a través de un estilo de relaciones laborales basadas en la negociación y no en la confrontación, es también un elemento clave en la competitividad de las empresas en la sociedad del conocimiento. No se puede pretender que las personas se involucren si todas las partes – patronales y obreros o empleados – no se sienten ganando en la relación. Para construir una visión compartida por todas estas partes – que miran a la organización desde distintas perspectivas - es necesario que se trabaje en un ambiente de ganar – ganar.

Burr & Girardi (2002) amplían la fórmula de Ulrich (1998) del capital humano para incorporar el elemento de control, definido como el grado de autonomía que tiene la persona en la ejecución del trabajo. El control es un elemento del Capital Estructural que tiene un impacto relevante en el comportamiento de las personas. El tipo de control organizacional tiene su



fuerza en los modelos mentales del director o emprendedor, de su visión sobre las personas y las organizaciones. Vemos aquí, nuevamente, lo sistémico de todos los componentes del Capital Intelectual.

10.5 AUTO-EVALUACIÓN DEL CAPITAL RELACIONAL

Nahapiet y Ghoshal (1998) definen el capital social (que se denomina Capital Relacional en el ámbito del Capital Intelectual) como la suma de los recursos – actuales y potenciales – incorporados, derivados y disponibles a través de la red de relaciones que posee un individuo o unidad social. En consecuencia el capital social comprende a ambas: la red y los recursos que pueden ser movilizados a través de la red.



De acuerdo a Burt (2001) el capital social, a diferencia de otros tipos de capitales, no es propiedad individual sino colectiva, pertenece a todos los participantes de la relación. En consecuencia no es un elemento fácilmente transable.

Como hemos visto, para la Resource Based View (Barney, 1991, 1999, Grant, 1991) las empresas desarrollan sus ventajas competitivas sostenibles gracias a los recursos o competencias que poseen. Pero no solo se basan en las competencias internas sino también en las competencias y recursos que le aportan otras empresas, organizaciones o partes interesadas. Estos recursos externos y de naturaleza relacional, presente sobre todo en las redes organizacionales, es lo que se denomina capital social (Viedma, 2004)

En la misma línea, Porter (1990) sostiene que en la economía del conocimiento, las empresas y organizaciones construyen sus ventajas competitivas sostenibles basándose tanto en sus competencias centrales internas como en las competencias centrales de otras organizaciones y empresas, específicamente de aquellas ubicadas en el mismo territorio.

Hoy en día es necesario que las empresas puedan utilizar las habilidades y conocimientos que pueden obtener de las redes, las alianzas o los acuerdos de cooperación. Solo es pensable construir una ventaja competitiva sostenible si la empresa se dedica a desarrollar al máximo sus competencias esenciales y busca en socios, clientes, proveedores, aliados, etc. las otras competencias que necesita para desarrollar su actividad pero que no le son centrales.



La capacidad de una empresa para atraer y retener clientes no depende solamente de las competencias en la generación de servicios de alta calidad, sino también de sus conexiones con los clientes, actuales y potenciales, ya que las transacciones económicas son influidas por las relaciones sociales (Granovetter, 1985). En particular el capital relacional cobra mayor importancia cuando la información con respecto a la calidad de los servicios prestados por las organizaciones es imperfecta, en este caso los clientes evaluarán a las empresas en función de las relaciones.

El Modelo Intellectus (CIC, 2003), que estamos utilizando como base para la clasificación de los componentes del Capital Intelectual, establece una clasificación de los elementos que integran el Capital Relacional que contempla en gran parte lo expresado anteriormente. Lo define como el conjunto de conocimientos que se incorporan a la organización y a las personas como consecuencia del valor derivado de las relaciones que mantienen con los agentes del mercado y con la sociedad en general. Está integrado por el Capital de Negocios y por el Capital Social (tomando este concepto en forma más restringida).

El Capital de Negocio se refiere al valor que representan para la organización las relaciones que mantiene con los principales agentes vinculados con su proceso de negocio básico (clientes, proveedores, accionistas, aliados, competidores).

Por otro lado, el Capital Social corresponde al valor que tiene para la organización las relaciones con los restantes agentes sociales que actúan en su entorno, expresado en términos del nivel de integración, compromiso cooperación, cohesión, conexión y responsabilidad social que quiere establecer con la sociedad.

10.6 AUTO-EVALUACIÓN DEL CAPITAL DEL DIRECTIVO /EMPRENDEDOR

El efecto del capital humano y relacional de los fundadores y de los altos ejecutivos en el desempeño de la organización, y particularmente en su supervivencia ha sido estudiado por autores como Bates (1990), Bruderl, Preisendorfer y Ziegler, (1992) y Bonne, De Brabander y Van Witteloostuijn (1996).

Varios autores han concluido que las inversiones en capital humano y relacional del emprendedor afecta positivamente el desempeño de las organizaciones (Pennings, Lee and Van Witteloostuijn, 1998; Van Praag y Cramer 2001; Bosma, Van Praag, Thurik y De Wit, 2004). En particular Penning et al. (1998) concluyen que la inversión en capital humano y relacional disminuye la probabilidad de disolución de una empresa.





Bosma et al. (2004) analizan como el capital humano y relacional inicial del fundador impactan en el desempeño de la pequeña empresa, medido este como supervivencia, generación de empleo y ganancia. Llegan a la conclusión que estas inversiones explican gran parte de la variación en el desempeño de las pequeñas empresas danesas estudiadas entre 1994 y 1997. Analizando la dotación de capital humano y relacional del emprendedor en tres dimensiones: general, específica de la industria (por ejemplo experiencia en la industria) y específica del emprendedor (por ejemplo experiencia en emprendimientos, competencias para dirigir una organización, formas de obtener la información) sostienen que si bien sobre la primera no se puede afirmar nada, si se observa una fuerte contribución de las dos últimas en el desempeño de la organización.

Pennings et al. (1998) establecen que la propiedad determina el valor relativo del capital humano. El capital humano del dueño de una empresa tiene mayor impacto sobre las ganancias potenciales que el capital humano de los empleados. Presentan tres razones que justifican esto. En primer lugar los dueños ganan en función de los resultados de la empresa y en consecuencia tienen mayores incentivos para utilizar su capital humano para apoyar el crecimiento y desarrollo de la misma que los empleados que tienen una ganancia más independiente de los resultados obtenidos. Segundo, la empresa no se puede apropiar de todas las capacidades de los empleados ya que si estos no están conformes se irán a otra organización llevándose su conocimiento y experiencia. Y en tercer lugar, la propiedad ata a las personas a la organización, disminuyendo los incentivos para salir de la misma; al invertir recursos, tanto financieros como no financieros, en la empresa los dueños se generan barreras a la salida.

La conjunción entre propiedad y conducción de la unidad económica, produce un comportamiento empresarial característico, en el que sobresalen aspectos tales como una dedicación total, sin límites de horas, sin vacaciones ni días feriados, subordinando todo el resto de las actividades y de las relaciones a las necesidades de la empresa.

De acuerdo a Hambrick y Mason (1984) los directivos tienen un impacto importante en los resultados de una organización debido a la autoridad que tienen para tomar decisiones por la organización. Como los directivos toman las decisiones en forma consistente con su base de conocimientos, sus experiencias personales, su sistema de valores y sus modelos mentales, todo esto impacta en el desempeño de la organización. El impacto se ha demostrado mayor en entornos rápidamente cambiantes donde los directivos necesitan tomar más decisiones (Finkelstein y Hambrick, 1996).

El impacto del capital humano y relacional del fundador en el desempeño de la empresa puede estar causado por tres fuerzas: a) productividad – a mayor cantidad de capital aportado por el fundador, mayor será la productividad de la empresa, b) las señales a los grupos de interés – que en general tienen información imperfecta sobre las empresa – la evalúan basados en características observables del fundador, que presumen



correlacionadas con las no observables de la empresa, como la calidad de sus trabajadores, conocimiento del negocio, el cuidado en los detalles, etc. y c) a igualdad de condiciones los clientes elegirán las firmas en base a relaciones interpersonales previas. Uzzi (1996) ha demostrado como un dueño con fuertes vínculos con sus clientes y proveedores aumenta la probabilidad de supervivencia de su empresa.

El directivo impacta de modo relevante en la formación del capital estructural, sobre todo en lo que se refiere a la cultura de la organización. Si consideramos al directivo individualmente, su impacto será menor cuanto mayor sea la organización ya que existirán más “contrapesos” que se opondrán a los cambios de la cultura organizacional establecida, sean estos positivos o negativos. En las Pymes hay menos “contrapesos” y en consecuencia el impacto del directivo en su cultura es mucho mayor.

El impacto sobre el capital relacional de la organización también será menor cuanto mayor sea la misma. Si bien la persona siempre es clave en la relación, en organizaciones grandes la relevancia de la persona como individuo disminuye y cobra fuerza - en la relación- el individuo como miembro de la organización. Mientras que en una pequeña empresa el capital relacional del directivo es determinante para el tipo de relaciones que mantiene la organización, deja de serlo las mayores donde las relaciones las mantienen solamente tanto y cuanto representante de la organización.

El impacto que tienen los directivos sobre los resultados de la empresa, como la innovación y la rentabilidad, ha sido estudiado desde tres perspectivas: a) la composición de la alta dirección, que considera factores demográficos, nivel de educación, experiencia y heterogeneidad (Hambrick y Mason, 1984; Michel y Hambrick, 1992); b) el proceso de trabajo de la dirección, que considera como los directivos actúan, se integran socialmente, se comunican (Smith et al, 1994); y c) las relaciones o redes de los directivos, que considera las conexiones entre los distintos actores en un sistema social y la información que puede derivar de la red (Grannovetter, 1973; Clark y Smith, 2003). Estas tres corrientes no son independientes, investigaciones han demostrado que la demografía influye en los procesos (Hambrick y D`Aveni, 1992) y que los procesos impactan en el desempeño de la organización.

Para comenzar a gestionar los recursos intangibles que tiene la organización, es imprescindible tomar conciencia de su presencia y grado de desarrollo. La auto-evaluación es el proceso adecuado para realizarlo.

El modelo del Capital Intelectual presentado, que además de Capital Humano, Relacional y Estructural, incorpora y destaca los recursos intangibles vinculados al director / emprendedor, consideramos que es una guía oportuna para la auto-evaluación sugerida.



A partir de este proceso, la organización podrá comprometerse con una gestión más efectiva del Capital Intelectual, vinculando los recursos intangibles a los objetivos estratégicos y definiendo mediciones e indicadores más certeros que permitan realizar un seguimiento más sistemático.



PRÁCTICA DE CONTABILIDAD GERENCIAL I N° 10.1

Tema: COMPONENTES DEL CAPITAL INTELECTUAL

Sección :
Asignatura : Contabilidad Gerencial I
Docente : MBA Víctor Quintana Palacios
Unidad: Semana:

Apellidos :
Nombres :
Fecha :/...../.....
Duración : 45 min

Realice la siguiente actividad de manera grupal

3. Escoja una empresa para la aplicación de capital intelectual.
4. Entregue al profesor una lista de los recursos intangibles identificados en su empresa de aplicación, según el esquema adjunto (al inicio de la clase)
5. Organice y ejecute una dramatización con los integrantes de su grupo en la que los espectadores puedan identificar al menos un recurso intangible por cada elemento del Capital Intelectual que tiene su empresa.
6. La dramatización tendrá como escenario el salón de clases y como espectadores a sus compañeros de clase y durará como máximo 5 minutos.
7. Al finalizar la dramatización el profesor solicitará que 4 estudiantes previamente elegidos mencionen 1 recurso intangible por cada componente del capital intelectual que ha identificado en la dramatización. Si la respuesta de un estudiante coincide con alguna de la lista entregada inicialmente al profesor, el grupo gana 5 puntos, pudiendo como máximo el grupo obtener 20 puntos, que adicionalmente será la nota del control de lectura.
8. Para organizar la dramatización se debe tener en cuenta cualquiera de los casos siguientes, los mismos que pueden ser ajustados de acuerdo a su conveniencia.
 - I. La empresa desea adquirir ciertos bienes o servicios importantes para su producción, sin embargo dichos bienes y servicios son escasos en el mercado y los únicos proveedores elevaron el precio en un 30%.
 - II. La empresa va a participar en una Licitación para poder vender o prestar servicios al Estado; sin embargo aún no le emiten la Carta Fianza por que está en trámite en el Interbank.
 - III. La empresa tiene por cobrar una gran cantidad de de dinero de sus clientes, los que se harán efectivo en 30 días; sin embargo requiere liquidez para pagar planillas e impuestos que vencen esta semana.
 - IV. A varias empresas de rubro común a de tu empresa, le han solicitado un producto o servicio personalizado que no existe en el mercado, las propuestas deberán presentarse en 15 días para su respectiva evaluación.
 - V. La empresa es escenario de una protesta de los trabajadores que solicitan incremento de remuneraciones.



RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA:.....

CAPITAL HUMANO	CAPITAL ESTRUCTURAL
1.....	1.....
2.....	2.....
3.....	3.....
4.....	4.....
:	:
CAPITAL RELACIONAL	CAPITAL DIRECTIVO
1.....	1.....
2.....	2.....
3.....	3.....
4.....	4.....
:	:



PRÁCTICA DE CONTABILIDAD GERENCIAL I N° 10.2

EVALUACION DEL CAPITAL INTELECTUAL INDICADORES

Sección :
Asignatura : Contabilidad Gerencial I
Docente : MBA Víctor Quintana Palacios
Unidad: II Semana: 13

Apellidos :
Nombres :
Fecha :/...../.....
Duración : 45 min

De manera grupal, elabora la matriz de evaluación del .C.I. en tu empresa de aplicación y luego susténtelo en clase

RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA:.....

Componente	Intangible	Indicador	Unidad de Medida	VALORES				OBJETIVO RELACIONADO
				2011	2012	2012 (PROY)	variación	
Capital Humano								
Capital Estructural								
Capital Relacional								
Capital Directivo								

Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados

Capital Intelectual.
http://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuartas/Malgioglio,Carazay,Suardi_capital%20intelectual.pdf



QUINTA UNIDAD: CONTROL DE GESTON EMPRESARIAL

TEMA 11

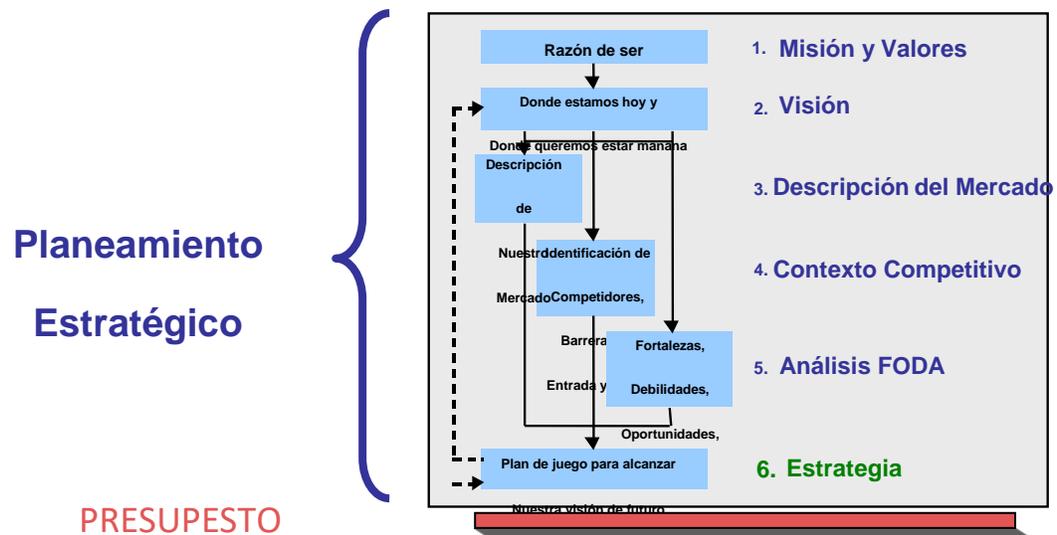
11 LOS PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA DE CONTROL GERENCIAL

11.1 DEFINICIÓN DE PRESUPUESTOS

El presupuesto es una herramienta de planificación, que de una forma determinada, integra y coordina las áreas, actividades, y responsables de una organización, y que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se generan en un periodo determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia.¹²

Se puede definir el Presupuesto como un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

11.2 ETAPAS DEL PROCESO PRESUPUESTARIO

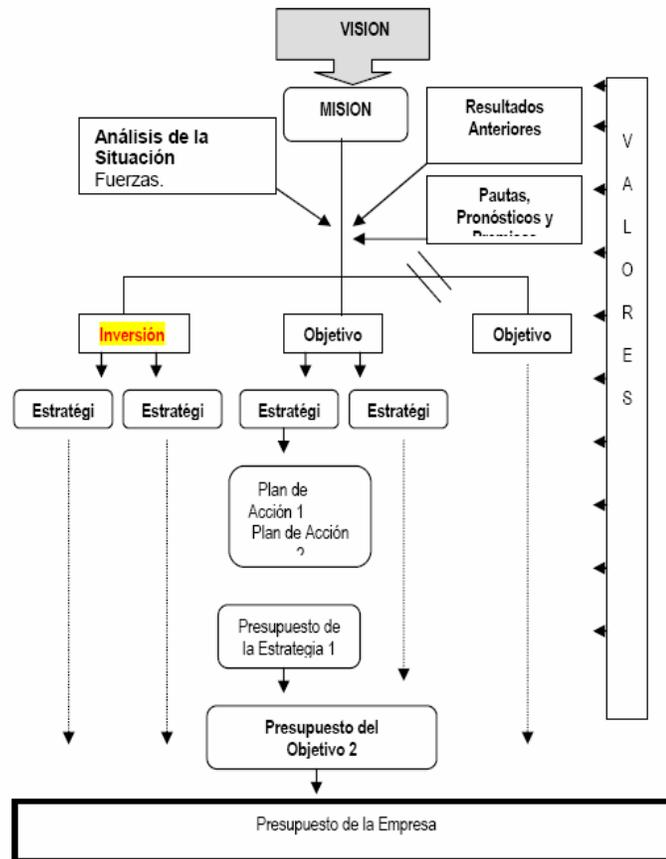


El proceso de planificación presupuestaria de la empresa varía mucho dependiendo del tipo de organización de que se trate, pero se puede afirmar que consiste en un proceso secuencial integrado por las siguientes etapas:

¹² Luis Muñiz . CONTROL PRESUPUESTARIO: Planificación, elaboración, implantación y seguimiento del presupuesto. Profit Editorial, 2009



Definición y transmisión de las directrices generales a los responsables de la preparación de los presupuestos: La dirección general, o la dirección estratégica, es la responsable de transmitir a cada área de actividad las instrucciones generales, para que éstas puedan diseñar sus planes, programas, y presupuestos; ello es debido a que las directrices fijadas a cada área de responsabilidad, o área de actividad, dependen de la planificación estratégica y de las políticas generales de la empresa fijadas a largo plazo.



Elaboración de planes, programas y presupuestos: A partir de las líneas directrices recibidas, y previamente acordadas o aceptadas, cada responsable de área elaborará el presupuesto considerando las distintas acciones que deben emprender para poder cumplir los objetivos marcados.

Es conviene que al preparar los planes correspondientes a cada área de actividad, se planteen distintas alternativas que contemplen las posibles variaciones que puedan producirse en el comportamiento del entorno, o de las variables que vayan a configurar dichos planes.



Negociación de los presupuestos: La negociación es un proceso que va de abajo hacia arriba, en donde, a través de fases iterativas sucesivas, cada uno de los niveles jerárquicos consolida los distintos planes, programas y presupuestos aceptados en los niveles anteriores.

Se deben realizar distintas simulaciones de escenarios y presentar y negociar la alternativa más conveniente en forma consensuada

Coordinación de los presupuestos: A través de este proceso se comprueba la coherencia de cada uno de los planes y programas, con el fin de introducir las modificaciones necesarias y así alcanzar el adecuado equilibrio entre las distintas áreas.

Aprobación de los presupuestos: La aprobación, por parte de la dirección general, de las previsiones que han ido realizando los distintos responsables supone evaluar los objetivos que pretende alcanzar la entidad a corto plazo, así como los resultados previstos en base de la actividad que se va a desarrollar.

Seguimiento y actualización de los presupuestos: Una vez aprobado el presupuesto es necesario llevar a cabo un seguimiento o un control de la evolución de cada una de las variables que lo han configurado y proceder a compararlo con las previsiones.

Este seguimiento permitirá corregir las situaciones y actuaciones desfavorables, y fijar las nuevas previsiones que pudieran derivarse del nuevo contexto.

11.3 CONTROL PRESUPUESTARIO

El control presupuestario, es un proceso que permite evaluar la actuación y el rendimiento o resultado obtenido en cada centro; para ello se establecen las comparaciones entre las realizaciones y los objetivos iniciales recogidos en los presupuestos, a las que suele denominarse variaciones o desviaciones.

La ejecución del presupuesto y el control del mismo son por tanto procesos complementarios dado que la presupuestación define objetivos previstos, los cuales tienen valor cuando exista un plan que facilite su consecución (medios), mientras que la característica definitoria del control presupuestario es la comparación entre la programación y la ejecución, debiéndose realizar de forma metódica y regular.

El eje fundamental del control presupuestario se centra en la información necesaria acerca del nivel deseado de rendimiento, el nivel real y la desviación. Además es necesaria la acción para poner en marcha los planes y modificar las actividades futuras. El control presupuestario, por tanto, va mucho más allá de la mera localización de una variación.

La implantación de un mecanismo de control a través del presupuesto supone comparar los resultados con los correspondientes programas, y si no coinciden deberán analizarse las causas de tales diferencias. En este contexto, pues, para ejercer un control eficaz deben realizarse las siguientes consideraciones:



- Todo lo que ha sido objeto de una programación debe ser objeto de control.
- Toda desviación entre programas y ejecución del presupuesto tiene un motivo que hay que analizar y que puede deberse a un fallo en la programación, un defecto en la ejecución o a ambas razones.
- Toda desviación debe ser asignada a un responsable concreto, lo que requerirá llevar a cabo un análisis minucioso de dicha desviación.
- Las desviaciones pueden exigir medidas de corrección; es decir, el fin último del control presupuestario no es transmitir temor a los directivos, sino hacerles ver las deficiencias que se han producido y sugerirles las acciones correctoras a emprender.

11.4 EL PRESUPUESTO DENTRO DE UNA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA

El presupuesto representa la última etapa, es decir la de evaluación y control expresada en términos cuantificables (económico – financieros) de las diversas áreas o unidades de la empresa como parte de sus planes de acción a corto plazo (generalmente 1 año) todo esto enmarcado dentro del plan estratégico adaptado inicialmente por la empresa y determinando por la alta dirección.

En la planificación de la empresa es necesario diferenciar la planificación a largo plazo o estratégica, del plan a corto plazo o presupuesto.

La implantación de un plan a largo plazo exige concretarlo en planes anuales que detallen la forma de aplicarlo a corto plazo. Así pues, el presupuesto o plan anual debe tener su origen de las directrices contenidas en el plan estratégico y las desarrolla en programas y actuaciones específicas.

No debe confundirse el presupuesto anual, entendido como un plan de acción que formule políticas y asigne recursos, con la preparación de proyecciones económicas financieras, que constituyen la fase final del mismo.

Si el presupuesto no incorpora políticas, programas, objetivos y responsabilidades, se convierte en una mera previsión, que, frecuentemente, no supone más que una extrapolación voluntarista del pasado.



Las diferencias entre PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO (estrategias) y PLAN A CORTO PLAZO (presupuesto) pueden apreciarse en el siguiente cuadro

	<i>Plan Estratégico</i>	<i>Presupuesto</i>
Parámetros		
Horizonte temporal	➔ De 3 a 5 años	➔ Generalmente 1 año
Objetivos	➔ Definir el rumbo de la empresa a largo plazo a través de la formulación de objetivos y planes de acción.	➔ Coordinar, evaluar y controlar el conjunto de los planes de acción que se tienen que realizar en un ejercicio económico, para alcanzar los objetivos definidos en la planificación estratégica
Concreción	➔ No es preciso realizar estimaciones de ingresos y gastos tan precisos como en el presupuesto.	➔ Máximo nivel de concreción en ingresos y gastos
Responsabilidades	➔ No es necesario tomar decisiones sobre los centros de responsabilidad que tendrán que llevar a cabo los planes diseñados.	➔ Es preciso especificar los centros responsables de cada uno de los planes incorporados en el presupuesto.
Limitaciones	➔ Menor nivel de limitación por los recursos disponibles, y mayor imaginación y creatividad que al presupuestar.	➔ Enmarcado dentro de las limitaciones que representan los recursos disponibles.



Todas las diferencias señaladas anteriormente vienen determinadas por los objetivos que se persiguen a lo largo de ambos ciclos.

Planificación estratégica. Se pretende definir el rumbo de la empresa a largo plazo, a través de la formulación de objetivos y planes de acción.

Presupuesto anual. Persigue coordinar, evaluar y controlar el conjunto de planes de acción que se tienen que realizar en el ejercicio económico inmediato, para alcanzar los objetivos definidos en la planificación estratégica.



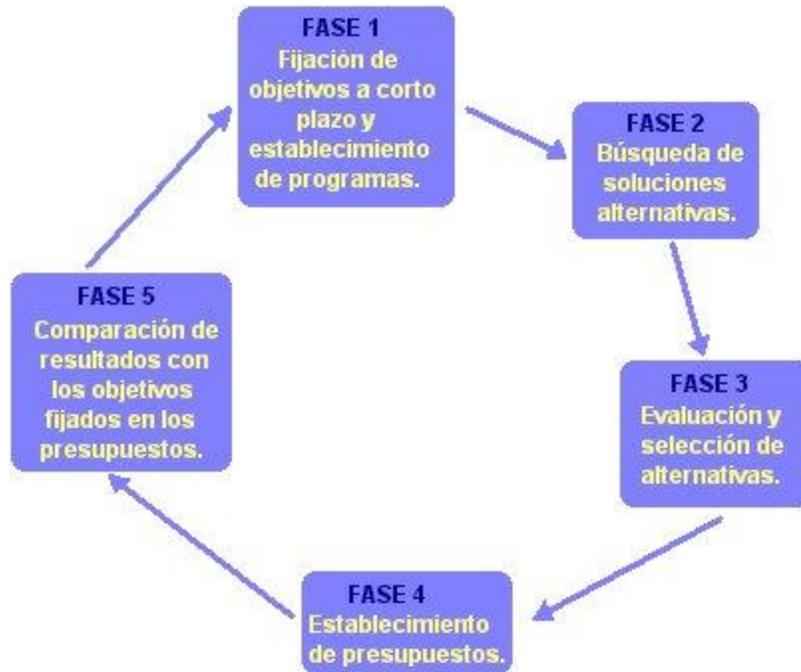
11.5 NIVELES DE PRESUPUESTO

El presupuesto general o maestro que viene a ser el presupuesto aprobado por el Directorio está conformado por presupuestos parciales, siendo los principales.

- Presupuesto de Operación
- Presupuestos Financieros
- Presupuesto de Inversiones

11.1 EL PROCESO PRESUPUESTARIO

El proceso presupuestario tiende a reflejar cuantitativamente, a través de los presupuestos, los objetivos a corto plazo fijados por la empresa, sin perder de vista la perspectiva a largo plazo fijada en el marco estratégico.



Del cuadro anterior se desprende que las fases 4 y 5 corresponden al proceso presupuestario, las cuales se identifican con las dos etapas que lo integran:

- La presupuestación o planificación operativa, que abarca todo el proceso conducente al establecimiento de los presupuestos de la empresa.
- El Control Presupuestario que desarrolla un proceso continuo de comparación entre las realizaciones y las estimaciones contenidas en los presupuestos, tomando las medidas adecuadas cuando así lo requieran las diferencias que se produzcan. (Proceso iterativo de continua comparación y toma de acciones correctoras).

11.6 FLUJOGRAMA DE PRESUPUESTOS Y PROGRAMAS PRESUPUESTALES

Objetivos generales Metas específicas estrategias básicas

Plan estratégico L.P.



11.6.1 Bases de presupuesto

1. Presupuesto de ventas
2. Presupuesto producción
3. Presupuesto material directo
 3. A - Uso material directo
 3. B- Compras
4. Presupuesto a mano obra
5. Presupuesto de costos indirectos de fábrica (planta, otros costos fijos y variables)
6. Presupuesto inventarios
- 7 Presupuesto costo de Ventas
8. Presupuesto gastos administración, ventas y distribución
 8. A- Gastos administrativos
 8. B- Gasto ventas (servicios)
9. Presupuesto neto financiero
8. C- Gastos distribución
10. Estado de resultados presupuestarios
11. Presupuesto de inversión presupuestada
12. Estado de flujo de caja presupuestado
13. Balance general presupuestado

11.7 PRESUPUESTO DE OPERACIONES

El presupuesto operativo consta de varios programas, cada uno relacionado a una función de la empresa, y todos ellos interrelacionados entre sí, pues la información de un área es relevante para las demás en lo referente a las bases del presupuesto.

Entre los programas más usuales encontramos:

1. Presupuesto de ventas o ingresos
2. Presupuestos de producción
3. Presupuesto de materiales directos (uso y compras)
4. Presupuesto de mano de obra directa de fabricación
5. Presupuesto de costos indirectos de fabricación
6. Presupuesto de inventario final y costos de bienes terminados
7. Presupuesto de costo de ventas (bienes vendidos)
8. Presupuesto de gastos administrativos, de ventas y de distribución (por funciones)
9. Presupuesto de ingresos y gastos financieros



Todos estos Presupuestos y sub-presupuestos permiten la preparación final de un Estado de Ganancias y Pérdidas proyectando, el mismo que da inicio al presupuesto financiero.

El presupuesto de operaciones se elabora considerando el corto plazo, es decir, para ser ejecutado en el lapso de un año: si bien puede prolongarse hasta dos o tres años, el grado de detalle que en estos programas se maneja dificulta tal proyección. Este presupuesto por lo general es fijo (estático), y permite la comparación con la situación real al cabo del periodo que abarque (usualmente un año), pues en caso de ser flexible, requeriría un cambio en todos los programas.

La elaboración del presupuesto operativo se adapta a cada tipo de empresa: en el caso de empresas no productivas de bienes (por ejemplo, comercializadoras, empresas de servicio, almacenes, etc.) algunas de estos presupuestos no son relevantes y se limitan sólo los necesarios o resumirse en un par de ellos.

En este presupuesto, resulta muy importante la participación del personal de menor jerarquía, pues son ellos quienes ejecutarán estos programas, y la información que ellos manejan resulta ser valiosa para la planeación.

11.7.1 Planeación integral de ventas o ingresos

Un presupuesto de este tipo muestra las proyecciones de ventas (en unidades físicas y monetarias), constituyendo generalmente en la base sobre la que se desarrolla la planificación, integral de las ventas e ingresos de la empresa. El planeamiento de ventas abarca el corto y mediano plazo, en función a los planes tácticos y estratégicos; en ese sentido, el presupuesto de ventas detalla los resultados de las acciones tácticas (corto plazo) e incluso esboza los resultados generales de las acciones a mediano plazo.

Para elaborar un plan de ventas, los pasos a seguir se pueden resumir en:

- a. Establecer políticas de planificación de ventas, indicando responsabilidades.
- b. Preparar uno o más pronósticos de ventas (escenarios), coherentes con las políticas, los supuestos básicos y las condiciones de mercado. El pronóstico puede elaborarse según información del personal de ventas, estimaciones estadísticas y juicio de la Gerencia.
- c. Evaluar otros factores limitantes (capacidad de planta, abastecimientos de materia prima y suministros, disponibilidad de personal, disponibilidad de dinero, disponibilidad de canales de distribución)
- d. Desarrollar planes de ventas a nivel estratégico y táctico
- e. Asegurar el compromiso y la participación constante de la Alta Gerencia para alcanzar las metas especificadas en el plan integral de ventas.

La elaboración del plan de ventas es muy particular para cada empresa, pues deben ser considerados factores tales como:



- Mezcla de líneas, productos y modelos
- Relación de costos – volumen – utilidad
- Control de gastos relacionados a las ventas

Para evaluar la aplicación de este plan, se emiten reportes de control de desempeño, donde se analizan las variaciones sobre las que se toman medidas.

11.7.2 Planeación de la producción e inventarios

La planificación de la producción es el conjunto de políticas y planes que permiten mantener los niveles eficientes de producción, es decir, el uso eficiente de recursos, instalaciones fabriles, y que permitirán un abastecimiento continuo al mercado (clientes).

La elaboración de este plan corre a cargo de la función de producción, la misma que debe considerar:

- a. El plan de ventas proyectado en unidades (no debe dejar insatisfecho a la demanda)
- b. La capacidad instalada utilizable de la planta (volumen que puede producir)
- c. El tiempo de procesamiento o ciclo de producción (producir lo suficiente para cumplir en el tiempo con los requerimientos, inclusive si se trata de productos o pedidos especiales)
- d. La capacidad y costo de almacenamiento de la empresa.
- e. Otros factores relevantes en el ciclo de producción: paradas de planta por mantenimiento, disponibilidad e materiales y mano de obra, disponibilidad de energía y suministros, autorizaciones de operación, etc.

El plan de producción está íntimamente relacionado con la política de control de inventarios. La cantidad del inventario final planeando de productos terminados se basa en tres consideraciones:

- a. El futuro potencial de ventas de los productos
- b. La capacidad de almacenamiento y de producción de la planta, en cuanto a dimensiones como a tiempo de vida del producto
- c. El tamaño óptimo de inventario está en función al costo de almacenamiento y al costo de hacer un pedido.

11.7.3 Planeación de materiales directos

A partir del presupuesto de producción se elaboran una serie de presupuestos y sub presupuestos por cada recurso y por cada función básica en la fabricación, tal que los recursos requeridos sean abastecidos, garantizando un proceso continuo. Uno



de los recursos principales de la producción lo constituyen los materiales (materias primas) que serán procesados y convertidos en productos terminados.

Dentro de la producción, encontramos materiales directos (materia prima, partes o piezas) que pueden ser identificados en función a la cantidad asignada a cada producto terminado. El presupuesto de los materiales directos involucra tres aspectos:

- a. Determinar la cantidad y costo de las materias primas necesarias para cumplir con el programa de producción.
- b. Establecer el nivel deseado de inventario de materia prima.
- c. Preparar un presupuesto de compras de materia prima.

De acuerdo a las características del producto, puede ser necesario llevar un control de varias partes y piezas (todas consideradas materias primas) por separado, así como establecer la tasa de uso de dichas materias primas en cada uno de los productos terminados, y finalmente determinar su costo. El proceso se resume en:

- ✓ Las cantidades de materias primas necesarias se determinan multiplicando el número de unidades de materias primas por unidad de producto terminado, por la producción programada (para cada material directo, por cada producto).
- ✓ $Tasa\ MP/PT \times Unid.\ PT\ (prod) = Unid.\ MP\ (consumo)$
- ✓ El costo presupuestado de la materia prima se calcula multiplicando el número de unidades totales requeridas de dicha materia por su respectivo costo estándar.
- ✓ $Unid.\ MP \times Costo\ unit.\ MP = Costo\ Total\ MP$
- ✓ La cantidad de compras de materia prima presupuestada se determina del balance de unidades básico: al número de unidades de materia prima requerida en el proceso productivo se suman el inventario final deseado de materia prima, y se le resta el inventario inicial existente de materia prima. A esta cantidad a comparar se le multiplica por el costo (precio) a cual se compra adquirida.

En la planeación de materiales directos es muy importante considerar las políticas de control de inventarios (cantidades óptimas y métodos de valorización) y las políticas de gestión de stocks (cantidad óptima de inventarios, número de pedidos, tamaño del pedido), así como una gestión adecuada de compras y descuentos con proveedores. Por ello, en estos programas son varias las funciones responsables, como por ejemplo el planeamiento y control de la producción (determina un adecuado balance de volúmenes de materiales y productos terminados), el área de logística, abastecimiento y compras (busca el aprovechamiento continuo y oportuno, al menor costo y en las mejores condiciones de entrega) y el área de almacén (vela por la optimización del espacio físico y las condiciones de seguridad y resguardo).



11.7.4 Planeación de mano de obra directa

El recurso humano en una empresa tiene gran relevancia, no solo por los costos que implica (en muchos negocios es el mayor costo) sino también por las funciones relacionadas a su administración (reclutamiento, entrenamiento, evaluación, medición de estándares de trabajo, negociación con sindicatos, administración de sueldos y salarios, pago de beneficios sociales, organización y desarrollo, procesos de reducción de personal y liquidaciones). De allí lo importante de una buena planeación.

La planeación de la mano de obra directa se basa en 3 datos principales: la cantidad proyectada de producción, la tasa estándar de hora hombre por unidad producida (diferencia para cada sección y cada producto) y el costo de hora hombre.

En el estimado del costo, incluido en el presupuesto, se consideran tres enfoques:

- a. Estimar la tasa de horas hombres necesarios para producir una unidad, luego estimar la tasa promedio de salario por hora d trabajo, y finalmente multiplicar esas dos tasas por el volumen producido.
- b. Estimar las razones directas del costo de mano de obra en función a un factor de producción, el cuál puede proyectarse en forma realista.
- c. Estimar el costo total de la mano de obra (o la cantidad de HH) en función a datos históricos por cada departamento, aplicando proporcionalidad

La aplicación de las Horas Hombre de mano de obras directa se basa en el cálculo de tiempos estándares, según estadísticas anteriores o estudios desarrollados por los ingenieros industriales. Esta planificación puede realizarse de estas formas:

- ✓ Estudio de tiempos y movimientos, analizando cada tarea realizada para producir un bien termino en cada departamento. Se suelen utilizar tablas que indiquen ciertos tiempos suplementarios necesarios al hombre.
- ✓ Costos estándares contables
- ✓ Estimado directo de los supervisores de departamento (intuición y experiencia)
- ✓ Estimado estadístico de un grupo asesor, no vinculado directamente a la función producción

11.7.5 Planeación de costos indirectos de fabricación

Los costos (o gastos) indirectos de fabricación corresponden a aquella parte de costo de producción no directamente identificado o atribuible a productos o trabajos específicos, sino que se asocian con la infraestructura en general o el periodo de tiempo transcurrido. Los C.I.F consisten en mano de obra indirecta,



material indirecto y todos los gastos varios de fábrica (impuestos, seguros, depreciación, energía, etc.)

En esta planeación, existen dos consideraciones:

- a. El control de los gastos (CIF) indirectos: deben hacerse en cada departamento o centro de costos responsable por la utilización del recurso, aunque suelen controlar simplemente su consumo más no el precio del recurso (lo administra Logística o Servicios). La responsabilidad, en estos casos, es compartida.
- b. La asignación de dichos gastos (CIF) indirectos: para una asignación correcta de costos a cada departamento y a cada producto (modelo), se debe considerar que los costos se clasifican en Variables y Fijos, siendo los costos variables asignados en forma directa (dependen del número de unidades producidas) mientras que los costos fijos deben ser asignados según la base de actividad (propia de cada departamento o actividad productiva). Esta base puede ser: Unidades, número de piezas, horas hombre, horas máquina, valor de la mano de obra directa, valor de la materia prima, kilowatts hora, número de empleados, área en m², etc.

Para la planeación de C.I.F. debe tomarse en cuenta las futuras inversiones en activos fijos como parte del programa de inversiones presupuestado.

11.7.6 Planeación de inventarios y costo de bienes terminados

El valor del inventario final presupuestado se refleja en el Balance General, y es un dato importante para la preparación del presupuesto de producción anual (el presupuesto mensual es relevante sólo si hay cambios drásticos en los costos presupuestados o en el inventario final requerido mes a mes). En este presupuesto se incluyen los inventarios de materiales directos, los de productos en proceso y los de productos terminados.

La planeación de inventarios suele ser preparada por la función producción, y debe ser coherente con las políticas de operación definidas por la Gerencia.

Esta planeación involucra dos presupuestos: el costo de producción unitario (costo de los recursos utilizados en producción durante el periodo en estudio) y el valor de los inventarios (de los tres tipos mencionados anteriormente).

Para la valorización de inventarios se pueden utilizar tres métodos:

1. Método PEPS (Primera entrada – primera salida)
2. Método UEPS (Ultima entrada – primera salida)
3. Costo medio



11.7.7 Planeación de costo de bienes vendidos

El programa reúne la información de los presupuestos anteriores, para determinar el valor que la función producción ha gestionado para la empresa. Este presupuesto sí es útil analizarlo mensualmente, pues sus variaciones afectan directamente los resultados proyectados para el negocio. Incluso, se puede preparar por separado para cada línea de negocio (distribuyendo previamente los costos fijos). La responsabilidad de preparación de este programa suele ser de la función contabilidad, con apoyo de los Gerentes de línea (Producción, Administración y Finanzas)

11.7.8 Planeamiento de gastos de distribución, administración y ventas

Dentro de la estructura de costos y gastos de la empresa, existen partidas que corresponden a todos aquellos gastos incurridos fuera del ámbito de producción. Estos costos (“costos de no producción”) son generados por las áreas complementarias a la función producción y generalmente el responsable es el jefe de cada área.

Es así que se tiene varios presupuestos, entre los cuales destacan el presupuesto de gastos de venta y mercadotecnia, el programa de gastos de distribución y transporte, el programa de administración y de servicio generales. Es usual que se preparen estos programas con un detalle mensual de los gastos proyectados, donde únicamente los gastos de venta y mercadotecnia se diferencian por productos (modelo).

Para la elaboración de estos presupuestos (que pueden ser tantos o tan pocos, de acuerdo al giro del negocio y a la diversidad de funciones), es importante reconocer los gastos fijos y gastos variables (similar al caso de los costos indirectos de fabricación). Las tendencias de los negocios ponen en relevancia ciertos programas:

- Presupuesto de gastos de venta (comisiones y viáticos usualmente variables)
- Presupuesto de mercadotecnia (publicidad y promociones – reajustables)
- Presupuesto de servicio al cliente (actividades para mantener clientes)
- Presupuesto de gastos de administración (gastos derivados de la oficina principal incluye la Alta Gerencia y otras áreas de apoyo – legal, contable, fijos)
- Presupuesto de costos de investigación y desarrollo (relacionados al diseño del producto, y suelen ser fijos; muchas empresas no los consideran)
- Presupuesto de gasto de distribución (transporte del producto al cliente)



Se suelen preparar presupuestos por cada función, para efectos del control.

11.7.9 Planeación de otros gastos e ingresos (financieros)

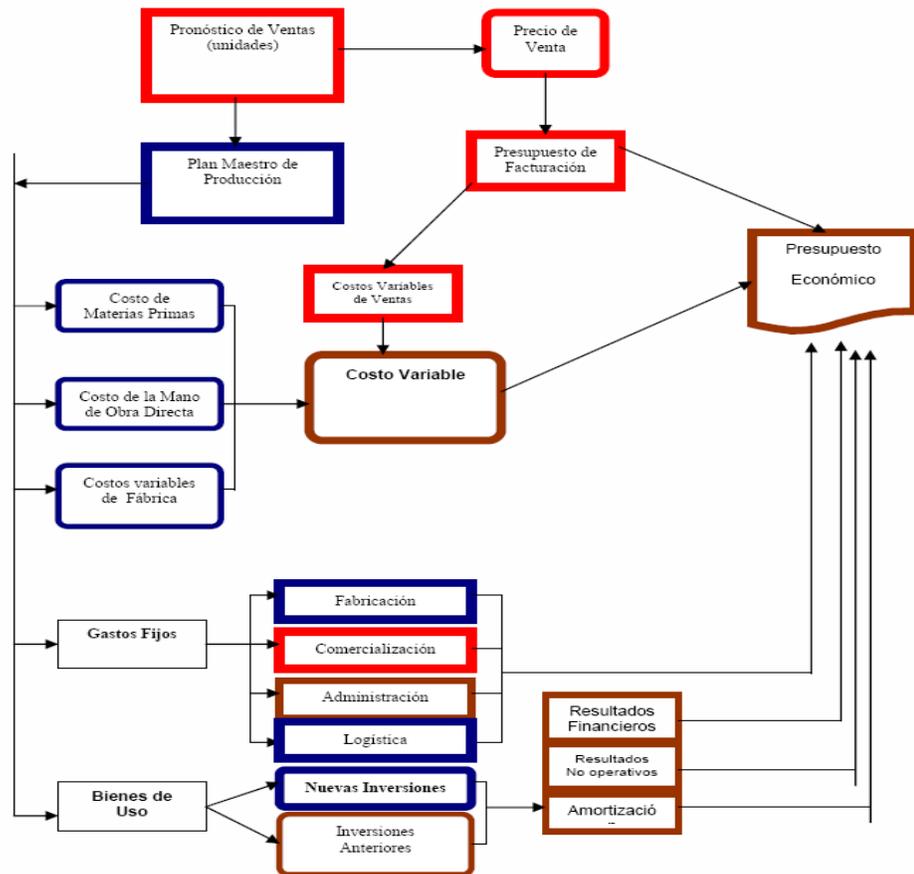
Además de los gastos relacionados con la operación dl negocio, existen algunos ingresos y gastos adicionales que influyen en la situación financiera de la empresa.

Los conceptos incluidos en este programa son, por ejemplo:

- Gastos financieros (pago de intereses)
- Ingresos financieros (cobro de intereses o cobro de dividendos por valores negociables)
- Ingreso por venta de activos fijos (mobiliario e inmueble)

La planeación de estos gastos corre a cargo de la función finanzas, y estará muy vinculada al presupuesto de inversiones (por el financiamiento y el pago de cuotas)

11.1.1 PRESUPUESTO ECONÓMICO





PRÁCTICA DE CONTABILIDAD GERENCIAL I N° 11.1

Tema: Presupuesto Maestro

Sección :
 Docente : MBA Víctor Quintana
 Unidad: Semana:

Apellidos :
 Nombres :
 Fecha :/...../.....
 Duración : 90 minutos

INSTRUCCIONES: Desarrolle el siguiente caso sobre PRESUPUESTO MAESTRO

1. Analice y desarrolle del siguiente caso de Presupuesto maestro

Datos

<u>I. Balance General al 31 Diciembre 2012</u>					
<u>Activo Corriente</u>			<u>S/.</u>	<u>%</u>	
Caja & Bancos	50,000	3%			
CxC	50,000	3%			
Materia Primas	80,050	4%			
Productos Terminados	150,000	8%			
Total Activo Cte.	330,050	18%			
<u>Activo Fijo</u>					
Terrenos	550,000	30%			
Maq. & Equi.	1,000,000	55%			
Deprec. Acumulada	(50,000)	-3%			
Total Activo Fijo	1,500,000	82%			
<u>Pasivo Corriente</u>			<u>S/.</u>	<u>%</u>	
Tributos por Pagar	50,000	3%			
CxP	50,000	3%			
Otras CxP	100,000	5%			
		0%			
Total Pasivo Cte.	200,000	11%			
<u>Pasivo No Corriente</u>					
Deuda a Largo Plazo	150,000	8%			
Total Pasivo No Corriente	150,000	8%			
Total Pasivo			350,000	19%	
<u>Patrimonio</u>					
Capital	1,393,793	76%			
Resultados Acum.	86,257	5%			
Total Patrimonio	1,480,050	81%			
Total Activo	1,830,050	100%	Total Pasivo & Patrimonio	1,830,050	100%



II. Requerimientos de Productos			
<u>Item / Producto</u>	<u>"Cetirina"</u>	<u>"Finastina"</u>	<u>"Tamsulina"</u>
Material "A" (gramos)	15	13	10
Material "B" (gramos)	6	7	6
Material "C" (gramos)	9	4	5
Mano Obra (horas)	3	1	2
Otros:	Costo de Mano de Obra:		10 Soles hora
	Gastos Indirectos	(GIF / N° horas MO) * N° HH c/ prod	

III. Inventarios			
<u>Item</u>	<u>Inv. Inicial</u>	<u>Inv. Final</u>	<u>Costo (S/gr)</u>
Material "A" (gramos)	10,000	8,000	2.00
Material "B" (gramos)	15,000	4,000	2.67
Material "C" (gramos)	5,000	3,000	4.00
Producto "Cetirina" (unid)	10,000	7,000	
Producto "Finastina" (unid)	5,000	3,000	
Producto "Tamsulina" (unid)	5,000	2,000	

IV. Ventas			
<u>Producto:</u>	<u>"Cetirina"</u>	<u>"Finastina"</u>	<u>"Tamsulina"</u>
Precio de Venta (S/ud)	200	100	150
Vtas. Planeadas (uds)	15,000	10,000	10,000

V. Gastos Adm. & Vtas. (en Soles)	
Comisiones por Vtas.	5% de las Vtas.
Depreciacion	10,000
Sueldos & Salarios	200,000
Varios	10,000
Intereses por Deuda LP	30,000
Total	250,000

VI. Gastos de Fab. Indirecta	
Depreciación	100,000
Seguros	5,000
Mantenimiento	50,000
Energía & Agua	40,000
Varios	10,000
Total	205,000



VII. Información Adicional

- a) En el 2013 se adquiere Maq. Por S/.: 50,000
- b) Tasa de Impuesto a la Renta: 30%
- c) Participación de Utilidades: 10%
- d) En el 2013, se cobran todas las CxC del 2012
- e) En el 2013, se pagan todas las CxP de corto plazo del 2012
- f) En el 2013, se pagan 60% del total de compras
- h) En el 2013, se cobra 90% de las ventas de 2012

SOLUCIÓN

PRESUPUESTO DE VENTAS			
Producto	"Cetirina"	"Finastina"	"Tamsulina"
Precio de Ventas (unitario)			
Ventas Planeadas (unidades)			
Subtotales			
Total			

PRESUPUESTO DE PRODUCCION			
Producto	"Cetirina"	"Finastina"	"Tamsulina"
Ventas Planeadas (unidades)			
Inventario Final			
Inventario Disponible			
Inventario Inicial			
Unidades a Producir			



PRESUPUESTO DE CONSUMO

Material	Costo (S./ gr)	Producto	"Cetirina"	"Finastina"	"Tamsulina"			TOTAL S/.
		Produccion Planeada (unid)						
A		Req.Unitario (gr)						
		Subtotal por Producto(gr)						
		Subtotal por Producto(S/.)						
B		Req.Unitario (gr)						
		Subtotal por Producto(gr)						
		Subtotal por Producto(S/.)						
C		Req.Unitario (gr)						
		Subtotal por Producto(gr)						
		Subtotal por Producto(S/.)						
		Total por Producto						
		TOTAL						
		Costo de Materiales x unidad						

PRESUPUESTO DE COMPRAS

PRESUPUESTO DE COMPRAS			
	A	B	C
Material			
Cantidad en granos			
Inventario Final			
Inventario Disponible			
Inventario Inicial			
Inventario a Comprar			
Costo (S./ gr)			
Subtotales			
Total			
Balance final inventario			

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA			
Productos			
Produccion Planeada (unids)			
Horas MOD (h/unid)			
Horas MOD Requeridas (h)			
Total Horas MOD Requeridas			
Costo MOD (S./ h)			
Subtotales			
Total			
MO Directa por unidad			



GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	
Presupuesto Gastos Indirectos de Fabricacion	
Depreciacion	
Seguros	
Mantenimiento	
Energia y Agua	
Varios	
Total	

Productos			
Horas MOD (h/unid)			
Tasa (S/. / h)			
Costo Indirecto Fabricacion			

COSTO PRODUCCION			
DETALLE			
	S/.	S/.	S/.
Materiales Directos			
Mano de Obra Directa			
Costos Indirectos de Fabricacion			
Costo Produccion			

INVENTARIOS PRODUCTOS TERMINADOS			
Producto			
Costo Produccion			
Inventario Inicial (Unids)			
Inventario Inicial (S/.)			
Total			
Inventario Final			
Inventario Final (S/.)			
Total			

COSTOS DE VENTAS	
DETALLE	
Materiales Directos	
Mano de Obra Directa	
Costos Indirectos de Fabricacion	
Costo Produccion	
Inventario Inicial de Productos Terminados	
Costo Total de Productos Terminados	
Inventario Final de Productos Terminados	
Costo de Ventas Presupuestado	



GASTOS DE ADMINISTRACION	
Depreciacion	
Sueldos y Salarios	
Varios	
Interes de Deudas a Largo Plazo	
Total	

GASTOS DE VENTAS	
Comisiones (5% de las ventas)	
Total	

Presupuesto de Caja	
Ingresos	
Ventas al contado (2013)	
Cuentas Cobradas del año 2012	
Total Ingresos	
Egresos	
Compra de Materiales	
Mano de Obra Directa	
Costos Indirectos de Fab.	Menos depre
Gastos de Administ.y Ventas	Menos depre
Gastos de Ventas	
Tributos por pagar	
Ctas por pagar	
Otras Ctas por pagar	
Compra Maquina	
Total egresos	
Saldo del período	
Saldo inicial	
Saldo Final de Efectivo	



Balance General			
Al 31 Diciembre del 2013			
DETALLE	S/.	DETALLE	S/.
Activo Corriente	-	Pasivo Corriente	
Caja y Bancos		Tributos por Pagar	
Ctas. Por Cobrar		Ctas. Por Pagar	
Inventario de Materias Primas		Participacion de Utilidades	
Inventario de Productos Terminados		Total Pasivo Cte.	
Total Activo Cte.		Pasivo No Cte	
Activo No cte		Deudas Largo Plazo	
Terrenos		Total Pasivo no cte	
Maquinarias y Eq		Total Pasivo	
Depreciacion Acumulada		Patrimonio	
Total Activo No Cte		Capital	
		Resultados acumulados	
		Resultado del ejercicio	
		Total Pat.	
Total Activo		Total Pasivo y Pat.	

ESTADO DE RESULTADOS	
Al 31 Diciembre del 2013	
DETALLE	S./
Ventas	
Costo de Ventas	
Utilidad Bruta	
Gastos de Administracion	
Gastos de ventas	
Utilidad Operativa	
Participacion de Utilidades	
Utilidad antes de imptos	
Impuesto sobre la Renta	
Utilidad Neta	

Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados

Presupuesto Maestro. <http://www.emprendepyme.net/que-es-un-presupuesto-maestro.html>



TEMA 12

12 EL BALANCED SCORECARD

12.1 ANTECEDENTES Y DEFINICION

El modelo del Balanced Scorecard (La traducción más común al español es “Tablero Integral de Mando”) fue desarrollado por dos personas; Robert Kaplan, profesor de Liderazgo en Harvard Business School, y David Norton, presidente de la empresa Renaissance Solutions Inc. y consultor de la firma Nolan & Norton de Boston. En 1990, ellos lideraron un equipo que investigaba nuevas metodologías de medición de desempeño en decenas de empresas en los Estados Unidos. El estudio era impulsado por una creciente sospecha que los indicadores financieros de rendimiento organizacional resultaban inefectivos para las empresas actuales.

Kaplan y Norton estaban convencidos que la dependencia de los indicadores económico-financieros estaba afectando su rendimiento y su habilidad para crear valor. Después de discutir una variedad de alternativas, el equipo investigador **llegó a definir un modelo que reunía aspectos de toda la cadena de valor: clientes, procesos internos, preocupaciones de los accionistas, actividades de los empleados y obviamente los factores económico-financieros**. Kaplan y Norton le dieron el nombre de Balanced Scorecard al modelo recién creado y más adelante publicaron sus bases conceptuales en tres artículos de la revista Harvard Business Review. El primer artículo se llamó: “Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance” y se publicó en 1992.

El Balanced Scorecard es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

A través de un sistema coherente de elementos, como los **mapas estratégicos, la asignación de recursos y la evaluación del desempeño**, el Cuadro de mando Integral ayuda a engarzar piezas normalmente descoordinadas en nuestras organizaciones para adecuar el comportamiento de las personas a la estrategia empresarial.

Podríamos decir que el Balanced Scorecard nos proporciona una fotografía que nos permite examinar como estamos acometiendo hoy nuestra estrategia a medio y largo plazo. Para encontrar esa fotografía previamente, es necesario **concretar nuestra visión del negocio en objetivos estratégicos** relacionados entre sí según diferentes perspectivas. Con este ejercicio se consigue hacer que la estrategia sea más entendible y por tanto más fácilmente comunicable. Ese esfuerzo también nos permite organizar todos los elementos de gestión de la empresa en torno a sus verdaderos objetivos.



A pesar de sus virtudes, el Balanced Scorecard todavía es una gran desconocido, no solo para organizaciones que se plantean implantarlo, sino también para otras que están ya inmersas en procesos de implantación.

Es importante, antes de asumir un nuevo modelo de gestión entender las razones que justifican el cambio. No en vano, el Balanced Scorecard es un proyecto que va a requerir tiempo y recursos de la organización y por tanto solo es recomendable si se estima su utilidad. En ningún caso se trata de cambiar por cambiar.

La utilidad del Balanced Scorecard no depende del tipo de empresa sino de los problemas a los que enfrenta. El Cuadro de Mando Integral se ha implantado en empresas grandes y pequeñas; en los sectores público y privado; en organizaciones con y sin ánimo de lucro, así como en empresas con alta rentabilidad y con pérdidas. El cambio depende de nuestro grado de satisfacción con el actual modelo de gestión y con la comprensión de la estrategia de la empresa que demuestran las personas de nuestra organización. Al aplicarlo a través de la relación coherente entre sus elementos conseguiremos simplificar la gestión, priorizar lo importante, alinear la organización y promover el aprendizaje en ella.

12.2 ELEMENTOS DE UN BALANCED SCORECARD.

12.2.1 VISION, MISION Y VALORES

VISIÓN:

¿Qué queremos lograr? ¿Hacia dónde va la empresa?

Una declaración de visión proporciona una imagen escrita de lo que la empresa quiere ser finalmente.

VALORES:

Los valores de una empresa son aquellos por los cuales se rigen sus normas de conducta en todos los niveles y la encaminan en la dirección al logro de su Visión, con el constante cumplimiento de su Misión.

MISIÓN

Una declaración de misión define el propósito principal de la empresa, o sea, porqué existe. La misión examina la razón de ser de la empresa más allá de solamente incrementar el patrimonio de los accionistas, y refleja las motivaciones de los empleados para trabajar en la empresa.

12.2.2 PERSPECTIVAS:

Lo que uno mide, es lo que logrará. Si se mide únicamente el desempeño financiero, solo obtendrá un buen desempeño financiero. Si se amplía la visión, e incluye

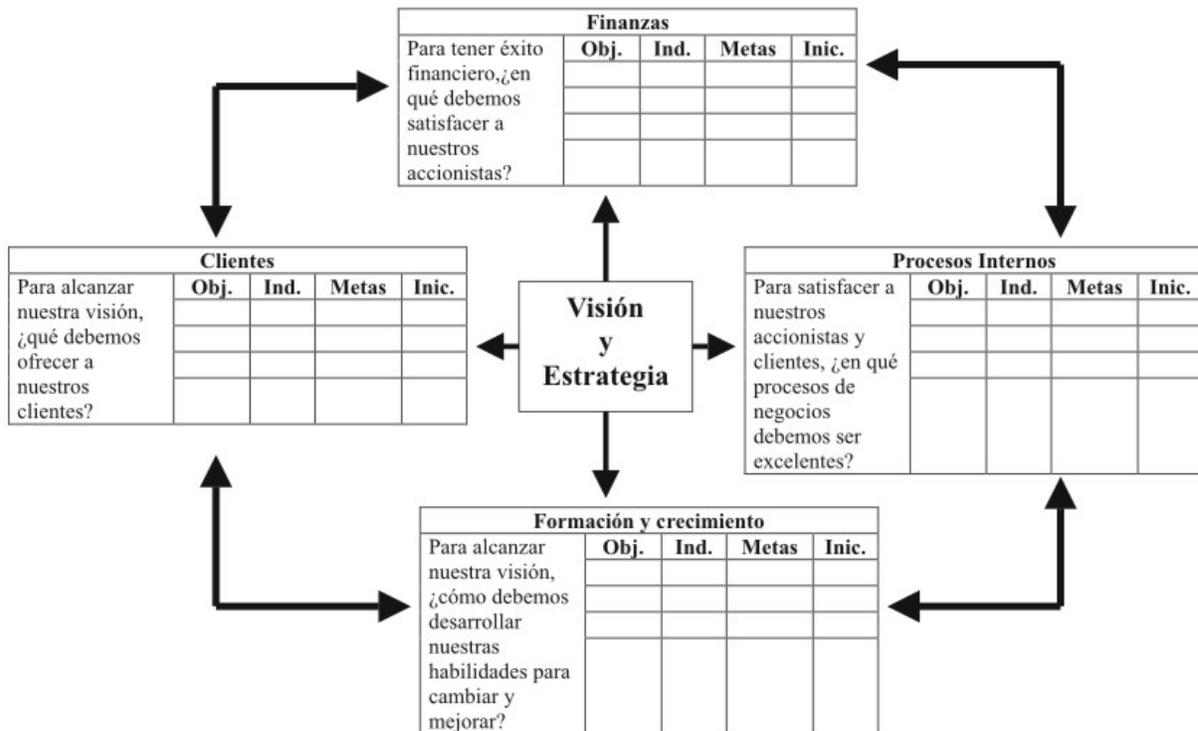


medidas desde otras perspectivas, entonces tendrá la posibilidad de alcanzar objetivos que vayan más allá de lo financiero. Esta es la idea fundamental del artículo que escribieron Robert Kaplan y David Norton en 1992.

Específicamente, los autores sugieren cuatro perspectivas:

A) Perspectiva financiera:

Aunque las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse. La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad. A las medidas tradicionales financieras (como ganancias, crecimiento en las ventas), quizás se deba agregar otras relacionadas como riesgo y costo-beneficio.



B) Perspectiva del cliente:

Cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacer esta para mantenerlo como cliente. Si el cliente no está satisfecho, aún cuando las finanzas estén marchando bien, es un fuerte indicativo de problemas en el futuro.

C) Perspectiva interna o de procesos de negocio:

Cuáles son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos. Debemos preguntarnos: "Para satisfacer a los accionistas y clientes, en qué procesos de negocio debemos sobresalir?".



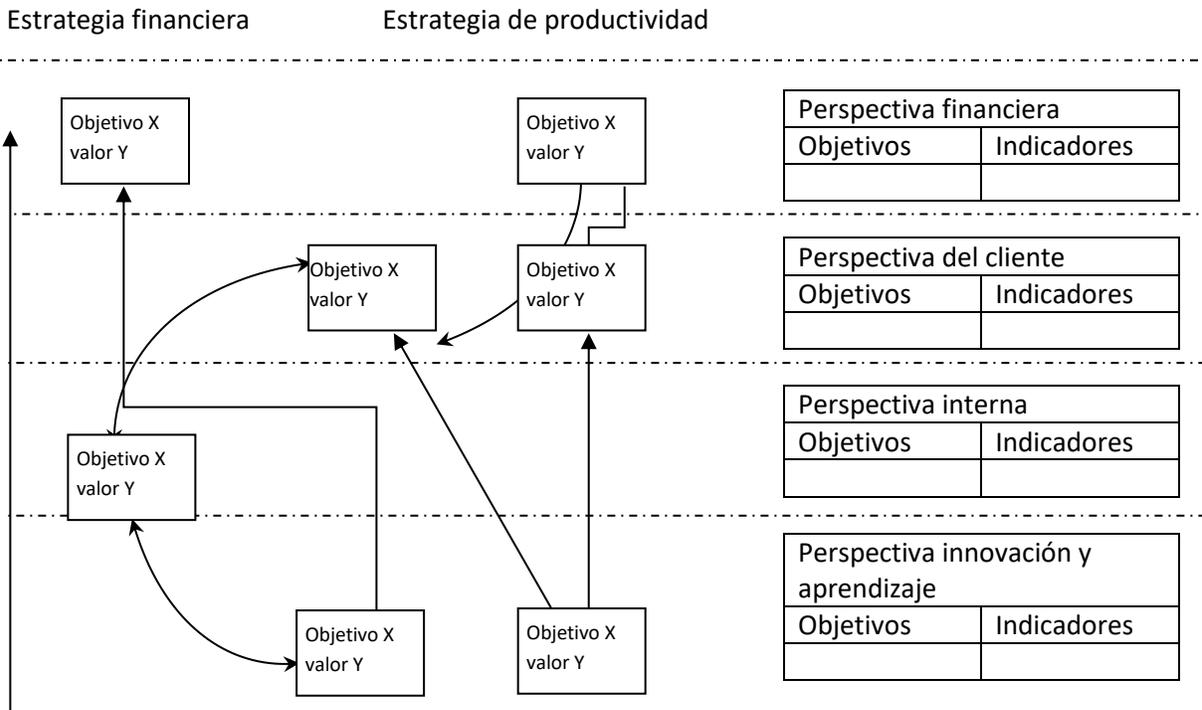
D) Perspectiva de innovación y mejora:

Cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor en el futuro. Incluye aspectos como entrenamiento de los empleados, cultura organizacional, tecnología, etc. Estos intangibles sirven para originar e impulsar futuras mejoras tanto en procesos internos como para los clientes y finalmente en los resultados financieros.

Lo importante de las perspectivas es que nos recuerdan lo importante que es tener objetivos estratégicos en todas las dimensiones clave. De este modo garantizamos que nuestro modelo es equilibrado y que no se centra únicamente en aspectos financieros. El Balanced Scorecard es por tanto un modelo de gestión con visión de largo plazo, en contraste con modelos que por incluir solo indicadores financieros se convierten en herramientas limitadas.

12.2.3 MAPAS ESTRATÉGICOS Y OBJETIVOS

Llamamos **mapa estratégico** al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del Balanced Scorecard. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y gráfica la estrategia de la empresa.



Un problema habitual en la selección de objetivos estratégicos es tener demasiados. Los mapas estratégicos pueden ayudar a englobar y priorizar objetivos. La



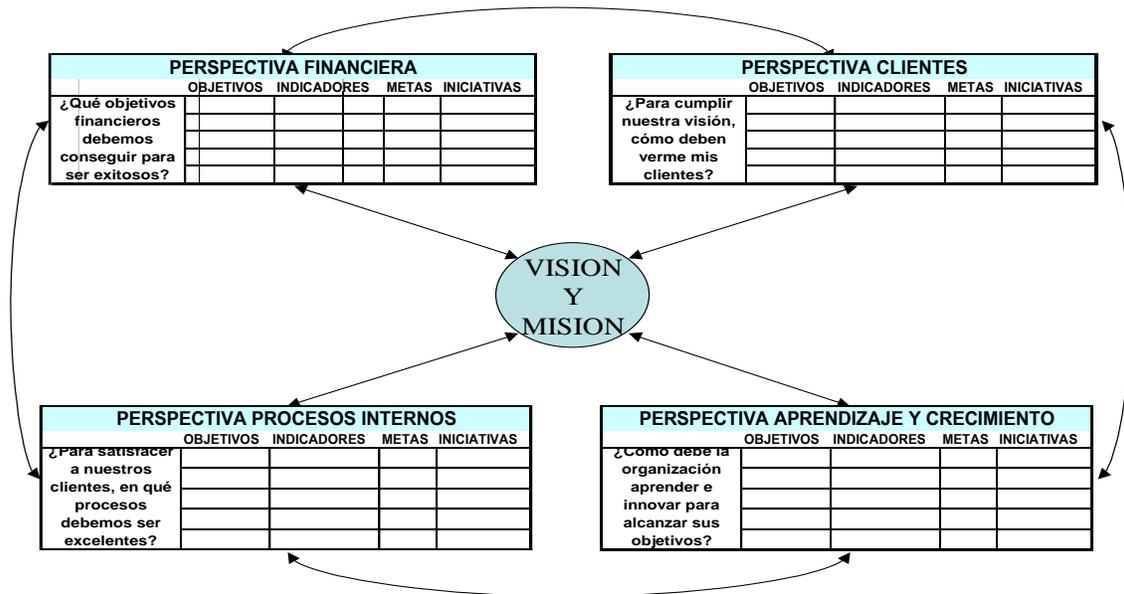
experiencia muestra que también se produce un gran aprendizaje en el trabajo en equipo para la elaboración de los mapas.

El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que nos los presenta agrupados en perspectivas. Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas clave en la organización. Las cuatro perspectivas más comúnmente usadas son las siguientes:

Los mapas estratégicos se componen de objetivos estratégicos y relaciones causales. Los objetivos estratégicos muestran aquello que se quiere conseguir. Las relaciones causales son la explicitación de las relaciones entre los objetivos. No se trata de relaciones matemáticas, son relaciones intuitivas basadas en el conocimiento de la organización y del sector así como la experiencia.

12.2.4 INDICADORES Y METAS

Los indicadores son el medio que tiene el Balanced Scorecard para visualizar si se está o no cumpliendo los objetivos estratégicos. Un objetivo estratégico, como por ejemplo el desarrollo de capacidades comerciales de nuestro personal clave, puede medirse a través de indicadores. No existen indicadores perfectos, y por ello para la medición de algunos objetivos estratégicos se puede utilizar mas de uno. Se pueden establecer dos tipos de indicadores:



Indicadores de resultado: Miden la consecución del objetivo estratégico. También se les llama indicadores de efecto.



Indicadores de causa: Miden el resultado de las acciones que permiten su consecución. También llamados indicadores inductores.

El número de horas de formación por empleado es un indicador de causa, Mide el esfuerzo que realizamos para conseguir mejorar las capacidades. No obstante puede suceder que ese esfuerzo no se vea recompensado con resultados y por eso es útil trabajar también con otros indicadores.

El índice de satisfacción y el incremento medio de las ventas son indicadores de resultado, pues muestran el impacto de las acciones realizadas. Sin embargo el aumento de ingresos puede haberse producido por distintas causas y puede ser difícil separar el impacto causado por la formación.

Entendiendo la diferencia entre objetivos estratégicos e indicadores resulta más fácil comprender la utilidad de utilizar los objetivos para elaborar mapas estratégicos. Los objetivos son el fin; indicadores son el medio que tenemos para medirlos. Además en un Balanced Scorecard habrá mas indicadores que objetivos, por lo que en aras de la simplificación es más fácil elaborar los mapas estratégicos con objetivos.

Para cada indicador, como es habitual, se deberán fijar metas. Como regla general debieran ser metas ambiciosas pero posibles.

12.2.5 INICIATIVAS ESTRATEGICAS

Las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. En nuestras empresas hacemos cosas, pero ¿están realmente enfocadas hacia el cumplimiento de la estrategia?. En muchas organizaciones encontramos un exceso de iniciativas y proyectos con falta de recursos y tiempo para llevarlas a cabo.

Es importante priorizar las iniciativas en función de los objetivos estratégicos. Si analizamos el impacto de las iniciativas en marcha en cada uno de los objetivos estratégicos podremos visualizar iniciativas que aportan poco valor al cumplimiento de esos objetivos estratégicos sin soporte de las iniciativas.

El definir las iniciativas trata de decidir los proyectos en los que la organización se va a centrar durante un determinado periodo de tiempo. Las iniciativas también deben contar con indicadores o ciertos hitos para realizar su seguimiento.

Las iniciativas pueden tener hitos de cumplimiento. Sus propios indicadores para el seguimiento e incluso un Balanced Scorecard propio.



12.2.6 RESPONSABLES Y RECURSOS

Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener su responsable. Una persona a cargo que controla su cumplimiento.



DISEÑO DEL TABLERO DE CONTROL

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
OBJETIVO	INDICADOR	META	RESPONSABLE	INICIATIVAS
DESARROLLAR NUEVAS HABILIDADES TECNICAS	Nro de horas capacitación al mes	40	AMD	Plan de capacitación en servicio al cliente Plan de capacitación en sistemas de calidad
DESARROLLAR CULTURA DE INNOVACION	Nro de productos nuevos por semestre	10	JMF	Propiciar concursos de ideas innovadoras una vez al mes Crear incentivos por nuevos productos exitosos
MEJORAR MOTIVACION	Indice de satisfaccion laboral en el puesto	80%	GBF	Programas de motivacion e integracion

Otro aspecto clave para una implantación con éxito del Balanced Scorecard es asignar los recursos necesarios para el buen desarrollo de las iniciativas estratégicas. Es el primer paso para el cumplimiento de la estrategia. Por ello es necesario establecer los equipos a cargo de cada iniciativa, así como el papel que diferentes personas van a jugar en ellos. Ya también dotar a las iniciativas de los recursos necesarios para su cumplimiento. Se recomienda que el presupuesto contenga una partida de recursos asignado a las iniciativas estratégicas. Estos recursos deben estar diferenciados del presupuesto operativo, del presupuesto de inversiones y de otros presupuestos que utilizan las empresas. Así podremos evitar que otras actividades engullan esos recursos que debieran dedicarse al cumplimiento de las iniciativas críticas definidas en el Balanced Scorecard.

12.3 ESTRATEGIA

El significado del término estrategia, proviene de la palabra griega Strategos, jefes de ejército; tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras.

En los últimos años el concepto de estrategia ha evolucionado de manera tal que, sobre la base de este ha surgido una nueva escuela de administración y una nueva forma de dirigir a las organizaciones, llamada “administración estratégica”.



El empleo del término estrategia en administración significa mucho más que las acepciones militares del mismo. Para los militares, la estrategia es sencillamente la ciencia y el arte de emplear la fuerza armada de una nación para conseguir fines determinados por sus dirigentes.

La estrategia en administración, es un término difícil de definir y muy pocos autores coinciden en el significado de la estrategia. Pero la definición de estrategia surge de la necesidad de contar con ella.

Los últimos 20 años fueron 5 veces más turbulentos que los 80 años anteriores. Los cambios tecnológicos, políticos, la economía global y la crisis social creciente, confirman que el mundo plantea novedad, diversidad y transitoriedad. Este mundo está lleno de incertidumbre, las variables son cada vez menos controlables, el valor máspreciado es la especulación, el manejarse con supuestos, la capacidad de interpretar.

Estos cambios tienen como límite la creatividad y la innovación de la gente y esto tiene que ver con la estrategia. La estrategia es descubrir, no programar, es guiar, no controlar. Es liderar las ideas.

Por estrategia para la administración básicamente se entiende la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas.

Recurrimos a la estrategia en situaciones inciertas, no estructuradas, no controlables, es decir en aquellas situaciones donde hay otro bando cuyo comportamiento no podemos pronosticar.

Tener un propósito estratégico implica tener una visión sobre el futuro, debe permitir orientar, descubrir, explorar. El sentido de la orientación debe responder: ¿Qué empresa queremos ser?, ¿Adónde queremos llegar?. Una de las claves empresarias es tener claro el negocio actual y futuro, no se puede decidir sin saber a dónde se quiere llegar.

12.4 MODELO PARA EL DISEÑO Y FORMULACION ESTRATEGICA CON EL BALANCED SCORECARD

La aplicación del Balanced Scorecard requiere de la definición de la Misión, Visión y Valores de la organización, los mismos que resultan del proceso de Planeamiento Estratégico. La estrategia de la organización sólo será consistente si se han conceptualizado esos elementos.

Está claro que muchas organizaciones ya tienen bien definidos estos aspectos. Además son mucho más sostenibles en el tiempo que los otros elementos del modelo.

A partir de la definición de la misión, visión y valores se desarrolla la estrategia que puede ser representada directamente en forma de mapas estratégicos. En realidad en esta parte lo importante es que exista una estrategia definida y adecuada. Si no lo está será el punto de partida para el desarrollo de los elementos del modelo, en caso contrario el primer paso



consistirá en la definición de la estrategia. En numerosas implantaciones, la estrategia suele ya estar definida y de lo que se trata es de plasmarla en un mapa estratégico.

A efectos de contar con un modelo general que permita integrar los aspectos típicos de un proceso de Planeación Estratégica con el Balanced Scorecard, es que planteamos el siguiente esquema:



A partir del modelo podemos establecer las siguientes afirmaciones:

El Balanced Scorecard, no reemplaza al proceso de Planeación Estratégica, sino que lo complementa, logrando que se convierta en un Plan dinámico, comprensible y sobre todo “ejecutable”.

Para construir un Balanced Scorecard, es recomendable partir por el proceso de Planeación recopilando la mayor y mejor información respecto el entorno y los aspectos internos de la Empresa. Esto permitirá dotar de solidez al modelo de Balanced Scorecard

12.5 CONSIDERACIONES GENERALES PARA LA IMPLEMENTACION

Los beneficios que proporciona un Balanced Scorecard no derivan únicamente de la existencia de un conjunto de elementos coherentes para en mejor entendimiento y comunicación de la estrategia. El proceso de diseño de esos elementos y su posterior evaluación son también de gran provecho.

Hemos enumerado y comentado los elementos fundamentales de un buen modelo de gestión.



Como hemos dicho, la utilidad del modelo no depende del tipo de organización. No solo se ha implantado con éxito en empresas grandes globales y de alta rentabilidad y en mercados altamente competitivos. Organizaciones pequeñas, locales sin ánimo de lucro con problemas de rentabilidad y en entornos regulados han implantado el Balanced Scorecard.

La necesidad no depende por tanto del tipo de organización, sino de los problemas que tiene y de sí necesita mejorar su modelo de planificación y gestión. Para una empresa que tenga problemas para conectar los elementos anteriormente mencionados para comunicar la estrategia o para priorizar la información y los proyectos dentro de la organización, un Balanced Scorecard puede ser extremadamente útil.

El alcance y características del modelo se deberán adaptar a las características, situación y necesidades de la organización. Por ejemplo para una empresa, un Balanced Scorecard corporativo puede ser suficiente, mientras que hay organizaciones que tienen Balanced Scorecard a siete niveles distintos. Por ejemplo en una empresa sin ánimo de lucro los objetivos financieros pueden no aparecer en la cúspide del mapa estratégico, sino ser el soporte para la consecución de otros objetivos.

De la misma manera, el punto de partida para la implantación varía. Las empresas parten de un sistema de planificación, de unos instrumentos de gestión, de una estructura organizativa concreta de un determinado estilo de liderazgo y cultura y de unos proyectos previos ya finalizados, en marcha u olvidados, como por ejemplo la implantación de modelos de excelencia. El Balanced Scorecard supone un cambio, pero es importante aprovechar lo que ya se ha hecho bien. Incluso adaptar el modelo a un lenguaje, unas perspectivas, etc. Sin ello permite que se entienda mejor.

No se trata de mantener cosas que ya se han hecho, aunque sean insatisfactorias, pero sí de aprovechar esfuerzos positivos y evitar solapes con otras actividades ya realizadas.

Hemos definido los elementos que componen un Balanced Scorecard. Todo ello no garantiza una implantación con éxito. El liderazgo por parte de la alta dirección, una buena comunicación y participación y la adecuada constitución y esfuerzo de los equipos de trabajo son, entre otros, factores relevantes en la implantación, aunque fuera del alcance de este artículo. Algunas implantaciones fracasan con un buen diseño por no haber tenido en





cuenta ciertos aspectos clave en s la implantación, como su relación con las personas, sus responsabilidades y las barreras al cambio.

El objetivo principal del modelo no es el de añadir burocracia o complicaciones sino al contrario, el de simplificar la gestión al centrarse en aquello que es importante. La palabra clave es priorización. Se trata de ordenar la información, los proyectos y los recursos de forma eficiente para la organización.

El nombre que se dé al modelo, a las perspectivas y a los diferentes elementos que lo componen, es lo de menos. Lo importante es que las personas que han de utilizarlo lo determinen por consenso, es decir que haya un lenguaje común en la organización. Así, por ejemplo, que el modelo se llame Balanced Scorecard o Cuadro de Mando o de cualquier otra forma es indiferente. Pero detrás de esas palabras encontramos cosas muy distintas; desde simples listas de indicadores hasta modelos de gestión basados en la estrategia.

12.6 LINEAMIENTOS PARA LA CONSTRUCCION DE INDICADORES NO FINANCIEROS CON EL BALANCED SCORECARD

12.6.1 DEFINICION DE INDICADOR

Dentro la metodología del Balanced Scorecard, se define un indicador como el instrumento que permite medir el grado de cumplimiento de un Objetivo Estratégico.

Estos indicadores pueden tomar la forma de valores, unidades, índices, porcentajes, tasas.

Algo muy importante que se debe tomar en cuenta es que los indicadores “Son un medio y no un fin”, pues en varias organizaciones los indicadores se convierten en la meta que hay que alcanzar y todo el mundo se enfoca tratando de lograr a toda costa el valor del indicador, con esto es muy probable que el indicador pierda su naturaleza esencial de ser guía y apoyo para el control.

12.1.1 COMPOSICION DE UN INDICADOR

Las partes de un indicador deben ser las siguientes:

- Nombre
- Descripción
- Forma de cálculo
- Unidad de medida



12.1.2 CONTAR CON OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

Es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecida la o las estrategias que se emplearán para lograr los objetivos. Ellos nos dan el punto de llegada, las características del resultado que se espera.

12.1.3 CRITERIOS PARA EL DISEÑO DE UN INDICADOR

Con el propósito de asegurar la consistencia, utilidad y pertinencia de los indicadores de gestión, quienes coordinen su desarrollo deben tener en cuenta, además del proceso de planeación de la entidad y las metas claramente establecidas, como mínimo las siguientes características:

- **Participativo:** El indicador debe ser construido o diseñado por los propios responsables de los procesos o actividades, socializado entre quienes intervienen en el proceso de ejecución o que tienen alguna injerencia en el manejo de las variables involucradas; esto permite la motivación para liderar el proceso de evaluación con la implementación, orientación y entendimiento del indicador.
- **Claro:** Es indispensable que el indicador sea específico y de fácil comprensión tanto para quienes lo desarrollen como para quienes lo estudien o lo tomen como referencia. Por tanto, un indicador complejo o de difícil interpretación que sólo lo entienden quienes lo construyen debe ser replanteado.
- **Representativo:** El indicador debe expresar efectivamente lo que se quiere medir o determinar y debe guardar relación con los principales procesos de la entidad.
- **Temporalidad:** Debe estar relacionado con un período de tiempo previamente definido.
- **Cuantificable:** Implica que el resultado de la aplicación del indicador pueda ser convertido en cifras, números, estándares que permitan su medición.
- **Confiable:** Las variables utilizadas para su cálculo deben ser reales, concretas, propias y verificables, que sustenten su resultado.
- **Que agregue valor:** El contenido del indicador debe permitir a la organización identificar alertas para la toma de decisiones. Si un indicador no facilita la toma de decisiones, no debe mantenerse.

12.1.4 DISEÑAR LA MEDICIÓN

Consiste en determinar fuentes de información, frecuencia de medición, presentación de la información, asignación de responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información.



Es de vital importancia que una vez se hayan establecido los indicadores se determine exactamente la fuente que proveerá la información pertinente para su cálculo. Esta fuente deberá ser lo más específica posible, de manera que cualquier persona que requiera hacerle seguimiento al indicador esté en posibilidad de obtener los datos de manera ágil y totalmente confiable. De cualquier manera, las fuentes de información pueden clasificarse como internas o externas. Existen por lo general fuentes de información tales como los estados financieros, informes de producción, cuadros de costos, reportes de gestión, etc.

Así mismo, la frecuencia con que se “recogerá” la información también es de vital importancia. Lo ideal es tener en mente que se agregue valor, que el número de mediciones sea razonable y se distribuyan de manera racional a lo largo del período de vigencia. Según se trate de un proyecto, con principio y fin, de un proceso permanente o de un ciclo productivo, por ejemplo, la frecuencia de la medición deberá ser adecuada en términos de poder tomar decisiones activas y a tiempo.

12.1.5 MEDIR, PROBAR, Y AJUSTAR EL SISTEMA DE INDICADORES DEL BALANCED SCORECARD

La experiencia ha mostrado que la precisión adecuada de un sistema de indicadores de gestión no se logra a la primera vez. Es necesario tener en mente que muy seguramente la primera vez que efectuamos mediciones surgirán una serie de factores que es necesario ajustar o cambiar en los siguientes sentidos:

- Pertinencia del indicador.
- Valores y rangos establecidos.
- Fuentes de información seleccionadas.
- Proceso de toma y presentación de la información.
- Frecuencia en la toma de la información.
- Destinatario de la información, etc.

12.1.6 PRESENTACION DE LOS INDICADORES

Los indicadores pueden ser presentados como un valor absoluto, índice o razón, o un porcentaje.

Valor absoluto. Es un número relativo que indica el comportamiento de una variable.

En forma de índice o razón. Es la relación entre dos valores que pueden ser de la misma variable. Expresa la relación del numerador con relación a una variable dada en el denominador.

En forma de porcentaje. Cuando la relación o el coeficiente corresponde a la misma medida o expresado en la misma unidad de medida, se debe multiplicar por 100 para obtener el porcentaje.



PRÁCTICA DE CONTABILIDAD GERENCIAL N° 12

Tema: CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Sección :
Docente : MBA Víctor Quintana
Unidad: Semana:

Apellidos :
Nombres :
Fecha :/...../.....
Duración : 30 minutos

INSTRUCCIONES: Desarrolle el siguiente caso sobre EL CUADRO DE MANDO

I. DESARROLLE UN MAPA ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA DE LA REGIÓN

Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados

Mapa estratégico. <http://www.iat.es/2012/04/que-es-un-mapa-estrategico/>



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- James A Senn . Sistemas de Información para la Administración pp 30.Grupo Editorial Latinoamericana 3ra. Edición 1990.
- Magno Atencio, Obed Alejandro; García Pocomo Percy. Sistema Informático Contable y Administrativo de ventas adecuado a las empresas municipales de servicios múltiples del valle del Mantaro.pp.10. Tesis Universidad nacional del Centro del Perú. 2003
- CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA (Octava Edición)
David Noel Ramirez Padilla – Mc Graw Hill 2008
- Schöner y Keneth. Investigación en mercadotecnia: Sistemas de Información y Toma de decisiones. México : Limusa, 1987
- Daniel Cohen. Sistemas de información para la toma de decisiones. McGraw-Hill /Interamericana de México,S.A., 1996
- Rodrigo Estupiñán Gaitán.Orlando Estupiñán Gaitan. Análisis financiero y de gestión. Ecoe Ediciones, 2006
- Calleja Bernal, Francisco Javier. Use sus estados financieros para decidir. Copyright (c) 2006. Noticias Financieras and EL ECONOMISTA. Editorial Global Network Content Services LLC, DBA Noticias Financieras LLC.
<http://search.proquest.com/docview/467822877?accountid=146219> ProQuest Central
- Luis Muñiz . Control Presupuestario: Planificación, elaboración, implantación y seguimiento del presupuesto. Profit Editorial, 2009
- Contabilidad Gerencial (teoría y práctica). Jaime Flores Soria. CECOF Editores. Perú 2009
- Administración de Costos (Cuarta Edición).Blocher-Stout-Cokins-Chen – Mc Graw Hill 2008
- Investigación y desarrollo de un tablero de mando para la gestión empresarial basado en el sistema de gestión estratégica “balanced scorecard”. Roman belotserkovskiy. Tesis PUCP 2005
- Mapas Estratégicos. Robert S. Kaplan y David P. Norton Gestión 2000 – symnetics -2004.
- Costos Abc. Ms.Pedro Alberto Bellido Sánchez 2009
- Balanced Scorecard Gerencia Estratégica y del Valor. Apaza Meza, Mario Pacífico Editores 2003.
- El Capital Intelectual. Leif Edvinson – Michael Malone. Norma 2000