

UNIVERSIDAD MAYOR DE “SAN ANDRÉS”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS

CARRERA DE CONTADURIA PÚBLICA



PROYECTO DE GRADO

**SISTEMAS DE INFORMACION DE GESTION
PARA EJECUTIVOS DE LAS EMPRESAS (EIS)**

POSTULANTE: XIMENA ADELAIDA GONZALES CALLA

TUTOR: LIC. JUAN PÉREZ VARGAS

LA PAZ - BOLIVIA

2014

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a Carmen y Ronald, mis padres, ellos fueron los dos motores que me impulsaron a seguir, gracias por sus consejos y apoyo en momentos difíciles y a Tania, mi hermana, me enseñó a valorar cada momento el milagro de la vida.

A mi tutor por su apoyo constante y esta casa de Estudios, que me abrió sus puertas, fue difícil pero fue toda una experiencia de aprendizaje y constancia.

INDICE

I.	INTRODUCCION.....	1
II	ANTECEDENTES.....	3
	2.1. Planteamiento de la investigación.....	3
	2.2. Planteamiento del problema.....	3
	2.3. Formulación del problema.....	3
III	OBJETIVOS.....	5
	3.1. General.....	5
	3.2. Específicos.....	5
IV	JUSTIFICACION.....	6
	4.1. Justificación teórica.....	6
V	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	7
VI	MARCO REFERENCIAL.....	8
	6.1. Marco teórico.....	8
	6.2. Marco Conceptual.....	8
VII	ANALISIS DE LA PROPUESTA.....	11
	7.1. Sistema de Información para Ejecutivos.....	11
	7.1.1. Objetivos.....	13
	7.1.2. Características.....	15
	7.1.3. Proyecto de un E.I.S.....	17
	7.1.4. Enfoque de implantación.....	21
	7.1.5. Modelos posibles.....	22
	7.1.6. Sesión típica de una E.I.S.....	24
	7.1.7. Relación con otros sistemas.....	25
	7.2. Sistemas de Control Presupuestario.....	35
	7.2.1. Definición y objetivos.....	38
	7.2.2. Características de un sistema	
	De Control Presupuestario.....	37
	7.2.3. Ciclo presupuestario.....	38

7.2.4. Principales funciones.....	41
7.2.5. Relación con otros sistemas.....	42
7.3. Sistema Integrado de Gestión.....	47
7.3.1 Relación de los centros de gestión y del beneficio.....	55
7.4. Importancia de los Sistema de Control.....	56
7.4.1. Modelo tradicional de gestión.....	60
7.4.2. Nuevo enfoque del Modelo de Gestión.....	67
7.4.3. Implantación de un nuevo modelo de gestión.....	73
7.5. E.I.S en el Sistema Bancario.....	74
VIII CONCLUSIONES.....	83
ANEXOS.....	85
BIBLIOGRAFIA.....	90

CAPITULO I

INTRODUCCION

Desde hace varios años, nos vemos inmersos en una inmensa ola de cambio que afecta a múltiples facetas de nuestra vida, desde los valores y actitudes en el terreno social, hasta las importantes transformaciones que están teniendo lugar en el escenario político o en el mundo empresarial. La liberalización del comercio internacional los procesos de integración en curso en distintas partes del mundo, los medios de transporte y comunicación cada vez más eficientes, las transformaciones de los mercados financieros, abren nuevos horizontes a la actividad empresarial, planteando nuevos retos y amenazas a los que las empresas han de reaccionar con rapidez y flexibilidad.

En el núcleo de esta vorágine de cambio nos encontramos un agente con frecuencia silencioso, un elemento que cada vez es más catalizador y reactivo del proceso, al que se le llama *información*, que está omnipresente en múltiples dimensiones de la realidad social, político y económica. Elemento que ha impulsado procesos de cambio, como también ha aportado valiosas respuestas a las demandas de la sociedad y de las empresas, convirtiendo la información en un recurso vital para la competitividad empresarial.

Desde el punto de vista económico, la era de la información tiene grandes repercusiones en el presente siglo, convirtiéndose en un medio de control para convertirse en un proceso estratégico de primer orden con el que mejorar la capacidad competitiva de las empresas.

Pues, para competir con éxito en un medio agresivo y cambiante como el que nos toca vivir, las empresas precisan de información cada vez más sofisticada, plural y fácilmente accesible, para cuya explotación han de utilizar unos métodos de análisis cada vez más sofisticados.

Sin embargo, en el núcleo de esta espiral de competitividad empresarial, la información como tal no está cumpliendo su función con la eficiencia que requieren los empresarios, por ello es necesario abordar el concepto de *sistema de información*, que en términos generales entendemos como un conjunto de elementos organizados para ofrecer información oportuna en cuanto a contenido, formato, tiempo y lugar a un usuario determinado, cumpliendo de esta manera la calidad requerida.

Dentro de las empresas adquieren especial importancia los instrumentos basados en la información y orientados a la alta dirección, responsable final del análisis de la situación y valoración de la evolución del negocio. De esta manera un sistema de información orientada a ejecutivos, consta de una serie de instrumentos, como ser archivos de información, soportes documentales, libros de cuentas, modelos de informes, personal administrativo, políticas y procedimientos administrativos, cuya finalidad es facilitar la información económica financiera, tanto a los empleados, pero sobre todo a los directivos de diferentes niveles de la organización.

Los Sistemas de Información para Ejecutivos o Dirección, se suelen conocer con las siglas E.I.S. (Executive Information System). Son sistemas que proporcionan la información de gestión necesaria para facilitar el seguimiento de los objetivos de negocio de la compañía. Por ello, suelen estar dirigidos a un número reducido de usuarios de alto nivel y la información que presenta es elaborada a partir de la información de detalle que manejan los sistemas transaccionales

En sentido amplio, los E.I.S. procesan y comunican información relevante y oportuna para orientar a la dirección en la toma de decisiones internas de la empresa.

CAPITULO II ANTECEDENTES

2.1. Planteamiento de la investigación

Las empresas piden hoy más que nunca que los sistemas de información sean capaces de suministrar información adecuada para abordar las distintas cuestiones que en las empresas se presentan y que a veces son buenas y difíciles de conocer.

Así lo manifiesta Bill Reddin¹, que el grado en que el gerente alcanza los resultados correspondientes a su cargo, dependen directamente de la información que este tenga en el momento de tomar las decisiones. Desde esta perspectiva, la eficacia pasa a ser un factor central en la gestión gerencial. Es tarea de todo gerente hacer que la empresa sea más eficaz.

2.2. Planteamiento del problema

Para el desempeño de las funciones de un sistema de información y contribución al funcionamiento de la empresa a la que sirven, necesitan una serie de elementos indispensables que justifiquen su existencia.

Bajo esta perspectiva Un sistema de información tendrá la capacidad de facilitar la comunicación intra y extra corporativa para contribuir al desempeño de las funciones directivas y a la actividad de las organización.

2.3. Formulación del problema

Tenemos que estar preparados para dar respuesta a las presiones de esta continua evolución de los mercados y como tal de las empresas.

¹ Reddin Bill: "La Organización orientada al resultado" Edit. PAIDOS - Barcelona

La respuesta, es que la comunicación también comienza a crecer y a innovarse, permitiendo que este hecho incentive a que se acelere más aún la dinámica de competencia que viven muchos mercados y empresas

El resultado de esta dinámica de cambio es una verdadera revolución en los procesos de dirección de las empresas y en la forma de pensar de los ejecutivos, en un esfuerzo de adaptarse, reaccionar, mejor aún anticiparse a la evolución del entorno. Pero este fenómeno no solo afecta a las empresas y organizaciones de todo tipo, también tiene importantes implicaciones para el individuo en particular y para la sociedad en general, los cuales, en el peor de los casos, serán sujetos pasivos en un proceso imparable y de alcance global. Esto significa que las actitudes y el comportamiento que una persona o una empresa adopten en uso de un sistema de información van a determinar su competitividad y su atractivo, es decir, su éxito o supervivencia, en unos mercados de trabajo, o de bienes y servicios, que cada vez son más globales y dinámicos.

CAPITULO III

III OBJETIVOS

3.1. General

Un sistema de información dirigido a la alta dirección de las empresas debe adaptarse en todo momento a las necesidades prioritarias del negocio. En este sentido el objetivo del presente trabajo consiste en formular un sistema de información, no solo oportuno y fidedigno, sino adecuado y orientado a los directivos de las empresas.

La causa para el planteamiento de este objetivo, tiene como base el estudio realizado en Inglaterra que efectuó una encuesta en un millar de empresas, donde se pudo constatar que los peores usuarios de la información son los directivos o ejecutivos.

3.2. Específicos

- Demostrar el hecho de facilitar a los directivos una gestión más ágil mediante una información actual e histórica.
- Facilitar la comprensión de la información mediante un formato y contando que sea significativo en sí mismo.
- Asegurar una fuente de información de gestión integrada y uniforme para todos los departamentos de la empresa.
- Determinar la necesidad de un sistema eficaz de información operacional.
- Estructurar la información de acuerdo a la organización de la empresa y sus niveles de responsabilidad.

CAPITULO IV

IV JUSTIFICACION

4.1. Justificación teórica

Al introducirnos y analizar sistemas de información, como resultado de relacionarse con otras ciencias y áreas del saber, se presentan nuevas ideas y métodos de información orientado no solo a los miembros de la empresa en su totalidad, sino sobre todo a la alta gerencia, es una preocupación actual manifestada por entendidos en la temática que presentamos.

Algunos manifiestan que un sistema de información tradicional es insuficiente para la dirección de la empresa y por ello se han tenido que desarrollar otros sistemas que complementen la información contable y faciliten la toma de decisiones a los responsables de las organizaciones.

CAPITULO V

V METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

El resultado de conocimientos y la metodología incluyen la modernización, la inquietud de presentar nuevos temas destinados a mejorar el crecimiento económico de las naciones, mostrando nuevas inquietudes sobre las organizaciones, gracias a la evolución rápida que van presentando las tecnologías de información, que en muchos casos es superior a la capacidad de reacción y asimilación de la mayoría de las empresas, hace que nos encontremos con que ha cambiado el orden y es la tecnología que va por delante de las necesidades de las empresas, por lo que con frecuencia, los planteamientos de dirección y gestión, así como de los procesos de tratamiento de información no aprovechan de forma adecuada las ventajas de las nuevas tecnologías.

Bajo estas perspectivas la presente investigación se basa en el estudio de tipo exploratorio y explicativo:

- **Exploratorio**, porque existe una tendencia a lograr una nueva visión y misión del auditor interno como externo, quien debe asumir el cambio como una constante de análisis.
- **Explicativo**, porque las conclusiones de este estudio significarán instrumentos básicos de ayuda, orientación y análisis sobre un sistema de información, garantizando la aprehensión de los ejecutivos y directivos de las empresas.

Los objetivos presentados nos permiten utilizar el método deductivo e inductivo, debido a que se parte de situaciones generales explicativas a través de un marco teórico general para llegar a situaciones particulares y al mismo tiempo partir del conocimiento particularizado para llegar a formular un tratamiento y resultados de la aplicación de estos conceptos de manera global.

CAPITULO VI

VI MARCO REFERENCIAL

6.1. Marco teórico

La evolución histórica de las empresas, bajo diferentes modelos económicos, presenta exigencias en aplicación y ejecución de sistemas de información, hecho que nos permite señalar conceptos que se relacionan en el entorno de la temática que presentamos.

6.2. Marco conceptual

La investigación del presente trabajo, requiere de un marco teórico y práctico para su aplicación y ejecución, por lo que nos permite presentar conceptos útiles para mejor comprensión y desarrollo del tema:

SISTEMA. Conjunto integrado por elementos que se interrelacionan de forma lógica y dinámica. La influencia ejercida sobre alguno de los elementos del sistema afectará globalmente a los demás componentes, debido a la interrelación que existe entre los mismos, ya que buscan la autorregulación entre sí. En caso de que el sistema reciba influencias del mundo exterior, se trata de un sistema abierto, en contraposición a un sistema cerrado.

SISTEMA CONTABLE DE INFORMACION. Afirma el profesor Rivero²: “Como un marco integrado en una firma que emplea recursos físicos para transformar datos económicos en información financiera con el fin de gestionar las actividades de la empresa e informar los logros a las partes interesadas”. Page y Hooper manifiestan: “que debe facilitar información financiera sobre la empresa a los agentes externos de la empresa y a la dirección de la empresa”.

² Rivero Romero José.: “La contabilidad Financiera” Edit. TRIVIUM - Madrid

SISTEMA DE INFORMACION PARA LA GESTION. Según Sáez, Fernández y Gutiérrez:” Hoy nadie tiene duda del importante papel que juega la contabilidad dentro del contexto informativo empresarial”. Concebida como la llamada a ayudar a encontrar la respuesta a un gran número de interrogantes que se le presentan al ejecutivo en su tarea cotidiana de tomar decisiones.

PRESUPUESTO Y PLANIFICACION. Si bien están relacionados, son bien distintos. En este sentido AECA, manifiesta que: “en la planificación se deben ir definiendo paulatinamente los objetivos y los planes de la empresa a largo plazo, mientras que la presupuestación se refiere a la valoración económica del plan operativo para un determinado período a corto plazo”

SISTEMA INTEGRADO DE GESTION (SIG). Es un instrumento para alcanzar la implantación de la cultura de gestión y responsabilidad en todas las áreas de la empresa, especialmente en el área económica – financiera.

SISTEMA DE INFORMACION PARA EJECUTIVOS (E.I.S.). Es un sistema que proporciona la información de gestión necesaria para facilitar el seguimiento de los objetivos del negocio de la empresa. Razón por la cual esta dirigido a usuarios de alto nivel.

CONTABILIDAD DE GESTION. La IFAC (Federación Internacional de Contadores) manifiesta: “como un proceso de identificación, medida, acumulación, análisis, preparación, interpretación y comunicación de la información, tanto financiera como de explotación, usada por la dirección para planificar, evaluar y controlar dentro de la organización, así como para asegurar el uso de tales recursos y la responsabilidad sobre ellos” . En la actualidad los principales componentes de esta contabilidad de gestión son: *Presupuestos y Sistema de Costos.*

CONTROL. Es el proceso de observaciones y medida, consistente en la comparación regular de las magnitudes previstas con los resultados o realizaciones efectivas.

Además de la tarea de verificación de obras y actividades programadas, el acto de control implica la capacidad para mantener estable un proceso o un sistema.

CAPITULO VII

VII ANALISIS DE LA PROPUESTA

7.1. SISTEMA DE INFORMACION PARA EJECUTIVOS

Dentro de las organizaciones adquieren especial importancia los instrumentos basados en la información y orientados a la alta élite de ejecutivos, responsables del análisis de la situación y valoración de la evolución del negocio.

Los sistemas de información para ejecutivos, se suelen conocer con siglas E.I.S. (Executive Information System). Son sistemas que proporcionan la información de gestión necesaria para facilitar el seguimiento de los objetivos del negocio de la empresa. Por ello, suele estar dirigido a un número reducido de usuarios de alto nivel y la información que presenta es elaborada a partir de la información de detalle que manejan los sistemas transaccionales.

En la revista *European Management Journal*, se encuentra la siguiente definición *“Los E.I.S son modelos corporativos que fusionan todos los flujos e información sobre la base de un banco de datos, que tiene acceso a toda la información de la empresa y deben ser capaces de procesar toda la información almacenada centralmente y poder presentarla por medio de las peticiones definidas”*

Para el profesor De Pablo López Isidro, este tipo de informaciones *“Constituyen la columna vertebral de los flujos de información, decisión y control de cualquier empresa, debido a la necesidad que los integrantes de esta organización tienen de interactuar entre sí para desempeñar sus cometidos y responsabilidades en el contexto de la organización”*

En definitiva un E.I.S. es un modelo para calcular indicadores que ayudan a

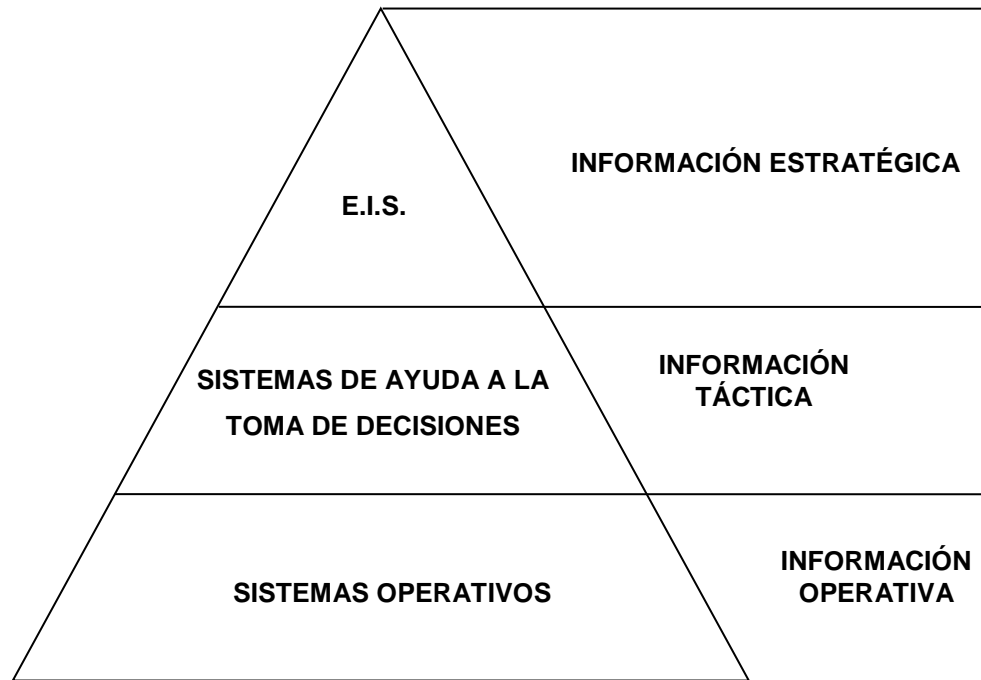
la dirección de las empresas a establecer de manera rápida la situación del negocio, en base a la información actualizada y son capaces de realizar simulaciones en distintos escenarios, todo ello, con el objeto de hacer una empresa eficaz.

Define Bill Reddin³ la eficacia gerencial como *“el grado en que el gerente alcanza los resultados correspondientes a su cargo. Desde la perspectiva, la eficacia pasa a ser un factor central en la gestión gerencial. Es tarea de todo gerente hacer que la empresa sea más eficaz. De hecho, ésta es la única responsabilidad”*.

Para Donnelly, Gibson e Ivancevich *“la calidad de la toma de decisiones de la gerencia depende principalmente de la calidad de información disponible. La comunicación es el proceso de lograr entendimiento común y para los propósitos de la gerencia, se lleva a cabo para lograr el resultado”*

Si pudiéramos representar en una pirámide los sistemas de información que puedan darse en las empresas, el E.I.S., estaría en el vértice de la misma, ya que nos presentaría la información resumida y que se considera relevante del resto de los sistemas de información.

³ Reddin Bill: “La Organización orientada al resultado” Edit. PAIDOS - Barcelona



En sentido amplio, los E.I.S. procesan y comunican información relevante y oportuna para orientar a la dirección en la toma de decisiones internas de la empresa.

Esta información se concentra fundamentalmente en ratios o valores absolutos que miden el estado de las variables fundamentales asociadas al continuo proceso de decisión que supone la gestión de los recursos. A dichos ratios o valores absolutos se los denomina indicadores.

7.1.1. Objetivos

Un sistema de información dirigido a los ejecutivos de las empresas debe adaptarse en todo momento a las necesarias prioritarias del negocio, para lo cual es necesario identificar la información relevante del negocio y asegurar la coherencia de dicha información. En este sentido, Alazard y Separi⁴ afirman que

⁴ Alazard Claude – Separi Sabine: "Control de Gestión" Edit. DUNOD - Par

“todo sistema de información para control de gestión debe adaptarse a la evolución de las necesidades de las empresas y debe tratar la información más relevante”

Tenemos que recordar la conclusión de la encuesta realizada en Inglaterra a más de un millar de empresas, en la que se puso de manifiesto que los ejecutivos de las empresas son los peores usuarios de los sistemas basados en tecnologías de la información de sus propios negocios.

En este sentido, los objetivos de todo Sistema de Información para la alta dirección se pueden resumir en los siguientes:

- 1.- Facilitar a los ejecutivos una gestión más ágil mediante indicadores clave adecuados a la organización y a los objetivos definidos por la compañía.
- 2.- Potenciar el acceso “on line”, es decir, en tiempo real, a la información de gestión actual e histórica.
- 3.- Facilitar la comprensión de la información mediante un formato y contenido que la haga significativa en sí misma.
- 4.- Asegurar una única fuente de la información de gestión integrada y uniforme para todas las áreas de la empresa.

Hay que tener en cuenta lo siguiente: para que la empresa opere correctamente con un sistema de E.I.S., es necesario que se den las siguientes circunstancias:

- La existencia de sistemas eficaces de información de operación.
-

- El modelo del negocio en una serie de variables y sus relaciones entre ellas
- La tecnología específica que facilite la información mediante gráficos, simulación, posibilidad de comparar entornos o escenarios.

Los sistemas de E.I.S., complementan la información financiera con información operacional, poniendo énfasis en los generadores del costo o ingreso, actuando sobre ellos mediante planes de acción medibles, que tengan como consecuencia una incidencia positiva sobre el costo o ingreso

7.1.2. Características

Un sistema de información para los ejecutivos tiene que reunir una serie de características que permitan garantizar los objetivos asociados a este tipo de sistemas, como por ejemplo:

- + Poseer los indicadores clave que midan el cumplimiento de los objetivos.
- + Estructurar la información de acuerdo a la organización de la empresa y sus niveles de responsabilidad.
- + Conservar la información histórica que permite conocer la evolución en el tiempo de los indicadores clave.
- + Disponer de una interface de usuario muy accesible, fácil de manejar.
- + Facilitar la consulta de la información en tres direcciones:
 - ° De mayor a menor nivel de detalle o viceversa, de los distintos niveles de responsabilidad dentro de la empresa.
 - ° A través de los distintos indicadores clave manejados por cada nivel de la empresa.
 - ° Tomar muy en cuenta el recorrido del tiempo.

Un sistema de esta naturaleza deberá servir como un apoyo a las decisiones que

deberá cumplir:

- + Apoyar, pero no remplazar, a la toma de decisiones de la gerencia.
- + Ayudar a la toma de decisiones a través de la empresa, pero, principalmente en los niveles altos y medios de la gerencia.
- + Permitir a la persona que toma decisiones interactuar con el computador para examinar los efectos de las decisiones alternativas.
- + Reunir, almacenar y tener disponibilidad de los datos modelos para la toma de decisiones importantes para determinar los tipos de decisiones.

Los productos del E.I.S. existentes en el mercado están desarrollados en lenguaje de alta generación optimizado que soportan:

- ° Funciones estadísticas, financieras, matemáticas.
- ° Facilidad de extracción de datos
- ° Capacidad de consolidación de datos.
- ° Facilidades para generar y modificar los menús, informes, gráficos.

Es necesario tomar en cuenta que todo sistema de E.I.S. que pretenda cubrir las necesidades de la Alta Dirección debe cumplir los siguientes requisitos, ya que de lo contrario su implantación y uso lo haría poco recomendable.

- Lograr una reducción de la curva de aprendizaje para el desarrollo y mantenimiento.
- Lograr acortamiento del ciclo de desarrollo e implantación.
- Simplificación del mantenimiento.
- Reducir el tiempo de respuesta a las modificaciones.
- Reducción del costo económico del sistema.

En la actualidad, se presentan modelos estándar de soluciones informáticas dirigidas a suministrar información a los altos ejecutivos y que resultan más

económicos que si se desarrollara a medida por la empresa; el proveedor garantiza su actualización mediante nuevas versiones. El mantenimiento suele ser más fácil y económico ya que el suministrador del software da un soporte que garantiza el buen funcionamiento de la aplicación informática.

7.1.3. Propósito de un EIS

Como dijimos anteriormente el EIS es uno de los sistemas disponibles, que se enfoca a nivel de decisión, es como tomar una fotografía de la empresa en cualquier momento que se quiera, logrando llegar hasta cierto nivel de detalle para lograr encontrar deficiencias en alguna parte de la empresa.

Una alternativa a la tradición de confiar en los subordinados el suministro de la información, fue el desarrollo del Sistema de Información Para ejecutivos.

En esta creciente necesidad de la información en un nivel estratégico, la importancia del EIS se va incrementando, de tal suerte que en la actualidad se presentan nuevos modelos, nuevos indicadores.

Un EIS se deberá apoyar en 4 fases que forman el proceso de dirección estratégica:

- Análisis del entorno
- Diseño de la estrategia
- Implantación del sistema
- Control de la estrategia

En consecuencia el propósito de un EIS, permite que:

+ El ejecutivo tenga a un clic de distancia información clasificada y actualizada para analizar de cualquier manera el comportamiento de su

empresa y el entorno en el cual gira. Cuando se toma en cuenta estos aspectos es posible tomar muchas y mejores decisiones sin esperar que la situación de la empresa sea tan crítica que ya no tenga solución.

+ Reducción del tiempo en que los datos se encuentran disponibles en tiempo real e ir consiguiendo resultados en tiempo real. Las características principales de este tipo de herramientas, pueden resumirse como:

- ° Obtener, filtrar y organizar los datos de manera que se conviertan en información relevante a las demandas de los altos ejecutivos de las organizaciones.

- ° Información que debe estar disponible en un tiempo mínimo, debe presentarse resumida, pero con la posibilidad de ir ahondando en los detalles, debe estar disponible en un formato específico para su uso, debe ser exacto, actual y relevante a los objetivos de la organización de tal forma que el ejecutivo pueda efectuar un seguimiento rápido y constante a los factores críticos del éxito de la empresa.

El EIS debe permitir al usuario comparar niveles deseados de los indicadores con el nivel actual de tal forma que pueda determinar razones de posibles discrepancias así como desarrollar un plan de acción para corregir el rumbo. Por otro lado, estos sistemas tienen la habilidad de detectar, analizar y comprar tendencias en el ambiente en cual se desarrolla la organización, permitiendo al usuario visualizar más datos en el menor tiempo posible con una mayor claridad comparada con un método manual de análisis. De esta forma el sistema les permite monitorear el desempeño de sus áreas de responsabilidad.

Estos beneficios dan como resultado:

- a) Incrementar la efectividad de la organización y por ende su rendimiento económico
- b) Lograr alcanzar las metas organizacionales y objetivos claros de la empresa.
- c) Desarrollar ventajas competitivas sobre las demás organizaciones.

Los sistemas de EIS comerciales, intentan proporcionar al ejecutivo, además de las características asociadas a estas definiciones adicionales, herramientas para apoyar sus tareas como muestras, análisis, consultas y aplicaciones para apoyar a las tareas de oficina.

Tipos de indicadores

Las variables fundamentales, objeto de seguimiento, deben ser las adecuadas desde el punto de vista de la decisión a la que dan soporte. En este sentido, los Sistemas de Información para la gerencia se clasifican de la siguiente forma:

1.- Información de gestión operativa. Es la información que da soporte a la toma de decisiones operativas y tácticas, propias de la actividad diaria de cada unidad, la cual debe contemplarse dentro del propio sistema de información.

Esta información, expresada mediante indicadores, denominados operativos, es habitualmente amplia y especializada, dado su carácter de apoyo y seguimiento pormenorizado del negocio a los distintos niveles.

2.- Información de gestión de objetivos. Esta información es el complemento de soporte a la toma de decisiones tácticas y estratégicas,

que influirán en el posicionamiento de la empresa a corto y mediano plazo. Por tanto, los indicadores que suministran esta información deben permitir el análisis tanto coyuntural como estructural del negocio.

Cada responsable de las distintas unidades operativas en que se organiza la empresa, tiene asignados una serie de recursos, ya sean técnicos, humanos y de capital, que son el patrimonio que se tiene que gestionar. La gestión del mismo está enfocada a la consecución de una serie de objetivos del negocio, fijados de una forma tácita o formal y que obedecen a la estrategia corporativa.

Esta información debe conjugar datos procedentes de los distintos sistemas de información de la empresa, ya sea comercial, personal o industrial, con el objetivo de facilitar al responsable la información necesaria para obtener la visión global de área de gestión.

Por otra parte, y dado que la información de gestión por objetivos da soporte a las decisiones que afectan al posicionamiento de la empresa, la referencia con valores del resto del sector permite situar estas decisiones en el entorno estratégico adecuado.

Esta información, expresada mediante indicadores denominados de gestión, permite el seguimiento de los objetivos particulares para cada uno de los niveles de responsabilidad, de acuerdo con los objetivos de la empresa.

Determinados indicadores operativos y/o de gestión se pueden emplear para la valoración del desempeño en las funciones asignadas a los responsables de cada unidad, calificándose entonces como indicadores de rendimiento. En este sentido, para poder conceptuar un indicador como válido para la valuación o seguimiento del nivel de desempeño, es necesario establecer una relación entre

dicho indicador y la responsabilidad asociada al puesto correspondiente.

Por otra parte, si bien los indicadores deben dar soporte a las decisiones internas de la empresa, pueden además servir como base para difundir los logros de la gestión hacia el exterior de la misma. En este sentido, aportan datos relevantes de carácter global para ilustrar la información de las cuentas anuales, y dar imagen al usuario externo, es decir, accionistas, clientes, proveedores, entidades financieras, denominados indicadores externos.

7.1.4. Enfoque de implantación

Para conseguir que el sistema E.I.S. adquiera toda su potencialidad, resulta crítico identificar las funciones esenciales que desempeña cada centro de responsabilidad.

Desde este punto de vista, un sistema de información contemplará el seguimiento de aquellas funciones que sean relevantes, entendiendo por tales las que verdaderamente preocupan al responsable y a la empresa en su conjunto, es decir, aquellas que están dando respuesta significativa a la estrategia corporativa a corto y mediano plazo.

Para cada objetivo existen una serie de factores clave que, si se comportan de forma satisfactoria, aseguran razonablemente que el centro de responsabilidad responde a la estrategia corporativa a corto y mediano plazo. Dentro de estos factores clave podemos mencionar entre los internos, aquellos sobre los que se pueden actuar y externos aquellos sobre los cuales la actuación está limitada.

Un sistema E.I.S. deberá dar prioridad a medir estos factores clave internos de la gestión, que se caracterizan por los siguientes atributos:

- Combina la operativa propia de la actividad, la singularidad del centro y variables económico – financieras

- Se relacionan directamente con estrategias, objetivos, acciones y tareas del centro.
- Son factores permanentes, aunque por causas externas o internas puedan surgir factores clave coyunturales, que exijan un seguimiento transitorio especial.

Las ventajas asociadas a la identificación de los factores clave de gestión son:

- Obligar a relacionar estrategias con factores concretos, pasando de una formulación general de principios a un compromiso cuantificable.
- Ayudar a orientar el trabajo, dado que su consecución absorberá una dedicación permanente.
- Facilitar el proceso de supervisión y control al centrar la atención sobre los aspectos verdaderamente importantes.
- Difundir la importancia de la gestión sobre la organización.

7.1.5. Modelos posibles

Los sistemas E.I.S. en función de su arquitectura técnica, pueden ser clasificados de la siguiente forma:

1.- Modelo ordenador central /PC. En este caso, la información base reside en el ordenador central, también llamado HOST, y se transmiten al PC de forma que para el usuario es más fácil el manejo y la presentación de la información, al permitir realizar gráficos, dibujos, simulaciones, en definitiva resulta más familiar para el usuario.

Tiene como ventajas que el acceso a la información se realiza de forma rápida y que las bases de datos están integradas. Sin embargo, una desventaja es que el sistema de información E.I.S. comparte el ordenador central con otras tareas y existe el riesgo de dar baja prioridad de respuesta

al usuario, cuando hay mucha carga de tareas, así como que el desarrollo informático y su explotación diaria resulta cara en comparación con utilizar únicamente PC.

2.- Base de datos.- La información residirá en las bases de datos que pueden ser externos o internos al Sistema de Información para Directivos.

+ Externos: cuando las bases de datos están en el ordenador central pero el usuario puede descargar en el ordenador personal parte de los datos que va a necesitar. El citado ordenador personal suele tener software para poder trabajar con los datos descargados. De esta forma, el acceso a los datos se hace con la potencia del HOST y con la familiaridad del ordenador personal, ya que presenta datos de forma más fácil y entender mediante gráficos e iconos.

+ Internos: En este caso las bases de datos y el software residen en el mismo sistema. Sin el ordenador central, el proceso es más rápido, pero menos familiar para el usuario en cuanto a su presentación y además el costo suele ser elevado.

Recientemente, con la implantación del proceso corporativo, que consiste en una serie de ordenadores trabajando juntos es una red usando técnica CLIENTE – SERVIDOR, mediante los ordenadores personales, los ejecutivos preguntan al servidor la información que necesitan y éste les devuelve la información apropiada, que puede residir en cualquiera de los ordenadores personales de la red o fuera de ella en un sistema mediano (mini) o un ordenador grande (host). En definitiva, los datos que el usuario puede ver son una combinación de datos entre el ordenador personal y el servidor.

En el modelo CLIENTE – SERVIDOR se produce un reducido volumen de tráfico de datos en red, únicamente la necesaria para descargar desde el servidor al usuario, que permite rápidas respuestas a los mismos. Por otra parte, los datos

son procesados más rápidamente en el ordenador personal.

3.- Entorno. Actualmente existen en el mercado sistemas E.I.S. estándares casi en todos los entornos IBM - DIGITAL – BULL – COCA COLA etc., sin embargo, hay una tendencia por parte de los usuarios hacia los sistemas abiertos, es decir, cada ordenador puede comunicarse, cambiar información y software libremente con otros sistemas de otros fabricantes.

Esta tendencia ha hecho que el concepto de INTEGRACION tenga cada vez más significado y que todas las empresas lo asimilen como propio. Muchos proveedores de hardware se están moviendo hacia los sistemas abiertos y en nuestra opinión, todavía queda mucho camino por recorrer, puesto que existen problemas de integración de sistemas fabricados por distintas empresas.

Entendemos que la posible solución más asequible de implementar, hoy en día, es la de las redes locales y ordenadores personales, ya que en casi todas las empresas existen ordenadores personales y ello supone no tener que gastar en hardware, además el personal técnico de informática está familiarizado con este tipo de equipos y no supone ningún riesgo al utilizarlos.

7.1.6. Una sesión EIS típica

Para entender la naturaleza de un EIS, nos permitimos presentar un seguimiento de una sesión típica que:

- a) Debería comenzar con un informe de situación financiera y del negocio de la organización.
- b) Presentación de las gráficas de beneficios de ventas por región o costos por categorías de los productos vendidos.
- c) Muestra los valores de indicadores clave que van desde las relaciones financieras típicas (activos – pasivos) a indicadores más precisos, tal

como el tiempo medio de espera que un cliente que ingresa a nuestro teléfono de soporte técnico.

La capacidad de recabar más datos, tiene que ser factible, así por ejemplo: un ejecutivo puede enterarse sobre la caída en una categoría de productos puede atribuirse a un área específica de un departamento, continuando la investigación hacia abajo en una zona puede revelar que la deficiencia es el resultado de falta de promoción. La indagación en otras zonas, puede indicar que las expectativas de ventas fueron realmente excedidas en otras zonas, donde los distribuidores habían publicitado apropiadamente el producto.

En resumen un EIS remarca áreas de problemas potenciales y la propiedad de indagar hacia abajo le permite una mayor investigación estructurada, que le lleva a:

- + La toma de mejores decisiones
- + Soluciones más exitosas
- + Mayor capacidad de gerencia

7.1.7 Relación con otros sistemas

El sistema de información para ejecutivos o gerentes de las empresas debe recibir información del resto de los sistemas de la empresa. La información que recibe es muy selectiva, ya que ha de contener datos relevantes para la gestión y la toma de decisiones, que es lo que necesita la gerencia para tener un conocimiento conciso y claro de la empresa.

Como lo afirman Rincón y Olleta⁵ *"Los sistemas de información para los ejecutivos relacionan y coordinan todas las actividades de la empresa, utilizando*

⁵ Rincon Emilio – Olleta Eduardo: "Manual de Informática de Gestión. Edit. DEUSTO – Madrid

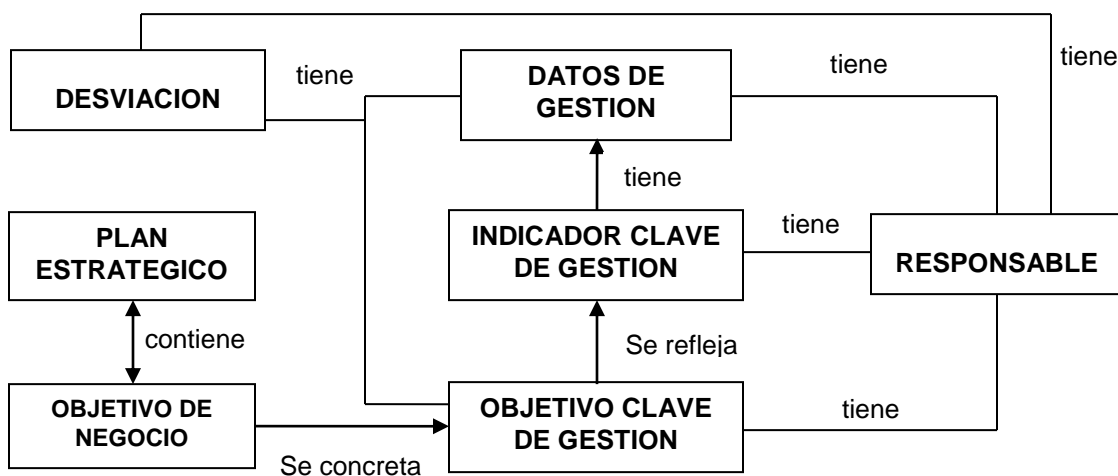
un fichero central integrado, o base de datos, y un sistemática coherente presidiría el tratamiento de los datos precedentes de las distintas actividades de la empresa. Estos datos se elaborarían y presentarían perfectamente a los distintos mandos, que dispondrían así de toda la información necesaria en el momento preciso y presentado de la forma adecuada. El mando solamente tendría que ejercitar su facultad de decisión, con todos los elementos ante él”.

Generalmente, este tipo de sistemas no están integrados en las aplicaciones del área económico – financiero, por lo general suele ser un módulo independiente el que recibe la información de todas las áreas, ya sea fabricación, comercialización, financiera etc., y por ello la flexibilidad y convertibilidad con el resto de los sistemas son cualidades de este tipo de sistemas.

Los INPUTS del sistema de E.I.S. son los indicadores clave que la alta gerencia ha definido como necesarios para conocer en todo momento la situación real, las desviaciones con las previsiones, la situación de acuerdo con los distintos escenarios, en definitiva, tienen que ser herramientas que faciliten la información precisa para que la dirección de la empresa tome decisiones con mayor grado de conocimiento de las distintas variables que integran el escenario presente y futuro.

Los OUTPUTS del sistema son los distintos informes dirigidos a los diferentes niveles establecidos en la jerarquía de la organización. La información debe estructurarse según los citados niveles, ya que las necesidades de información de cada nivel son diferentes. Así el gerente de la empresa no necesita conocer datos con el mismo nivel de detalle que los responsables de área. De igual forma, al responsable de una zona geográfica únicamente le interesa conocer la situación de la empresa que haga referencia a su área geográfica, ya que sobre el resto no puede tomar ninguna decisión y en definitiva será responsabilidad de su superior el coordinar a las distintas zonas o áreas geográficas ya sean nacionales o internacionales.

Al igual que en los casos anteriores, se representa gráficamente las entidades más importantes de un Sistema de Información para Ejecutivos, así como las relaciones entre las mismas. Por ejemplo: relación 1:1 (cada indicador clave tiene un responsable), relación 1: N (cada objetivo clave de gestión se refleja con varios indicadores clave y cada indicador clave tiene un objetivo clave de gestión) y relación M: N (cada, plan estratégico contiene varios objetivos de negocio y cada objetivo de negocio puede estar en varios planes estratégicos).



Para que un EIS tenga éxito, tiene que cumplir con los siguientes factores:

- ° Que se vea bien
- ° Que sea relevante
- ° Que sea rápido
- ° Que la información esté disponible y actualizada

Y esto da como resultado:

En el ámbito de la empresa:

- + Mejorar la organización en general
- + Disminuir el papeleo
- + Mejorar la organización operacional del control de procesos

En el ámbito Individual:

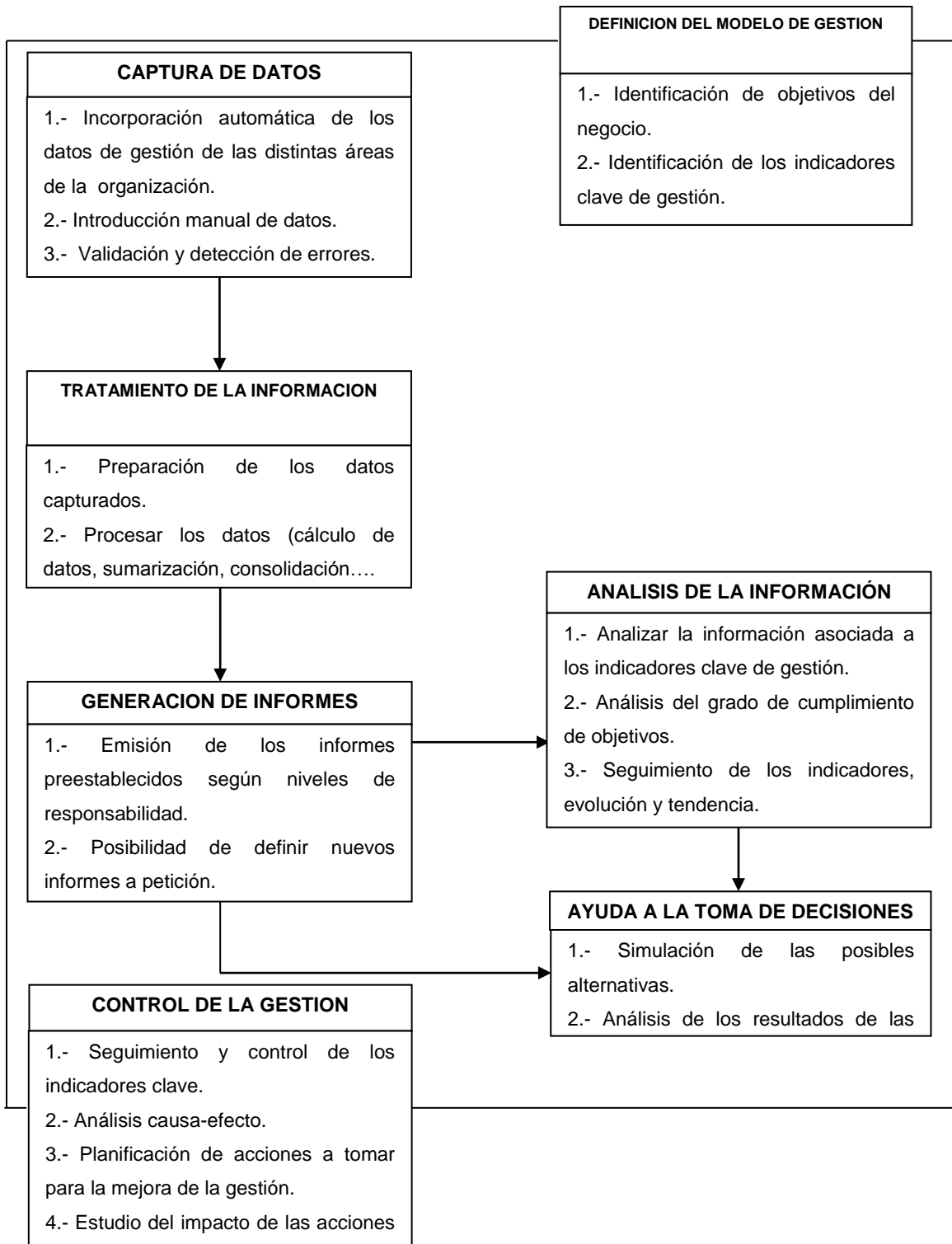
- + Permite al usuario tomar mejores decisiones
- + Permite al usuario tomar decisiones rápidas
- + Obtención rápida y fácil de la información
- + Ayuda al ahorro del tiempo
- + Mejora la manera de pensar sobre los problemas

Por otro lado, estamos enterados que un análisis financiero es uno de los pasos más importantes para las empresas de hoy, el Ejecutivo tiene que utilizar ratios financieros, análisis del flujo de efectivo para estimar tendencias y hacer inversiones de capital. En cambio un EIS es un enfoque orientado a la responsabilidad que integra planificación o presupuestación, con control de reportes de desempeño y se puede demostrar para los ejecutivos. Básicamente se encuentra en el EIS la rendición de cuentas de los resultados financieros y reconoce la importancia de costo de normas y presupuestos flexibles en el desarrollo de la calidad de la información proporcionada para todos los niveles de ejecutivos.

Para continuar con el trabajo, tenemos que mostrar las condiciones para cumplir con un sistema de información, que lo podemos resumir en tres estratos:

- 1.- Información sobre los hechos del día: Producción - ventas - personal
Facturación - Cobranzas
Inventarios - Recursos
- 2.- Información sobre el personal: Responsables de las áreas
Y sus dependientes
- 3.- Planeamiento y control presupuestario

Mediante el siguiente grafico resumimos el flujo de información lógico de las principales funciones del Sistema de Información para Ejecutivos, así como las principales tareas asociadas a cada una de las funciones identificadas.



A nivel de gobierno, en Bolivia damos los primeros pasos en el uso de la información a nivel nacional, de esta manera podemos mencionar la Ley 1178 “Sistemas de Contabilidad Integrada”, que debe ser utilizada de manera obligatoria en todas las entidades del sector público.

La implantación del SIGMA, para mayor control de los recursos del tesoro General de la Nación, si bien tiene aún deficiencias en la aplicación, se ha convertido en una información de mayor control y seguimiento.

La más reciente aplicación en nuestro medio es mediante el D.S. 1267, del 20 de junio de 2012, LEXIVOX, sistema web de información desarrollado mediante la utilización de herramientas y aplicaciones del Software libre, mediante el cual los bolivianos podemos enterarnos de los cambios efectuados en los presupuestos de todas y cada una de las entidades públicas a nivel nacional.

La importancia del E.I.S. va tomando más cuerpo en la actualidad, de tal suerte que los ejecutivos toman con mayor celeridad y responsabilidad las decisiones en base a los objetivos predeterminados.

A modo de ejemplo nos permitimos presentar, un “Sistema de Punto de Reorden”, que hace relación con los inventarios:

- Existencia de artículos que lleguen a un cierto nivel.
- Está relacionado con una orden de compra.
- Como también con un proceso de producción.

El nivel del artículo que sirve como punta de lanza se denomina ROP, Punto de reorden.

A los ejecutivos de las empresas no debe gustarles manejar las cosas sin un margen de protección, de esta manera, como medida de precaución, deberá

mantener una cantidad de inventarios extra llamada "Reserva de Seguridad", similar a la llanta de auxilio en un coche.

Para lo cual utiliza la formula:

$$R = LU + S$$

R: Punto de reorden

L: Amortización del procesador en días

U: Tasa de uso (número de unidades usadas o vendidas por día)

S: Nivel de reserva de seguridad en unidades

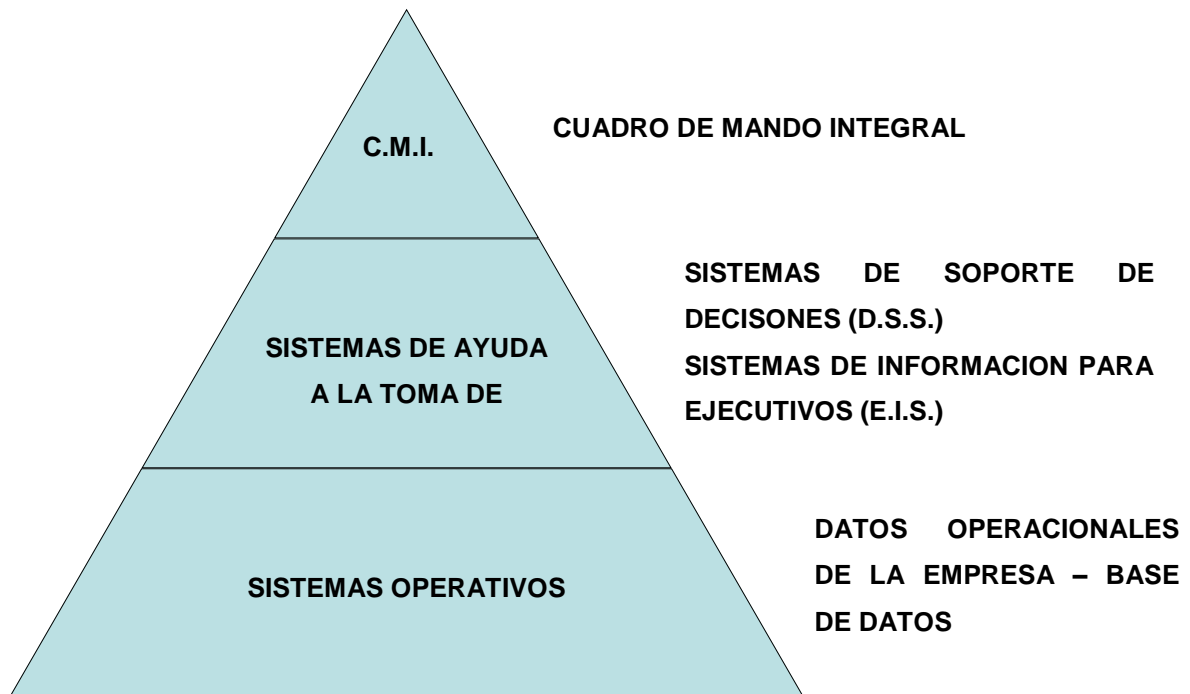
Un proveedor tarda 14 días en suministrar materiales ordenados y usted, usa 10 unidades por día, por lo tanto usará 140 unidades mientras espera que el proveedor cumpla con otro pedido y suma una reserva de seguridad de 16, siendo el punto de reorden 156 unidades.

El uso de un E.I.S. da soluciones que permiten visualizar, de forma rápida y fácil el estado de una determinada situación de la empresa, mediante el acceso a las diferentes bases de datos de una organización, ofrecer a los ejecutivos los elementos clave para que pueda tomar decisiones sobre la marcha de los negocios. Generalmente el ejecutivo accede a pantallas gráficas y cuadro de mando, en las que se resumen los elementos más importantes que deben tener en cuenta para la toma de decisiones. Podrían contestar a la pregunta: ¿Que necesito ahora?

Al hacer mención de la relaciones con otros sistemas, es posible ajustar la visión de la información a la teoría del Cuadro de Mando Integral impulsada por Norton y Kaplan o bien a cualquier modelo estratégico de indicadores que maneja la empresa.

El Cuadro de Mando Integral se diferencia de otras herramientas de Business Intelligence, como los Sistemas de Información para Ejecutivos (E.I.S.) o Sistemas de Soporte a la Decisión (D.S.S.), en que está más orientada al seguimiento de los indicadores que al análisis de la información.

Por otro lado es muy común que el Cuadro de Mando Integral, sea controlado por la gerencia de una empresa, cuyo objetivo es analizar el mercado y la estrategia para construir un modelo de negocio que refleje las interrelaciones entre los diferentes componentes de la empresa “Plan Estratégico”

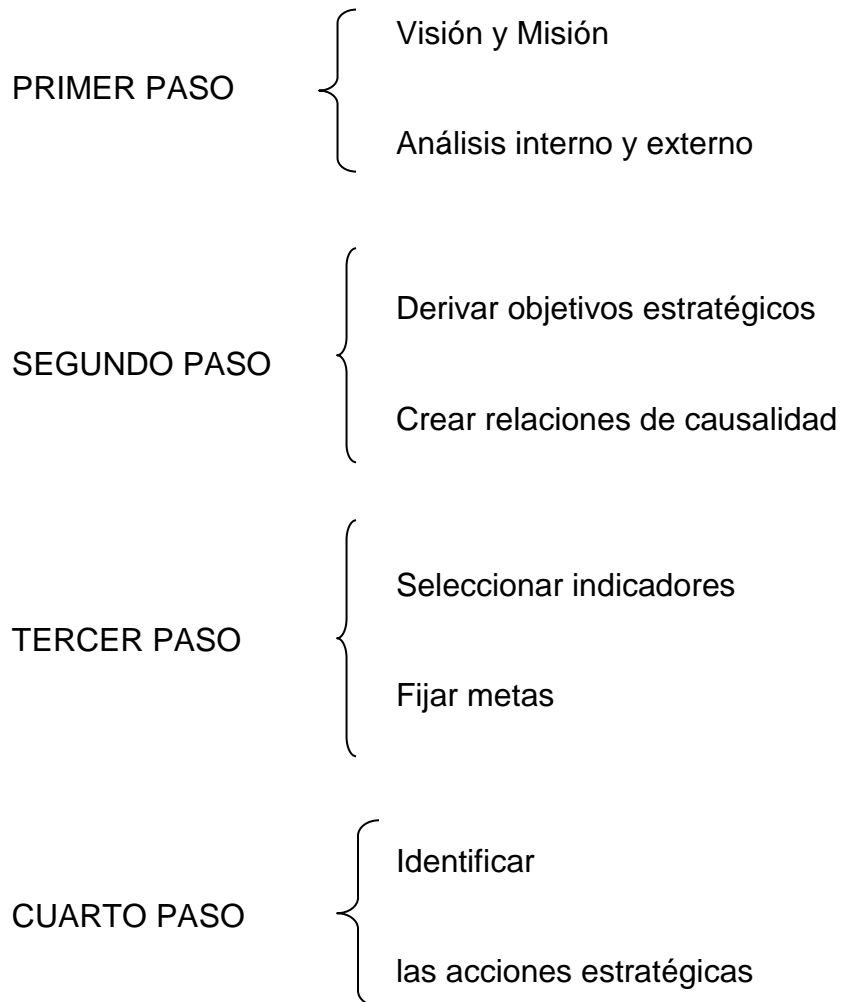


Su utilización será beneficiosa en la empresa para que lleve a cabo procesos de gestión y toma de decisiones como:

- 1.- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia
- 2.- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos

3.- Planificar, establecer objetivos y alinear los intereses estratégicos.

A continuación se muestra un cuadro del Mando Integral:



El cuadro de Mando Integral constituye una de las herramientas más eficientes para implementar y llevar a la práctica el PLAN ESTRATEGICO de la empresa. Norton y Kaplan al reconocer el problema de falta de cumplimiento de los planes globales del negocio, plantearon la Metodología de los Indicadores de Gestión en forma integral para controlar y evaluar la ejecución y llevar la empresa a resultados esperados.

Señalando los siguientes objetivos:

- 1.- Medir resultados de la administración de períodos anteriores.
- 2.- Mediar la gestión sobre la marcha de la empresa.
- 3.- Tomar un referente u horizonte de medición.
- 4.- Controlar.
- 5.- Obtener resultados esperados.

De donde nace la filosofía de los indicadores:

TUDO LO QUE SE MIDE SE CONTROLA

Y TODO AQUELLO QUE SE CONTROLA SE ADMINISTRA

Y LO QUE SE ADMINISTRA SE MEJORA

7.2. SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTARIO

Es muy importante tener en claro los términos de *Presupuesto y Planificación*, que si bien están relacionados, son bien distintos. En este sentido, nos parece interesante recoger la aportación de AECA⁶ “en la planificación se deben ir definiendo paulatinamente los objetivos y los planes de la empresa a largo plazo, mientras que la presupuestación se refiere a la valoración económica del plan operativo para un determinado período a corto plazo”, de donde se entiende que, con la presupuestación se persigue coordinar, evaluar y controlar el conjunto de planes de acción que se tiene que realizar a corto plazo, para alcanzar los objetivos definidos en la planificación estratégica.

Otro término a considerar es la función de control, que según el Prof. Duran, afirma: *que se basa en la comparación sistemática entre previsiones y realizaciones, ofreciendo determinados criterios de observación y medida, según la definición de las correspondientes variables –norma, las cuales servirán para el cálculo de las desviaciones sobre la previsiones contenidas en planes y presupuestos, siendo la explicación y explotación de aquellas el objetivo de la función reguladora con que culmina todo control económico”*

En definitiva podemos afirmar, que un plan presupuestario representa un medio y no un fin en sí mismo, ya que el fin es la consecución de los objetivos específicos fijados por la alta dirección. Es por ello, por lo que se ha de evitar que los presupuestos prevalezcan sobre los objetivos empresariales. De esta manera afirman los entendidos en esta temática que los presupuestos tienen que ser flexibles y realistas. Flexibles en el sentido de que no son un fin en sí mismos, sino un medio, debiendo ser revisados y corregidos, si procede periódicamente. Realistas en cuanto sea posible el alcance de las cifras, debiendo en su proceso de formación intervenir personal a diferentes niveles.

⁶ AECA: “El proceso presupuestario de la empresa” Madrid

Asimismo, ha de procurarse eliminar la dependencia excesiva de las metas marcadas por los presupuestos, si es que se desea eliminar las posibles frustraciones del personal y posibles prejuicios que de todo se derivan para la economía de la empresa.

7.2.1. Definición y objetivos

El control presupuestario en el sector privado es definido como: “El conjunto de medidas de verificación consistentes, en parte, en la comparación de los resultados efectivos de una empresa con los presupuestados, a fin de comprobar si los objetivos prefijados están siendo cumplidos, o si, por el contrario, hay desviaciones y averiguar por qué”

Para AECA “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, a las que suele denominarse *variaciones o desviaciones*”.

El sistema de Información de Control Presupuestario es el encargado de recoger y distribuir los objetivos de la gestión interna de la empresa facilitando el seguimiento de su consecución y ayudando a la toma de decisiones, a los distintos niveles de responsabilidad, considerando el presupuesto como la cuantificación económica de los objetivos corporativos. En consecuencia el presupuesto ayuda a la coordinación e implantación de las acciones de los distintos responsables de las organizaciones.

El Maestro Bill Reddin, afirma que: *“Los presupuestos pueden ser orientados hacia los ingresos o hacia los resultados. Los que orientan hacia los ingresos se basan en la idea de que lo más importante es el mantenimiento de la marcha de la empresa. Los que se orientan hacia los resultados, en cambio, toman en cuenta todo aquello que es necesario para alcanzar los objetivos fijados*

en términos de resultados”

Los objetivos específicos de un sistema de control presupuestario pueden resumirse en:

1. Elaborar el presupuesto según los distintos centros de responsabilidad definidos en la empresa, de tal forma que se facilite el seguimiento y control del presupuesto de acuerdo con la estructura organizativa de la compañía.
2. Coordinar el presupuesto con el plan financiero de la sociedad, para evitar descoordinación con la planificación financiera de la compañía.
3. Coordinar el presupuesto general con los objetivos particulares de cada uno de los departamentos de la empresa, para facilitar el cumplimiento de los presupuestos tanto a nivel general como particulares de cada uno de los responsables de acuerdo a la estructura de los centros de responsabilidad presupuestaria.
4. Facilitar a los ejecutivos la información suficiente para poder elaborar las posibles revisiones de los presupuestos.

Como se podrá apreciar el objetivo fundamental del Sistema de Control Presupuestario se centra en la *información* necesaria sobre el nivel deseado de rendimiento, el nivel real y la posible desviación.

7.2.2. Características del Sistema de Control Presupuestario

Las principales características pueden ser resumidas en:

- 1.- Elaboración del presupuesto en “base cero” o en función de datos de referencia de ejercicios anteriores.
- 2.- Coordinación de los presupuestos de gestión con los de tesorería y

financiación, tiene que haber relación interactiva entre ambos, ya que de lo contrario se puede ocasionar un caos en la organización.

3.- Presupuestación al mínimo nivel de detalle del hecho económico, tanto en unidades monetarias como físicas y como resultado de una agregación desde los niveles más bajos hasta los niveles más altos de la empresa, es decir, de abajo arriba, así como la revisión desde los niveles más altos hasta los más bajos.

4.- Obtención de presupuestos revisados o proyectados, de tal forma que se ajustan más a los resultados finales, permitiendo incorporar una proyección real y contrastarla con la presupuestada así como la prevista. Esta última suele ser más cerca de los hechos reales ya que está elaborada en base a información más próxima y en consecuencia parte de la incertidumbre ya no existe. En definitiva las proyecciones del presupuesto deben permitir una estimación más ajustada del cierre.

5.- Información en base de datos interconectada con el resto de los sistemas, es decir que el sistema de Control Presupuestario debe englobar los presupuestos generados en los restantes sistemas de información de la sociedad. Es importante resaltar la interrelación con el sistema de contabilidad, ya que va a ser de este sistema de donde se va a extraer la información de los datos reales. En este sentido AECA afirma: “La información contable es el imput informativo fundamental para la implantación de un proceso de control presupuestario”.

7.2.3. Ciclo Presupuestario

Va desde los primeros pasos en la elaboración de las directrices corporativas que elabora la gerencia, hasta los presupuestos que propondrán cada uno de los responsables de cada centro, de tal forma que la confección sea un

consenso entre todas las partes que intervienen en su preparación, elaboración y aprobación.

El profesor Rivero⁷ afirma: “una norma, por ejemplo son los presupuestos. En ellos se establecen los objetivos de la firma para un período de tiempo, así como las normas (precios, rendimientos, productividad, etc.) que han de cumplirse para alcanzar los objetivos preestablecidos, la gestión de la dirección consistirá en actuar de acuerdo con dichas normas.”

En general todo ciclo de elaboración de presupuestos tiene dos fases fundamentales:

- **FASE I:** Establecimiento y distribución de las directrices del presupuesto anual.

En esta fase la Gerencia emitirá las directrices del presupuesto anual de acuerdo con la estrategia de la empresa. A continuación los Directores Generales elaborarán las directrices específicas para su dirección y de acuerdo con las directrices corporativas. El siguiente paso suele realizarlo el departamento encargado del control presupuestario emitiendo las normas presupuestarias del período considerado, generalmente de un año.

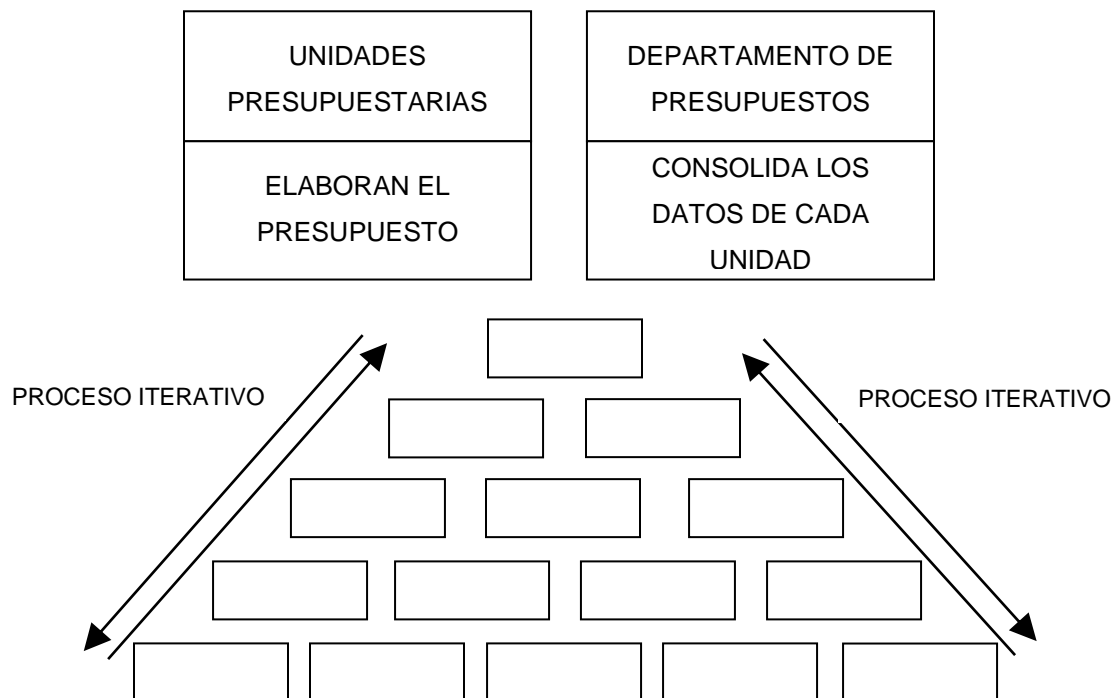
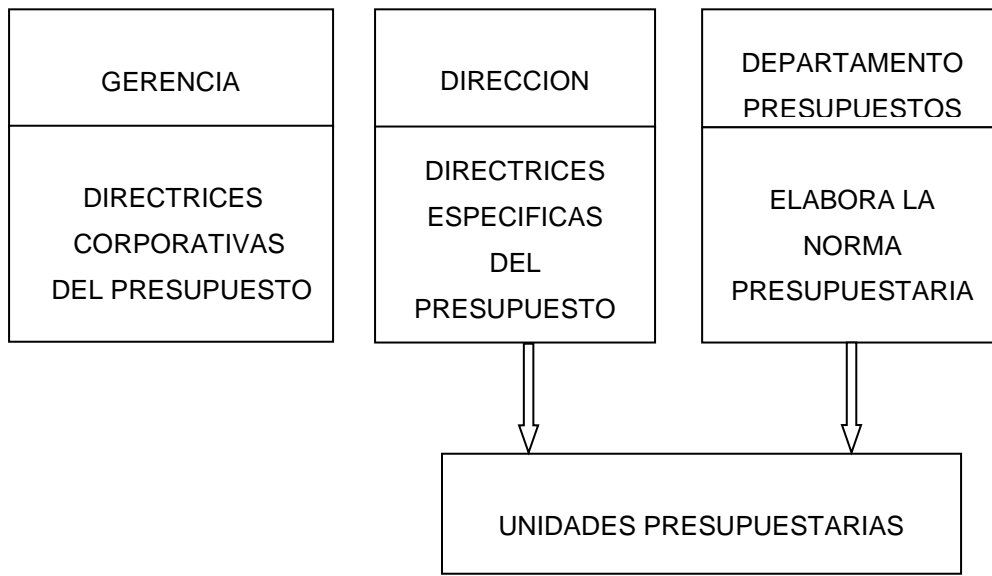
- **FASE II:** Elaboración y consolidación del presupuesto.

En esta fase ha de producirse un proceso interactivo entre los distintos niveles de la estructura organizativa de la empresa de forma que garantice la coherencia y viabilidad de los presupuestos, y se pueda afirmar que son los presupuestos de la compañía y no de un

⁷ Rivero Romero José: “Contabilidad Financiera” Edit. Trivium - Madrid

departamento, área o negocio dentro de la empresa.

Gráficamente podemos resumir las dos fases enunciadas anteriormente, en una empresa del sector privado:



Bajo esta presentación, podremos afirmar que: el sistema de control presupuestario tendrá más posibilidades de éxito si existe descentralización de las decisiones, si hay participación de los diferentes responsables en el proceso de la elaboración de la planificación, si hay vinculación del presupuesto con el plan a largo plazo, si se utiliza un sistema de contabilidad analítica con presupuestos flexibles y si los criterios de evaluación con flexibles

7.2.4. Principales funciones

Las principales funciones que un Sistema de Control Presupuestario debe cumplir entre otras son las siguientes:

- 1.- Facilitar el establecimiento y distribución de las directrices para elaborar el presupuesto anual, de forma que toda la organización tenga constancia de la norma interna de presupuestar que facilite su elaboración.
- 2.- Apertura y cierre de cada período presupuestario, al igual que el sistema contable identifica cada período mediante asientos de apertura y cierre, de forma automática y sencilla.
- 3.- Recolectar la información desde las unidades con responsabilidad presupuestaria.
- 4.- Introducción del presupuesto aprobado, una vez que el presupuesto se apruebe, el sistema que contiene la información no debe requerir ningún esfuerzo adicional, sino que debe ser un proceso automático de elaboración del presupuesto agregado y desagregado según la estructura definida.
- 5.- Revisión del presupuesto, el sistema debe permitir revisar el presupuesto inicial y consecuentemente mantener varias versiones del presupuesto, de acuerdo con las distintas previsiones o proyecciones que

los responsables de cada centro estimen oportunas.

6.- Facilitar la obtención de la información presupuestaria, cada responsable de una unidad presupuestaria podrá realizar cualquier consulta en relación al presupuesto que se le ha asignado y la composición del mismo. Cada nivel, dentro de la estructura organizativa definida, podrá consultar las partidas que componen el presupuesto al nivel al que es responsable, garantizando la seguridad y confidencialidad de la información existente en el sistema.

7.- Permitir llevar el seguimiento del grado de cumplimiento del presupuesto, el sistema debe comparar de forma automática la información real con la presupuestada en los distintos niveles definidos, con objeto de que cada responsable pueda conocer el grado de cumplimiento y pueda informar de las posibles desviaciones con respecto a lo presupuestado.

8.- Emisión de informes, el sistema debe proporcionar una serie de informes de acuerdo con las necesidades de los usuarios, así como permitir realizar consultas en el tiempo real “on-line”, a cada uno de los responsables de las unidades presupuestarias y los responsables del presupuesto de toda la organización.

7.2.5. Relación con otros sistemas

El sistema de Control Presupuestario es el encargado de comparar los datos presupuestados, tanto monetarios como físicos, con los datos reales que recibe de los distintos sistemas de información, de tal forma que los informes que genera van dirigidos a los distintos niveles de responsabilidad del presupuesto, con objeto de disponer con la información suficiente que les permita conocer el grado de cumplimiento de los presupuestos.

En este sentido AECA afirma que: “la información contable es el input

informativo fundamental para la implantación de un proceso de control presupuestario por varias razones:

- 1.- Mediante la misma se comunican los planes, normas, niveles de rendimientos etc. de forma cuantitativa.
- 2.- Puede motivar a los miembros de la empresa especificando lo que debe lograrse y midiendo su éxito.
- 3.- Se elabora, e informa de los resultados para medir el rendimiento individual.

Las principales entradas (input) del Sistema de Control Presupuestario son:

- 1.- *Contabilidad*: Información real de los gastos e ingresos incurridos
- 2.- *Control de Inversiones*: Datos reales y grado de avance de cada inversión.
- 3.- *Compras*: Importes de las compras realizadas o comprometidas por la empresa.
- 4.- *Producción*: Datos sobre la actividad de cada centro, en unidades físicas y monetarias.
- 5.- *Comercial*: Información relevante de las ventas realizadas o comprometidas por la compañía, a nivel de departamento, línea de producto, responsable comercial.

Las salidas (output) más importantes de los Sistemas de Control Presupuestario deben ser distintos informes que el sistema suministra a cada uno

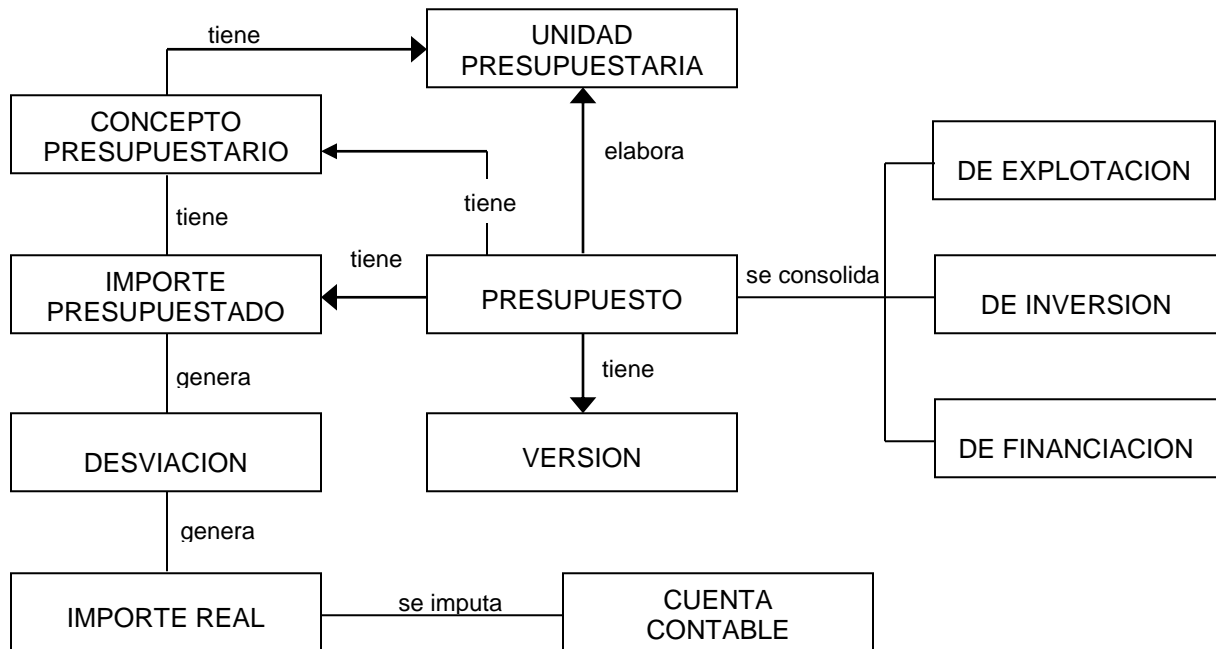
de los responsables del presupuesto informándoles de:

- 1.- Presupuesto inicial.
- 2.- Ajustes (ampliaciones o disminuciones) al presupuesto inicial.
- 3.- Desviaciones en valores absolutos y relativos en cuanto a las unidades físicas y monetarias.
- 4.- Datos reales.
- 5.- Grado de cumplimiento del presupuesto.
- 6.- Previsiones de cierre, según distintos escenarios.

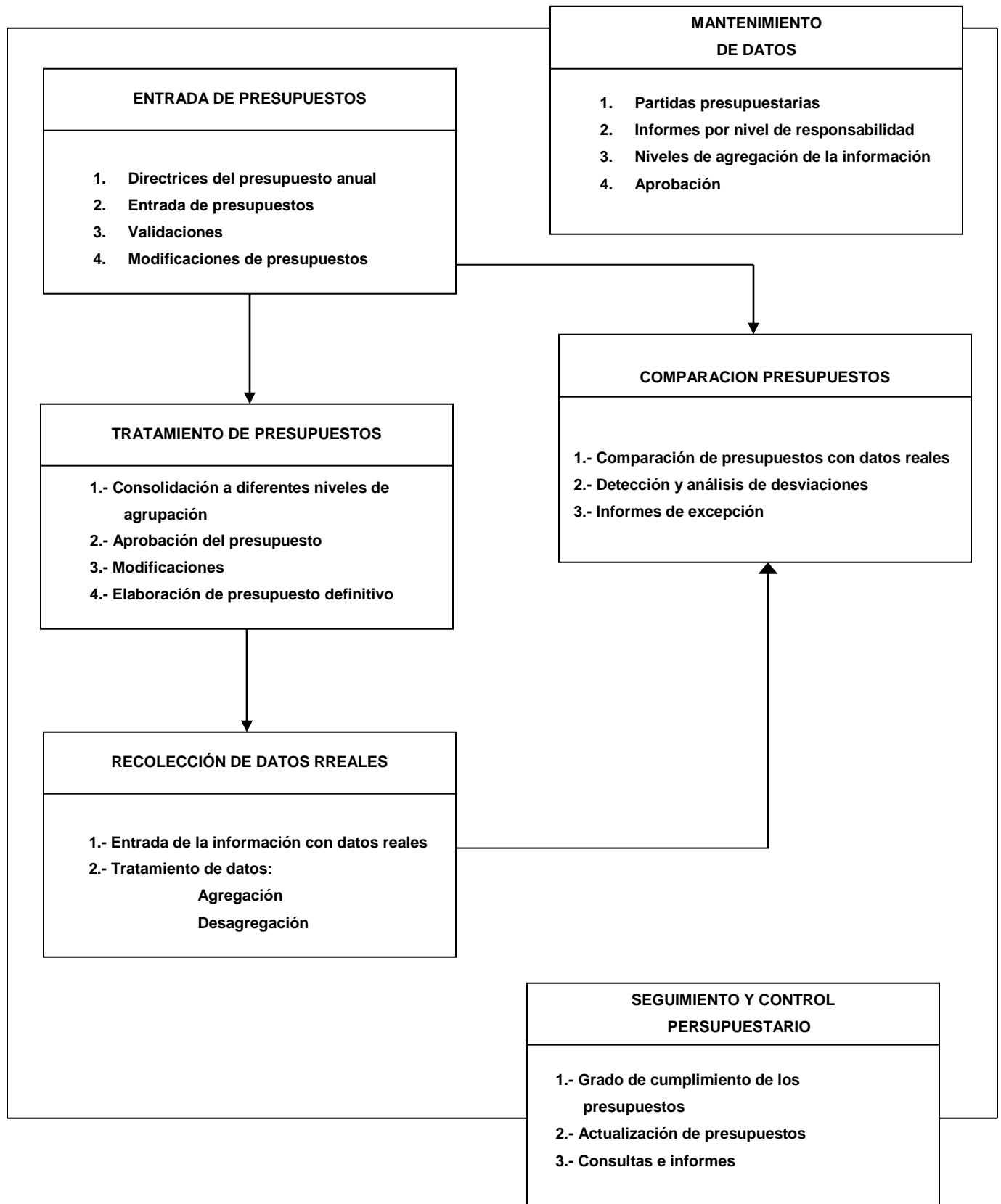
El Sistema de Control Presupuestario debe pasar información relevante en relación con los presupuestos y las posibles desviaciones a los sistemas de información dirigidos a gerencia, como por ejemplo el Sistema de Información para Ejecutivos, Sistema de control de gestión etc. Ya que para la alta dirección es muy importante conocer en todo momento el grado de cumplimiento de los presupuestos y lo que quizás es más importante: poder tomar decisiones a tiempo real en base al conocimiento del cumplimiento de los objetivos presupuestarios y de la empresa.

Nos permitimos mostrar una representación gráfica de las entidades que participan en un Sistema de Control Presupuestario:

- 1.- A cada cuenta contable se le imputa el importe real.
- 2.- El presupuesto se elabora con una o varias unidades presupuestarias.



También les presentamos gráficamente el flujo de información de las principales funciones del Sistema de Control Presupuestario



7.3. SISTEMA INTEGRADO DE GESTION

Un sistema Integrado de Gestión (SIG) es el instrumento para alcanzar la implantación de la cultura de gestión y responsabilidad en todas las áreas de la empresa, especialmente en el área económica – financiera. Por Consiguiente:

1.- Un SIG es la herramienta que permite la implantación real de la descentralización, responsabilidad y coordinación de las distintas funciones de las empresas.

2.- En un SIG se han de seguir los principios definidos en el Modelo de Gestión para garantizar la capacidad del sistema para aislar y explicar, de forma comprensible y útil los resultados imputados a la gestión de cada área y a los distintos niveles de responsabilidad.

Todo Sistema Integrado de Gestión tiene como objetivo facilitar la información a los ejecutivos para que éstos puedan tomar decisiones. En este sentido la Maestra Castello⁸ afirma que *“la información de gestión debe estar al servicio de los gestores, y basada en una orientación centrada más en las causas que en las consecuencias; es decir, ya nada se asume como algo dado, sino que es preciso adentrarse en el por qué, llevando esta perspectiva a un cuestionamiento de todas las actuaciones realizadas”*

Por otra parte, un SIG implica la renovación del sistema de información Asociado al área económica – financiera de la empresa, así como de sus procedimientos administrativos asociados.

Un sistema integrado de Gestión sirve como herramienta para cubrir las siguientes necesidades básicas de las empresas:

⁸ Castello Taliani Emma: “Nuevas Tendencias de la Contabilidad de Gestión” AECA – Madrid

1. Satisfacer, los requisitos formales de la información de tipo oficial y legal, así como permitir el seguimiento y control de todas las relaciones financieras patrimoniales con terceros de la empresa.
2. Hacer posible la segregación en unidades de negocio definidas por la gerencia.
3. Facilitar el seguimiento del grado de eficiencia económica en la utilización de los recursos que la empresa pone a disposición de los administradores de los centros de responsabilidad existentes.
4. Permitir el seguimiento de la eficiencia técnico – económica de las distintas unidades productivas de la empresa, ofreciendo mediante indicadores de gestión una visión integral del estado del negocio.

Además un SIG ha de integrarse con el resto de los sistemas de información corporativos de la empresa, integrando de estos, de forma automática los datos relevantes para la gestión económica - financiera. De esta forma, un SIG aprovecha el esfuerzo de recolectar información, realizado en otros sistemas transaccionales de la empresa, asegurando así la unidad y la consistencia de la información manejada en las distintas áreas y niveles de la compañía.

Si una empresa quiere instalar un SIG ha de definir en primer lugar una serie de premisas necesarias para la cobertura de las necesidades de la información. A modo de ejemplo las premisas pueden resumirse en los siguientes puntos:

1.- Premisas generales:

- La estructura de información que se defina debe ajustarse fielmente a la de la organización.
- Ha de ser flexible para poder adaptarse a los posibles cambios

necesarios en el futuro.

- No debe hipotecar el desarrollo de los sistemas de información.

2.- Premisas del modelo analítico:

- Satisfacer las necesidades legales de facilitar información financiera.
- Analizar la posible separación de las contabilidades para cada unidad del negocio (producción, comercialización, distribución).
- Facilitar la información sobre el patrimonio que están gestionando directamente las unidades operativas.

3.- Premisas del modelo de gestión:

- Las unidades operativas o centros de responsabilidad, en el desarrollo de su actividad económica, deben tomar como referencia su presupuesto de gestión.
- Los gastos se deben introducir en el Sistema Contable al mismo nivel que fueron presupuestados, con ello se garantiza que cada centro de gestión sea capaz de analizar sus operaciones con las presupuestadas.
- El árbol jerárquico de centros que defina la empresa deberá estar segregado al primer nivel por unidades de negocio, para mantener la coherencia inmediata entre la Contabilidad Financiera, Analítica y de Gestión.
- En las unidades operativas o centros de responsabilidad, el desglose ha de ser de acuerdo a las necesidades de información propias de cada unidad, teniendo en cuenta la capacidad de la organización para mantener ese nivel de detalle.
- Los centros de responsabilidad dispondrán de la información de costos que sea relevante para su gestión. El carácter de dicha información está en función de su nivel de responsabilidad dentro de la jerarquía. Esta información se compondrá de:

- + Relación de todos los elementos principales del patrimonio, que son propios a la gestión del centro y de los que deben hacerse responsables.
- + Información para el control y seguimiento del presupuesto, donde se analizan las desviaciones de todos los gastos/ingresos de cada unidad.
- + Seguimiento de los costos operativos específicos de cada centro, ajustando internamente los costos por trabajos realizados entre centros.
- + Control analítico de los costos unitarios por centro, para determinar los costos de cada proceso de la compañía.
- + Control y seguimiento de las inversiones realizadas por cada centro y el seguimiento de los objetivos.

En el análisis de costos se debe obtener de forma simultánea tanto la visión en origen como en destino, es decir, quien administra y quien utiliza los recursos. Por ello, los costos se analizarán, finalmente, después de realizar todos los ajustes por lo trabajos realizados para otros centros, para lo que es necesario disponer del detalle suficiente de la información que debe facilitar un Sistema Integrado de Gestión, a saber:

- 1.- Información para el seguimiento de los gastos específicos en origen y directamente asociados al centro correspondiente.
- 2.- Información de los gastos en destino para el seguimiento de los costos totales incurridos en la compañía por su cuenta, por ejemplo: centro de mantenimiento es un centro origen ya que presta un servicio al resto de la organización.

Los centros de gestión, como centros superiores que tienen responsabilidad de manejar los presupuestos, recibirán además de la información anterior, que es la siguiente:

- 1.- Información para el seguimiento de todos los costos operativos y específicos de cada centro de gestión o de centros inferiores.
- 2.- Información para el control y seguimiento presupuestario, de forma que puedan analizar las desviaciones de todos los gastos incurridos por cada centro o centros inferiores.

Los centros de beneficio, tienen la responsabilidad en los resultados finales de la compañía de manera que recibirán además de la información mencionada la siguiente:

- 1.- Control analítico de los costos unitarios por centros de beneficio, por el que se puedan determinar los costos de cada proceso productivo de la empresa, facilitando así el cálculo del margen obtenido en cada paso.
- 2.- Información para control y seguimiento de los resultados operativos del centro, de forma que se puedan comparar los costos operativos de cada centro de beneficio con los costos estándar de cada uno de ellos.
- 3.- Indicadores de gestión que faciliten la evaluación de los resultados de gestión del centro, dado que estos agregan la información técnica, económica y financiera relevante para el mismo.

Las unidades de negocio, deben ser autosuficientes en la gestión de las unidades operativas asignadas a cada una de ellas, por lo que recibirán además de la información anterior la siguiente:

1.- Balance en formato oficial, que permita el seguimiento y control de todas las relaciones financieras y patrimoniales con terceros de cada una de las unidades de negocio definidas.

2.- Cuentas de resultados contables de gastos e ingresos, comparadas con el presupuesto, de forma que se facilite la medición del grado de eficiencia económica en la utilización de los recursos puestos a disposición de los administradores.

3.- Cuentas de resultados analíticos de costos y productos, de forma que se pueda medir el resultado de la gestión de cada unidad del negocio

Las características de un Sistema de Contabilidad Analítica se basan en que todos los hechos económicos de la compañía deben representarse en un modelo tridimensional que dé respuesta a las tres cuestiones básicas que explican dichos hechos.

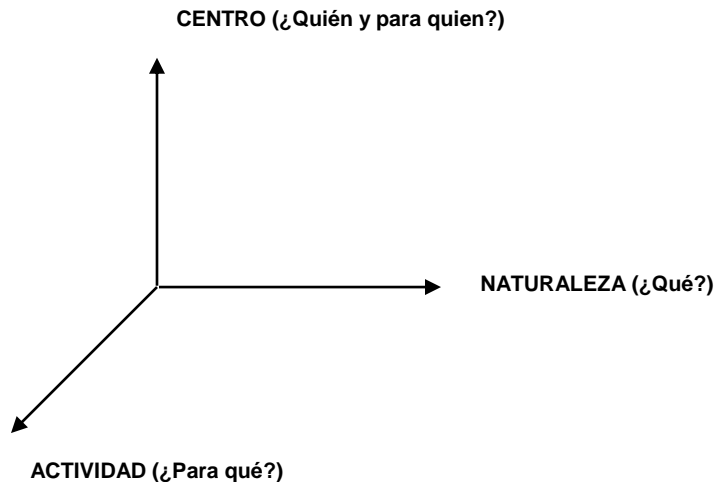
Estas preguntas son:

1.- ¿Quién es el responsables de la utilización de los recursos y para quién?

2.- ¿Qué tipo de recursos utiliza?

3.- ¿Para qué fin se utilizan dichos recursos?

Para contestar a las preguntas señaladas, presentamos en forma esquemática el modelo tridimensional, y señalamos una breve definición:



I.- Centro (¿Quién y para quién?)

Se entiende por centro a las unidades mínimas que componen la organización de la compañía cuya responsabilidad se determina según el nivel que ocupen dentro de la jerarquía.

La responsabilidad en la utilización de los recursos se entiende básicamente desde dos puntos de vista:

1.- Desde el punto de vista de quién administra los recursos (ORIGEN):

+ **Centros de gestión:** Se trata de centros elementales con responsabilidad presupuestaria

+ **Centros de imputación:** Se utilizan para recabar los costos específicos que un centro de gestión incurre por cuenta de otros centros, con el fin de liquidarlos periódicamente. Son centros sin ninguna responsabilidad presupuestaria.

2.- Desde el punto de vista de la causa del uso de los recursos (DESTINO)

+ **Centros de beneficio:** Son unidades finales de la cascada de costo, con responsabilidad presupuestaria y para los que es posible asignar ingresos, y por lo tanto, para los que se puede obtener un resultado operativo.

+ **Centros de costo:** Son centros si responsabilidad en los resultados de la empresa, pero que explican parte de los resultados obtenidos por el centro de beneficio del que depende.

II.- Naturaleza de Costos (¿qué?)

El eje de los costos define el tipo de recurso utilizado o el tipo de remuneración recibida mediante las cuentas contables de gastos e ingresos. Se distinguen dos tipos: primarias y secundarias.

1.- **De Naturaleza primaria:** Son aquellas que hacen referencia a los ingresos y gastos que se utilizan en la Contabilidad Financiera (compra de materiales, costo de la mano de obra, ingresos por ventas etc.)

2.- **De Naturaleza secundaria:** Son aquellas que sirven de enlace entre la unidad que administra los gastos e ingresos y la causante final de los costos o productos que los motivan (servicio de informática, servicios administrativos, etc.)

III Actividades (¿Para qué?)

La definición de las actividades debe establecerse a nivel corporativo para conocer en cualquier instante el costo por acción desarrollada en los distintos

niveles dentro de la organización. Se pueden definir dos clases de actividades:

1.- Actividades funcionales: Son actividades reales que responden a una función específica realizada por el centro.

2.- Actividades instrumentales: Se trata de actividades secundarias que requieren un tratamiento específico de gastos y/o ingresos de asignarlos a un centro en cuestión.

7.3.1. Relación de los centros de gestión y del beneficio

Un seguimiento adecuado del uso de los recursos asignados a cada centro, debe permitir diferenciar y mantener simultáneamente dos visiones: “Quien administra” y “quien se beneficia”. Así, “Quién administra” los recursos, realiza un seguimiento de calidad de su uso a través del Presupuesto de Gestión, dado que es responsable de su máximo aprovechamiento dentro de los planes de actuación establecidos por la gerencia. Por el contrario, el destinatario de estos recursos, es decir, “el que se beneficia”, realiza el seguimiento a través de Resultados Analíticos, en cuanto es responsable del volumen de costos y de parte de los productos generados para la empresa.

La unidad de análisis del Control Presupuestario es el *Centro de gestión*, que se define como la unidad mínima dentro de la organización que tiene delegada la responsabilidad del uso eficiente de los recursos asignados por parte de la empresa y cuya misión es la de gestionar éstos de acuerdo a las normas y objetivos establecidos a nivel corporativo. Esta responsabilidad se ha de establecer de forma jerárquica de acuerdo al organigrama de la misma.

La unidad del análisis de la Contabilidad Analítica es el *Centro de beneficio*, que se define como la unidad protagonista de los hechos económicos: por una parte genera ingresos y por la otra, incurre en los costos necesarios para obtener

los mismos.

Un Sistema Integrado de Gestión debe mantener ambas visiones simultáneamente, permitiendo pasar de una a otra en cualquier instante. En este sentido, el Sistema Integrado de Gestión permite conocer cómo se han administrado los recursos y los costos derivados de la mayor o menor utilización de mencionados recursos, independientemente de quien se ocupe de administrarlos.

Así pues un S.I.G., debe tener una estructura integrada e incorporar automáticamente los datos relevantes del resto de los sistemas de información. Esta doble funcionalidad se consigue aprovechando al máximo el esfuerzo de la recolección de la información básica, introducida en los sistemas transaccionales (compras, almacenes) con los que se asegura además la unicidad y consistencia de la información manejada dentro de la organización.

La captura de información económica – financiera necesaria para la gestión debe realizarse siempre en forma simultánea a través del Sistema de Contabilidad Financiera. Además, el Sistema de Contabilidad Analítica debe alimentarse del Sistema de Contabilidad Financiera, mediante la incorporación de datos complementarios en el momento de la captura de la información asociada a los ingresos y gastos.

El Sistema de Información de Contabilidad Analítica debe disponer de una serie de funciones o herramientas que permita que los gastos administrados por un centro sean imputados como costos de la unidad que los ha realizado.

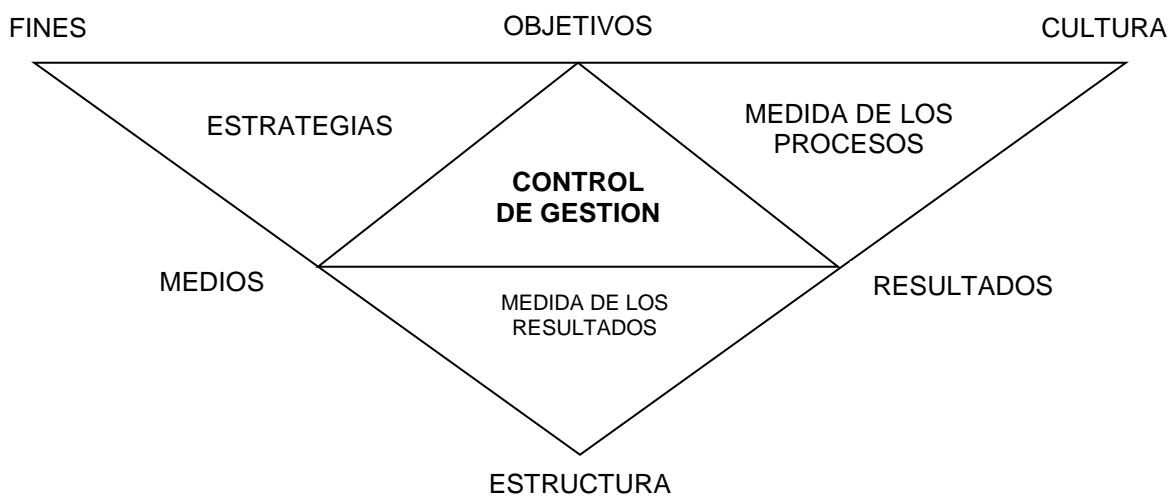
7.4. IMPORTANCIA DE LOS SISTEMAS DE CONTROL DE GESTION

Según AECA *“el control en una organización es la función que asegura el dominio, gobierno o regulación de la misma, de forma que se alcancen los*

resultados – objetivos predeterminados, cumpliendo los programas establecidos. Este control se ejerce a partir del conocimiento por los responsables de la situación real de la organización o de alguna parcela de la misma que, comparada con el resultado predefinido, pone en evidencia la existencia o no de las desviaciones, haciendo que el responsable de la organización haya de tomar, en su caso, las oportunas acciones correctoras que decida y aplique”

Para Alazard y Separi⁹ “La dirección o gestión de la empresa consiste en recoger las informaciones para controlar los actos y decidir las modificaciones a introducir. Todo control va dirigido a medir resultados de una acción y a comparar estos resultados con los objetivos establecidos a priori para ver si hay convergencia o divergencia”

Mientras que los autores Bescos, Dobler, Mendoza, definen el control de gestión como “un proceso por el cual los ejecutivos de la empresa se aseguran que los medios son utilizados de manera eficaz y eficiente para conseguir los objetivos definidos”. Afirman, que un sistema de control de gestión se basa en tres parámetros: Objetivos, Medios y Resultados que se los representan en un triángulo de la siguiente forma:



⁹ Alazard Claude – Separi Sabino: “Control de Gestión” Edit. DUNOD – París

La actividad económica ha evolucionado considerablemente en los últimos años, entre otras razones, por la competitividad que afecta de forma creciente a la supervivencia de muchas empresas, en especial a las empresas industriales.

Los aspectos básicos de esta evolución hacia un entorno distinto y más competitivo han sido, los siguientes:

1.- Aumento creciente de la competencia internacional: las economías son cada día más abiertas y los precios más agresivos, lo que exige a las empresas estar en una permanente mejora de sus procesos productivos, comerciales, etc.

2.- Evolución de la tecnología: con la automatización y aplicaciones de técnicas nuevas las estructuras de costos cambian, puesto que simplifican los procesos y los procedimientos asociados a un ciclo de negocio, eliminando las tareas sin valor añadido.

3.- Evolución de los mercados: La diversificación de productos, disminución de ciclos de vida del producto, la mejor calidad, han hecho que las empresas no puedan analizar el mercado como algo estable y duradero, sino todo lo contrario, al exigirse nuevos servicios y productos que hasta entonces no se demandaban. En definitiva, esta es otra variable a ser considerada por las empresas, para no quedarse fuera del mercado.

Todo lo antes mencionado ha supuesto una modificación importante en la “visión” de los negocios, en la que destaca cada vez más la relevancia hacia la consecución de la calidad total, entendida como combinación de dos tipos de factores:

- 1.- Uno externo, es decir la satisfacción del cliente.
- 2.- Otros de tipo interno, hacer las cosas bien y a la primera en

definitiva, mayor productividad.

Para afrontar las empresas este reto, están efectuando ambiciosos procesos de cambio caracterizados por los siguientes aspectos:

1. Mejora de la eficacia y eficiencia de la estructura.
2. Racionalización y modernización de los procesos productivos y de distribución.
3. Orientación creciente a la colaboración y asociación entre los distintos agentes que intervienen en el ciclo productivo: Proveedores, distribuidores, clientes, etc.

Los modernos entornos de la organización industrial, como por ejemplo el “just in time” plantean como objetivos básicos elementos inimaginables en nuestros tiempos, ya que se centran en los siguientes aspectos:

- 1.- Mejora de la calidad, del servicio y del costo del producto, a través de una gestión enfocada a la mejora continua del proceso productivo.
- 2.- Reducción del proceso productivo a través de su simplificación.
- 3.- Eliminación de actividades que no aportan valor al producto o servicio.
- 4.- Simplificación de la información, con el objeto de controlar aquello que es relevante para la organización y evitar el exceso de información. Una adecuada información constituye un elemento diferenciador, una auténtica ventaja competitiva sobre los competidores.

Con este nuevo escenario, es necesario que los procesos de dirección se orienten hacia modelos de gestión más dinámicos y flexibles en los que como premisa básica es fundamental la mejora constante de los mecanismos de información que ayuden a la toma de decisiones.

En este sentido Muños Machado¹⁰ afirma que *“el control de gestión supone establecer un sistema fluido, flexible y verás de comunicaciones, lo que es posible, probablemente, solo cuando la filosofía de funcionamiento de la empresa se basa en la colaboración y en la armonía”*. *“El control de gestión ha de considerarse como un proceso dinámico, que atañe tanto a los directivos como al resto del personal de la empresa y cuya misión principal es adaptar a las circunstancias el Plan o Norma de la empresa y vigilar su cumplimiento”*.

AECA, nos presenta un cuadro en el que nos muestra el ejercicio del control:

FASES DEL CONTROL	FORMA DE EJERCICIO DEL CONTROL	COMPONENTES DEL CONTROL
Preparación	<ul style="list-style-type: none"> - Fijación de objetivos o elementos de referencia. - Puesta a punto de medios y métodos de medida. 	<ul style="list-style-type: none"> - Directriz, norma u objetivo.
Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecución. 	<ul style="list-style-type: none"> - Observación. - Comparación.
Medida	<ul style="list-style-type: none"> - Medida de la ejecución, con relación a los objetivos y programas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Observación. - Comparación.
Acción	<ul style="list-style-type: none"> - Acciones correctoras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acción

7.4.1. Modelo tradicional de gestión

Las características más relevantes del modelo tradicional de gestión, comparadas con un planteamiento como el descrito y hasta este momento, hace necesario cuestionarse la idoneidad tanto de los sistemas de información como de los propios métodos de gestión tradicionales.

¹⁰ Muños Machado Andrés: “Control de gestión y Contabilidad” Edit. ADICION .- Madrid

Efectuado un análisis de dichos modelos de gestión nos lleva a identificar sus carencias o limitaciones que podríamos agrupar en tres apartados:

1.- *Contenido:*

El planteamiento general del método de gestión tradicional, básicamente analiza la información mediante la combinación de tres variables:

- 1.- Naturaleza de gastos/ingreso
- 2.- Concepto analítico
- 3.- Centro de responsabilidad

Este esquema está basado fundamentalmente en modelos económicos – financieros en los cuales la información y las herramientas manejadas eran básicamente contables. Sin embargo, esta información puede resultar insuficiente para impulsar adecuadamente la organización hacia el cumplimiento de sus estrategias competitivas actuales que requieren el control de aspectos como la mejora continua, la calidad y optimización de procesos.

2.- *Formato de presentación:*

La característica generalizada de los sistemas tradicionales es la de presentar formatos compactos, poco atractivos para el usuario final y de difícil análisis de la información y conclusión por parte de los ejecutivos. Ello es debido, básicamente, a las siguientes razones:

- * Gran volumen de datos y conceptos incluidos en los informes de dirección.
- * Presentación generalizada en formato numérico sin considerar más ampliamente la posibilidad de otros medios, como por ejemplo gráficos, comentarios explicativos, resúmenes.
- * Dificultad en la “navegación” dentro de un mismo informe (manejo de cifras, comparaciones, porcentajes, etc.), lo que dificulta una profundización en el análisis de la información.
- * Poca diferenciación en los factores que son críticos de aquellos que aún teniendo importancia, su peso específico, es menor en relación a los objetivos de negocio previstos.

3.- *Forma de elaboración:*

Los sistemas tradicionales de “reporting” continúan utilizando procedimientos también tradicionales, con los siguientes inconvenientes:

- Están orientados más al tratamiento masivo de datos que a la presentación ágil de información elaborada.
- Se basan en sistemas complejos y rígidos con un tiempo limitado de reacción frente a los cambios en estrategias y objetivos de las organizaciones.
- Exige la incorporación de datos y la elaboración manual de los mismos.
- Requieren un esfuerzo adicional para la integración de varias fuentes de información, a fin de procesar información dispersa y evitar riesgos de inconsistencia.

En definitiva el enfoque tradicional presenta limitaciones a la toma de decisiones, debido a las características de su concepción. Por el contrario, otros

aspectos de mejora potencial pueden citarse como los siguientes:

a) *Información a nivel transaccional:*

Si bien el modelo tradicional en muchas ocasiones es enormemente válido para satisfacer las necesidades de carácter táctico y operacional, es más difícil en base al mismo, poder realizar un seguimiento de los objetivos planteados en el plan estratégico, sea éste formal o informal, de la compañía.

b) *Predominio de la información económica:*

Por las causas históricas en las que la contabilidad era el sistema de información más importante, a veces único, la mayor parte de los datos que maneja la gerencia provienen básicamente de este sistema de información, lo que implica:

- + Desfase en el tiempo para disponer de la información de gestión al período de cierre de la contabilidad, al que hay que sumar en muchas ocasiones unos días adicionales para la preparación de la información a la gerencia en un formato más amigable.

- + La contabilidad de costos presenta una visión de carácter estático frente a la realidad dinámica de la actividad empresarial, no teniendo en cuenta conceptos de costo como los financieros o los costos derivados de la mala calidad.

c) *Énfasis en el análisis del pasado:*

En general, existe una mayor preocupación en examinar, explicar y justificar el pasado que en el planteamiento de planes de acción futuros que permitan realmente modificar la marcha de la sociedad.

En este enfoque de gestión, resulta habitual el análisis de desviaciones contables como herramientas de gestión y control. La distancia en el tiempo entre los cierres naturales y la disponibilidad de la información suele además perjudicar la utilidad de este tipo de información al tratar de extraer conclusiones para cambiar el futuro.

d) *Dificultad de descender en el detalle:*

La información está estructurada de forma que existe un importante desfase entre la información incluida en el cuadro de mando y aquella generada por los sistemas operativos de base, generalmente poco elaborada al máximo nivel de detalle. No suele incluir análisis por excepción o visualización por distintos conceptos, es decir, navegación por la base de datos, lo que condiciona su completo aprovechamiento

e) *Ofrece una visión limitada de la realidad:*

Los sistemas de gestión tradicionales muestran los efectos globales de la realidad, de forma que lo que se está siguiendo en ellos son desviaciones que representan un conjunto de alarmas. Aparecen así los resultados, pero no las causas que los provocan, por lo que a partir de esta información no se analiza ni se efectúa seguimiento alguno sobre los auténticos

generadores de costo o ingreso.

Estos sistemas de gestión no responden por tanto a un enfoque de proceso dinámico de mejora continua, sino a modelos estáticos orientados más al cumplimiento de un presupuesto que a la consecución de los verdaderos objetivos del negocio.

f) *Escaso análisis de la situación competitiva:*

La necesidad de información del entorno en un marco cada vez más competitivo y en una situación de globalización de mercados, representa un reto difícil para los sistemas de gestión tradicionales, ya que en éstos apenas se establece comparación con la competencia ni se utilizan datos externos a la propia empresa. Esto debe ser mejorado, aunque es bien cierto que en nuestro país la información externa es muy difícil de obtener, especialmente en algunos sectores industriales.

g) *Falta de cobertura de todas las áreas de la empresa:*

Los sistemas de gestión tradicionales dejan típicamente áreas sin cubrir, como por ejemplo, calidad, investigación, desarrollo, etc. Ello es fácilmente comprensible si se considera la naturaleza de los sistemas soporte que generan la mayor parte de la información utilizada por los actuales Cuadros de Mando: Contabilidad, Cuentas por Cobrar, Compras, Facturación, etc.

h) *Dificultad para establecer un seguimiento metodológico de las acciones acordadas:*

El planteamiento de planes de acción y el seguimiento periódico de su grado de cumplimiento son difíciles de seguir de forma sistemática a través de la información actual de dirección; con ello, la actualización o la formulación de nuevos planes en función del comportamiento real es difícil de reflejar. Así, las conclusiones de las reuniones de los directivos pueden quedar relegadas a simples enumeraciones de tareas e incluso a meras declaraciones de intenciones, en caso de que falte un adecuado seguimiento.

i) *División estricta de responsabilidades:*

En muchas organizaciones ya se ha abandonado el modelo de gestión vertical por direcciones, sin que la información de gestión se haya alterado para reflejar el nuevo entorno.

Ello supone que la información suministrada sigue teniendo una visión vertical en la que cada uno de los niveles de la organización persigue objetivos de su área de responsabilidad, lo cual implica una pérdida de eficiencia y eficacia a nivel global.

De esta manera, el actual Cuadro de Mando enmascara duplicaciones, solapa y dilata responsabilidades y funciones, al no responder a un enfoque multifuncional y flujo horizontal de las operaciones.

j) *Mayor costo administrativo:*

Generalmente implica un costo administrativo importante la elaboración y seguimiento de la gestión de la empresa. Conviene realizar un análisis del costo/beneficio para mejorar el modelo tradicional.

7.4.2. Nuevo enfoque del Modelo de Gestión

Los procesos de dirección se orientan cada vez más hacia modelos de gestión más flexibles y dinámicos en los que se considera como aspecto clave la mejora de los mecanismos de información y toma de decisiones. Por ello, el modelo de gestión debe ofrecer a los ejecutivos una visión global y completa del negocio con información relevante, consistente y acorde con los objetivos estratégicos definidos.

La puesta en marcha de un nuevo modelo o sistema de gestión no se limita únicamente a la producción de unos nuevos informes, ni siquiera a la formulación, sino, representa, en primer lugar, un cambio de mentalidad de todos los niveles de la organización y constituye una nueva filosofía de gestión. Por ello, el papel de la Dirección en la implantación de un nuevo esquema es fundamental.

El objetivo final de todo este proceso debe ser la vinculación de la operativa diaria a la estrategia de la empresa y las fases a realizar se pueden resumir en:

- 1.- Formulación y comunicación de los objetivos estratégicos y tácticos a los diferentes niveles de la organización, con la intención de conseguir la plena solidaridad y evitar de esta manera, los costos derivados de la dispersión e incluso, contradicción entre objetivos y actuaciones, así como los

eventuales conflictos entre áreas con intereses contrapuestos.

2.- Seleccionar la información suministrada por la gerencia, con el objeto de recoger sólo los aspectos necesarios para comprender cuál es la posición real de la empresa y por tanto, poder establecer sus oportunidades que configuran su planteamiento estratégico.

3.- Elegir las herramientas de información como soporte de la nueva metodología para asegurar el éxito. Se trata de esta manera, de que los sistemas de gestión aprovechen adecuadamente las ventajas inherentes a las nuevas tecnologías de tratamiento de la información, las cuales permiten diseñar y construir sistemas capaces de dar cobertura a planteamientos conceptuales novedosas, ofreciendo a los ejecutivos opciones y ayudas a la gestión que resultaban inimaginables hace tan sólo unos años atrás.

El enfoque propuesto se fundamenta en un Modelo de Gestión para la “mejora continua” que se configura como complemento de los sistemas convencionales.

Los principios básicos que se inspiran pueden establecerse básicamente en:

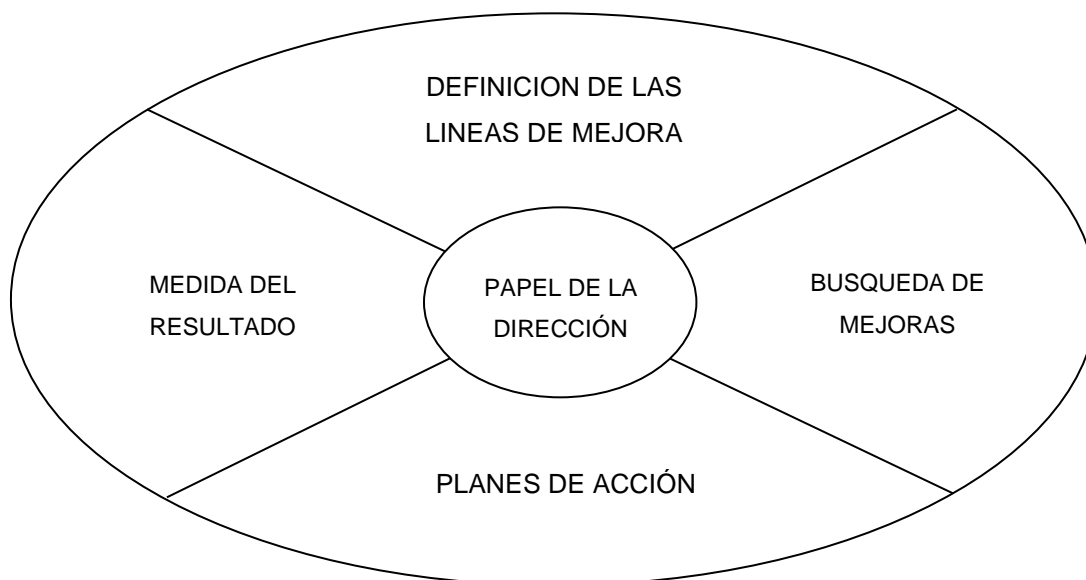
- 1.- Mejorar de forma continua las distintas áreas de la empresa.
- 2.- Gestionar las causas en lugar de los efectos.
- 3.- Impulsar la acción y la toma de decisiones.
- 4.- Establecer objetivos comunes a toda la empresa.
- 5.- Reforzar la solidaridad y la coherencia de la gestión en pocos factores claves.

- 6.- Utilizar un lenguaje común.
- 7.- Simplificar la información.
- 8.- Concentrarse en lo importante.
- 9.- Aumentar el valor añadido del soporte de la gestión.
- 10.- Aprovechar el aporte de las tecnologías de información.

En definitiva, el modelo propuesto se plantea como un proceso reiterativo de la gestión, desarrollada en las siguientes fases:

- 1.- Definición de las líneas de mejora.
- 2.- Búsqueda de mejoras.
- 3.- Establecimiento de planes de acción.
- 4.- Medida del resultado.

Gráficamente se puede representar:



1.- Definición de las líneas de mejora:

La gerencia de la empresa ha de definir los objetivos de la misma “visión del negocio” a la vez que delimitara el entorno estratégico en que se desenvolverá la gestión.

Esta definición previa debe ser la referencia para toda la organización. De tal forma, que facilite la convergencia de todas las acciones hacia los objetivos perseguidos, evitándose las ineficiencias derivadas de la persecución y control de aspectos prioritarios y posibilitando la anticipación de futuros cambios mediante decisiones de carácter proactivo.

La consecución de los planes de negocio, el estilo de dirección o la situación del entorno han de ser los aspectos básicos a decidir por la Dirección como base del modelo de gestión.

2.- Búsqueda de oportunidades de mejora:

El análisis de los generadores de actividad facilita la redefinición de los procesos (productivo, comercial, administrativo, etc.) con el objeto de eliminar toda tarea o actividad que no añada valor al resultado de la función en su conjunto.

En esta fase del modelo la participación de la Dirección resulta fundamental, pudiéndose centrar su papel entre otros, en los aspectos siguientes:

- Forzar la identificación de causas.
- Suscitar sugerencias de mejora de las diferentes áreas y niveles de la

organización.

- Reconocer los posibles éxitos obtenidos.

La actitud que debe guiar su actuación es la de escuchar y favorecer los equipos multifuncionales a través de herramientas y técnicas del tipo de círculos de calidad, métodos de participación entre otros.

3.- Establecimiento de planes de acción:

El modelo propuesto a diferencia de los métodos de gestión tradicionales, incorpora una sistematización en cuanto a su formalización y seguimiento.

Los objetivos estratégicos son alcanzados en base a planes específicos y con resultados cuantificables: Un plan de acción es, en definitiva, una lista de acciones concretas, dirigidas a conseguir objetivos cuantificados en parámetros financieros o indicadores físicos y con asignación de responsables para su consecución.

De esta forma, un objetivo se acomete mediante planes de acción o mediante objetivos más detallados, conseguidos a su vez mediante acciones.

La formalización de los planes de acción debe efectuarse de forma que contemple, básicamente los siguientes elementos:

- a) Objeto perseguido
- b) Responsables
- c) Descripción de las acciones y tareas concretas

- d) Beneficios esperados y obtenidos
- e) Indicadores para evaluación de los resultados
- f) Recursos a utilizar.

En este contexto, el papel del equipo ejecutivo resulta especialmente crítico en cuanto constituye el elemento dinamizador del mismo. Para ello, debe fomentar actitudes con tendencia a concretar la propia dinámica de mejora, asignar responsabilidades, crear y mantener el espíritu de equipo y el clima adecuado, asignar medios para la puesta en marcha y mantener la actividad en los diferentes proyectos.

4.- Medida del resultado:

En estrecha relación con la definición de los planes de acción, se sitúa la medición del resultado, tanto en base real como en base a previsiones. En definitiva, puede concluirse que un control efectivo de la gestión debe concentrarse en los generadores de Costo/ingreso. Ya que éstos deben ser presupuestados y medidos mediante indicadores físicos. El objetivo, por tanto, del modelo consistirá en dotar a cada área la decisión de la información adecuada que ayude a presupuestar, medir y evaluar la evolución de los mencionados generadores.

Es acertada la manifestación de Reddin¹¹ cuando afirma: “Si una supuesta área u objetivo de eficacia no puede medirse, es mejor que la descartemos, pues de todos modos nadie la tendría en cuenta. La prueba más rigurosa, pero necesaria, para áreas y objetivos de eficiencia es la posibilidad de medición”

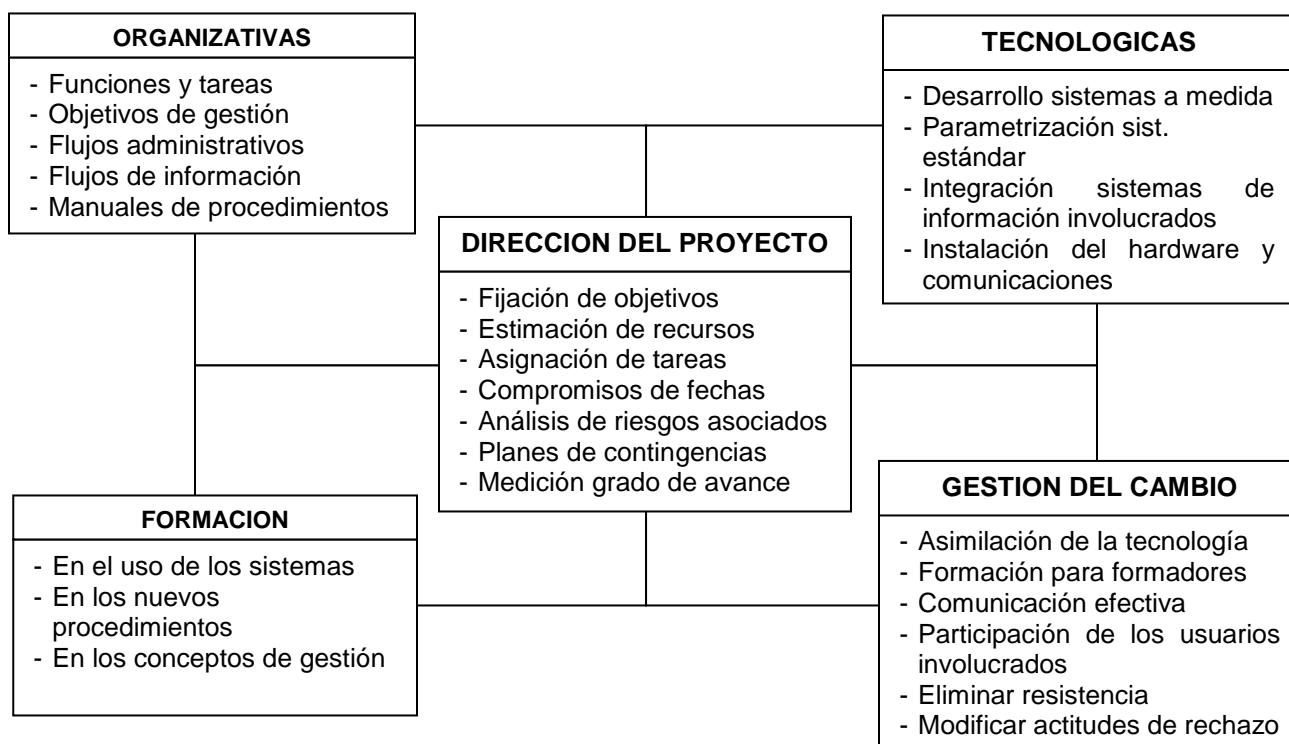
¹¹ Reddin, Bill: “La organización orientada como resultado” Edit. PAIDOS - Madrid

7.4.3. Implantación de un nuevo sistema de gestión

La implantación de un Sistema de Control de Gestión en las organizaciones es un proceso delicado que no siempre finaliza con los objetivos deseados, por ello es necesario tener presente una serie de consideraciones que permitan que el nuevo sistema logre los objetivos previstos.

El primer paso para conseguir una implantación sin traumas en las organizaciones se basa en la creación de un equipo multidisciplinario, al que se le asignan unos objetivos y fechas concretas para la realización de las distintas tareas. La utilización de una metodología de trabajo en grandes equipos de trabajo se hace imprescindible para garantizar el éxito del proyecto.

A modo de resumen podemos representar las actividades involucradas en todo proceso de implantación de un Sistema de Control de Gestión mediante el siguiente gráfico.



7.5. EIS EN EL SISTEMA BANCARIO

El sector bancario actual está inmerso en una economía globalizada y un entorno de alta competitividad, con un dinamismo tal que enfrenta a las entidades de este rubro a constantes desafíos, no solo en el aspecto comercial de su negocio, sino también en la relación de la innovación operativa de su gestión interna, que le permita sustentar el crecimiento eficiente de su empresa, así como de tener y aumentar el valor de sus clientes.

Las crisis que ha sufrido el sistema bancario a nivel internacional ha obligado a las entidades financieras en nuestro medio a buscar factores de diferenciación que les permita aumentar sus beneficios.

En este contexto los sistemas de información son una herramienta esencial para que las entidades financieras puedan enfrentar dichos desafíos con una sola gestión no solo de sus procesos, transacciones e información interna, sino también con un profundo conocimiento de los clientes actuales y potenciales del mercado.

SITUACION ACTUAL DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION BANCARIAS Y PROBLEMAS EXISTENTES

Efectuando un análisis actual sobre los sistemas de información en las entidades bancarias y los problemas existentes, nos permitimos manifestar que, durante muchos años la industria bancaria ofreció productos y servicios diseñados sobre una concepción casi homogénea del mercado y los propios clientes, ahora los tiempos han cambiado, como las exigencias de los clientes.

Uno de los problemas que actualmente poseen los sistemas de información en las entidades bancarias, es proporcionar información necesaria tanto del negocio corporativo como del consumo que exigen los clientes. En este sentido existe una imposibilidad cierta de soportar la diferenciación y personalización de la oferta de los servicios financieros hacia una masa de clientes y corporaciones cada vez más exigentes, que se requiere productos y servicios de valor agregado que se adapten a sus necesidades.

Los sistemas de información han sido concebidos con una orientación y arquitectura que no permite cambiar la demanda de información que enriquezca el conocimiento de cada cliente. Normalmente se observa la falta de información uniforme acerca de la situación integral de todos los servicios y productos que tiene un cliente desde un único punto del sistema, como uno de los principales problemas actuales. Asimismo, es frecuente observar en entidades de este rubro que no poseen una forma integrada de la totalidad de los sistemas periféricos con el sistema central de procesamiento, provocando muchas veces la disponibilidad de datos incompletos e incoherentes de un mismo cliente. Por otra parte los procesos de gestión administrativa entorno a la atención del cliente se han tornado complejos y engorrosos obligando a los empleados de las sucursales o agencias a invertir una gran cantidad de tiempo en dichas tareas y restando importancia a la atención comercial y de relación con el cliente. Así mismo se destacan las crecientes exigencias normativas a nivel nacional e internacional, las presiones del entorno por minimizar el riesgo crediticio y de inversión, así como también el crecimiento de la competencia de mercado.

Todos estos aspectos configuran una situación actual compleja para el futuro a mediano plazo de los sistemas de negocios bancarios.

LOS DESAFIOS QUE ENFRENTAN LOS SISTEMAS DE INFORMACION DE LAS ENTIDADES BANCARIAS

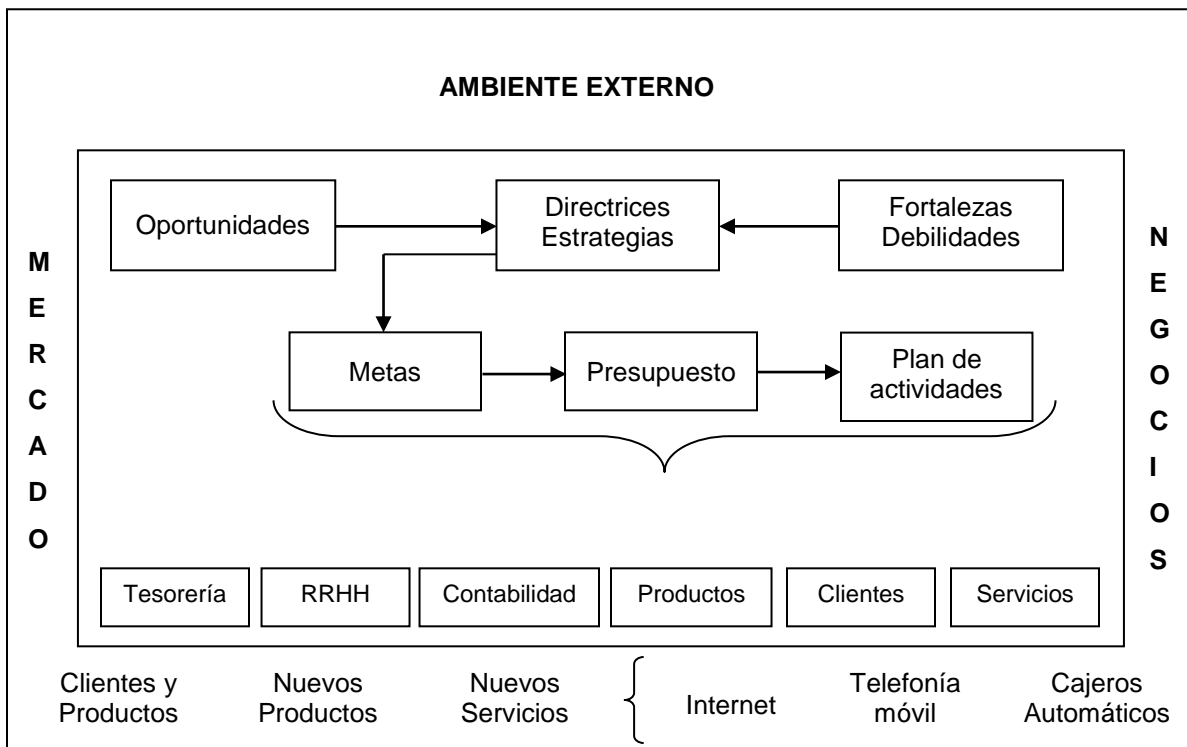
La irregular situación del Mercado Financiero, la presión de una economía globalizada, así como las crecientes exigencias de los clientes, están enfrentando a los Bancos ante un dilema de responder demandas del mercado sin dejar de lado la necesidad de desarrollar una actividad rentable con un crecimiento efectivo en tareas de valuación y calidad de los negocios determinados. En medio de las exigencias el mayor desafío estará dado en establecer una estrategia que permita la migración desde la actual concepción hacia un nuevo modelo que la realidad exige.

El sistema de información es vital en las entidades financieras, pues a través de él toda la organización se mueve. Los acuerdos de gestión son alcanzados después de un proceso de negociación y simulación por la optimización de los resultados, los entendidos en la presente temática consideran incluso una mejor posibilidad de alcanzar las metas en las distintas regiones del país o ciudad en que actúa la institución.

El sistema de información es un soporte para la toma de decisiones a ejecutivos de la entidad financiera.

En el cuadro que presentamos podemos apreciar las distintas relaciones y flujos que se orientan hacia una adecuación información interna como externa con el proceso de la toma de decisiones.

MODELO DE SISTEMAS DE INFORMACION DE GESTION PARA ENTIDADES FINANCIERAS



Los datos referentes a clientes, sea por atención personal en la oficina, sea a través de las distintas formas automáticas de atención, desde su domicilio (internet – móvil) o en la calle (cajeros automáticos, terminales de sucursales y autoservicio o agencias) y los resultados de las operaciones y transacciones se almacenan y transmiten para la dirección de productos o de servicios del DATA WAREHOUSE, almacenando todo en la base de CLIENTES.

La combinación, práctica y racional de los resultados de los análisis externos e internos permite obtener un panorama general y completo de la situación estratégica: evaluación del atractivo del sector y del negocio y determinación de la posición competitiva de la entidad financiera y de sus

unidades estratégicas del negocio para medir el equilibrio financiero y comercial de las distintas unidades estratégicas de la misma.

LA SITUACION ESTRATEGICA DE LOS CLIENTES

Será uno de los desafíos del futuro, en tanto nos enfrentemos con clientes más globalizados y con una mayor avidez para exigir servicios financieros. Las entidades deberán responder a dicha demanda con una planificación estratégica que permita la segmentación de la oferta a los efectos de reflejar con mayor fidelidad las necesidades particulares de grupo de clientes. Esto no podrá ser posible sino existen sistemas de información que brinden funcionalidad específica para la segmentación de los clientes, brindando información que permita distinguir los diferentes grupos de valor y detectar nichos de mercado que representen oportunidades concretas de negocio.

El sistema debería brindar información sobre cual ha sido la vida del cliente dentro de la empresa y cuál es la cuota de consumo que posee cada cliente, a efectos de conocer de qué manera mis clientes están compartiendo con mis competidores. Toda esta potencialidad de gestión y conocimiento del cliente permitirá a los ejecutivos de las entidades Bancarias diseñar estrategias comerciales basados en la información de sus sistemas a efectos de brindar en cada caso una oferta ajustada a las necesidades de los clientes, conocer en detalle el entorno de cada cliente, proyectar la totalidad de los ingresos futuros que un cliente proporcionará y sobre implantar campañas de venta cruzada para incrementar el valor de cada cliente a través del ofrecimiento de productos y servicios ajustados a sus necesidades.

PROCESOS DE NEGOCIO Y GESTION INTEGRAL DE LA ORGANIZACIÓN

En relación a éste acápite, será necesario una consolidación transversal soportados por los sistemas de información central, que permita reducir la carga administrativa que existe en los BACK OFFICE y dedicar más tiempo a la atención comercial del cliente.

Los sistemas de información deberán soportar no solo la operabilidad transaccional, sino la gestión integral del flujo de trabajo que genera cada interacción con el cliente. La cantidad de tareas manuales que actualmente se realizan en las agencias o sucursales, así como los diversos procesos y flujos de trabajo que soportan la atención comercial, de esta manera obligará a disponer herramientas que permitan informatizar dichos flujos, incorporando técnicas a fin de minimizar entre otras cosas la incidencia de la tarea administrativa para dar paso a la atención comercial y de relación con el cliente.

GESTION AVANZADA DE LA GESTION

Es otro de los desafíos para los sistemas de información de las entidades Bancarias, esto implica disponer de un sistema con arquitectura abierta y flexible y orientado a los servicios que permita no solo la incorporación de nuevos productos y servicios en el menor tiempo posible, sino también en la consolidación de toda la información que la entidad posee de sus clientes para que a través del dominio de las herramientas de análisis avanzado se pueda gestionar la estrategia comercial y de clientes, por medio de indicadores de gestión, económicos y contables los sistemas deberán permitir realizar una gestión integral, por medio de la implantación de Tableros de Control que abarquen no solo los negocios de la Banca minorista, sino de los aspectos de Comercio Exterior, Títulos Públicos,

Banca Mayoritaria e Internacional. Por otra parte, la implantación de las exigencias normativas (Basilea II – NIC – IAS, así como las nuevas exigencias internas nacionales tanto de Impuestos Internos, como de la ASFI) se requerirá la disponibilidad de reportes y leyes de privacidad del consumidor, serán los principales desafíos que obligarán a contar con sistemas de información centralizada, oportuna y actualizada.

ADMINISTRACION INTEGRAL DEL RIESGO

De la mano de la exigencia de los cambios normativos obligará a disponer de sistemas de información que ofrezcan un abanico de informes de situación para soportar el cumplimiento de las regulaciones tanto nacionales como internacionales. Los sistemas de información deberán brindar la flexibilidad suficiente soportada en una arquitectura y herramientas que permitan realizar una evaluación del riesgo para el financiamiento de proyectos de inversión, cosa que en la actualidad es imposible observar en las entidades de plaza de nuestro país.

Sin profundizar en las ventajas que actualmente ofrecen la mayoría de los sistemas de información Bancarias, el desafío pasará por posibilitar una **Gestión Eficiente de la Comunicación con el Cliente**. Esto hace referencia a una maximización inteligente que permita en cada caso sacar mayor provecho que las nuevas tecnologías ofrecen y brindan una experiencia homogénea a cada cliente, pero sin descuidar los puntos clave que generan negocios de mayor calidad para el banco. En este sentido se deberá estandarizar e integrar al máximo la diversidad de canales existentes no sólo desde el punto de vista visual o de diseño, sino desde la disponibilidad de información idéntica y actualizada que del cliente se dispone en cada caso. La estrategia de gestión de canales deberá considerar a las sucursales y agencias como el canal de distribución y venta por excelencia incorporando áreas específicas para los clientes de mayor valor, identificados sobre la base de la información que brindan los sistemas respecto al

cliente.

En consecuencia, el Sistema de Información Bancaria para Directivos o Ejecutivos, soportando mencionadas estrategias, deberá tomar en cuenta, en tiempo real y a un costo adecuado, los siguientes objetivos:

- 1.- Productos, servicios y posición de los clientes**
- 2.- Flujo de Caja, Líneas de Crédito y límites operativos**
- 3.- Riesgos de Inversión y Resultados por unidades de negocio**

RESUMEN DE LA PARTICIPACION DEL E.I.S. EN LAS EMPRESAS

ELEMENTOS	E.I.S.
USUARIOS	Ejecutivos orientados hacia la dirección de las empresas.
PROCESOS	Casi imposible de definir. Sistemas Que ayudan, no realizan procesos.
PROYECTOS	Se esperan resultados inmediatos, Se muestra constantemente el valor De los sistemas.
SISTEMAS	Creados con tecnología avanzada

INTERACTUALIDAD

**Muy poca o casi ninguna relación
entre sistemas de información y
los diferentes departamentos**

HARDWARE

Basados en actuaciones de trabajo

Y procesos corporativos

CAPITULO VIII

CONCLUSIONES

En el mundo de los negocios que se encuentra en continua evolución, las empresas exigen que los datos contables sean capaces de suministrar información adecuada para resolver interrogantes que se presentan en el desarrollo de las empresas y en algunos casos son muy difíciles de conocer.

Todos estamos convencidos que el sistema de información de la contabilidad financiera registra actividades económicas de la organización, mediante asientos contables así como el de la emisión de documentos e informes necesarios para el seguimiento y control patrimonial de la empresa, que para muchos entendidos en la presente temática, no es suficiente la información histórica de hechos económicos, la exigencia se torna más puntual.

Las exigencias de los empresarios va más allá de los sistemas de información financiera, de esa manera da lugar a la presentación de la contabilidad analítica, cuya base fundamental es acentuar el trabajo a la planificación y control como a la valoración de los bienes y servicios.

Este sistema de información de la contabilidad analítica se encarga de descomponer y analizar los resultados de la empresa y permitir llevar un seguimiento del grado de utilización de los recursos de la organización, para tomar decisiones más reales y acertadas.

En la actualidad se presenta un modelo de gestión, que tiene como base fundamental desarrollar actividades en las áreas de costos y presupuesto, que se relaciona de manera directa y exclusiva con los usuarios internos de la empresa. En este sentido los gerentes tienen un papel muy importante en la toma de decisiones basados en el cálculo de costos no solo de los bienes o productos obtenidos sino también de los servicios.

En el transcurso del tiempo, la aplicación del E.I.S. nos muestra que no es posible conducir únicamente mirando por el retrovisor, tal y como proponen los

sistemas tradicionales del cuadro de mando ya que se debe completar esa información con acciones pensadas para que suceda lo que estaba previsto. Un sistema E.I.S. se ocupa de gestionar y coordinar dichas acciones y la evalúa.

La evolución de la tecnología de la información ha colocado a las empresas a un nivel que era casi inimaginable hace unos años. Las nuevas herramientas permiten modelizaciones, simulaciones, optimizaciones, análisis en profundidad, incorporando un alto valor añadido a la información que manejan las empresas. Por este motivo, los sistemas de información han pasado, de ser un simple instrumento de apoyo, a actuar como generadores de ventajas competitivas. Sin embargo, no puede olvidarse que los sistemas de información son herramientas y que por sí mismos no convierten a una organización en más eficaz, ni más proactiva, ni definen qué información es la relevante.

Los sistemas de Información para la Alta Dirección, complementan el tradicional cuadro de mando, incorporando los PLANES DE ACCION en vigor sobre áreas clave del negocio en un proceso de mejora continua, y ha sido gracias a la evolución de la tecnología que ha facilitando su implantación y desarrollo.

Antes de emprender una selección o desarrollo del software, la empresa ha de ser consciente de qué modelo organizativo desea implantar, y partir de ahí, debe buscar o desarrollar el software que mejor se adecue a ese modelo organizativo y plantear gestión de cambio.

Los E.I.S. permiten conocer a través de la información, la situación interna de las organizaciones e incluso son capaces de sugerir la necesidad de implantar nuevas estrategias. Bajo este punto de vista, los E.I.S. pueden acabar con la creencia de que invertir en informática es invertir en infraestructura, cuando en realidad son inversiones para lograr ventas diferenciales impulsoras del negocio.

CONCLUSION

La conclusión a la que puedo llegar con esta investigación es que el cambio constante obliga a las empresas a invertir en tecnología para ofrecer a sus clientes y usuarios internos y externos información actualizada, fácil de comprender y sobre todo, oportuna para la toma de decisiones.

ANEXO I

NORMA INTERNACIONAL N° 8 (NIC 8)

El objetivo de esta norma es prescribir los criterios de clasificación, información a revelar y tratamiento contable de ciertas partidas del estado de resultados, de manera que todas las empresas preparen y presenten el mismo de manera uniforme. Con ello se mejora la comparabilidad de los estados financieros de la empresa, tanto con los emitidos por ella en períodos anteriores, como con los confeccionados por otras empresas. De acuerdo con lo anterior, esta Norma exige la adecuada clasificación y revelación de ciertas partidas extraordinarias y la revelación de ciertas partidas dentro de las ganancias o pérdidas precedente de las actividades ordinarias. También especifica el tratamiento contable que se debe dar a los cambios en las estimaciones contables, en las políticas contables y en la corrección de los errores fundamentales.

La norma 8 presenta definiciones de términos que hacen referencia con su respectivo significado:

PARTIDAS EXTRAORDINARIAS.- Son ingresos o gastos que surgen por sucesos o transacciones que son claramente distintas de las actividades ordinarias de las empresas y por lo tanto no se espera que se repitan frecuente o regularmente.

ACTIVIDADES ORDINARIAS.- Son todas las que las empresas emprende como parte de su comercio habitual, así como esas otras en que la empresa se implica porque surgen, se derivan o son una consecuencia de aquellas.

ERRORES FUNDAMENTALES.- Los que habiendo sido descubiertos en el periodo corriente, resultan de una importancia tal que hacen que los estados financieros de uno o más periodos anteriores no puedan ser considerados

fidedignos tal como fueron emitidos en su momento.

POLITICAS CONTABLES.- Son los principios, bases métodos, convenciones reglas y procedimientos adoptados por la empresa en la preparación y presentación de sus estados financieros

ANEXO II

NORMA INTERNACIONAL DE CONTABILIDAD N° 14 (NIIF 14)

El objetivo de esta norma es el establecimiento de las políticas de información financiera por segmentos, información acerca de los diferentes tipos de productos y servicios que la empresa elabora y de las diferentes áreas geográficas en las que opera, con el fin de ayudar a los usuarios de los estados financieros a:

- a) Entender mejor el desempeño de la empresa en el pasado.
- b) Evaluar mejor los rendimientos y riesgos de la empresa y
- c) Realizar juicios más informados acerca de la empresa en su conjunto.

Muchas empresas suministran productos o servicios u operan en áreas geográficas que están sujetas a diferentes tasas de rendimiento, oportunidades de crecimiento, expectativas de futuro y riesgos. La información respecto a los diferentes tipos de productos o servicios de la empresa, así como respecto a las distintas áreas geográficas denominadas a menudo información segmentada, es relevante para la evaluación de los rendimientos y riesgos de una empresa diversificada o multinacional, pero no siempre se puede determinar a partir de los agregados. Por lo tanto, la información segmentada se considera, generalmente, necesaria para satisfacer las necesidades de los usuarios de los estados financieros.

Esta norma presenta definiciones de segmento de negocio y de segmento geográfico.

Un segmento de negocio es un componente identificable de la empresa, encargada de suministrar un único producto o servicio o bien un conjunto de los que se encuentran relacionados y que se caracteriza por estar sometido a riesgos y rendimientos de naturaleza diferente a los que corresponde a otros segmentos

del negocio dentro de la misma empresa. Los factores que deben tenerse en consideración para determinar si los productos o servicios están relacionados son entre otros:

- a) la naturaleza de estos productos o servicios;
- b) la naturaleza de sus procesos de producción;
- c) el tipo o categoría de cliente de los productos o servicios;
- d) los métodos usados para distribuir los productos o prestar los servicios;
- e) si fueran aplicables, la naturaleza del entorno regulatorio en el que opera la empresa, por ejemplo, bancario, seguros o de servicios públicos.

Un segmento geográfico es un componente identificable de la empresa, encargado de suministrar productos o servicios dentro de un entorno económico específico y que se caracteriza por estar sometido a riesgos y rendimientos de naturaleza diferente a los que corresponden a otros componentes operativos que desarrollan su actividad en entornos diferentes. Los factores que deben tenerse en consideración para identificar segmentos geográficos, entre otros son:

- a) la similitud de las condiciones económicas y políticas;
- b) las relaciones entre las operaciones de diferentes áreas geográficas;
- c) la proximidad de las actividades;
- d) los riesgos especiales asociados con las operaciones en áreas específicas;
- e) las regulaciones sobre control de cambios; y
- f) los riesgos de cambio subyacentes.

INFORMACIÓN A REVELAR

En los párrafos del 50 a 67 se especifica el contenido de la información a revelar para los tipos de segmentos sobre los que debe informarse considerando el

formato aplicable de los segmentos primarios de la empresa.

En los párrafos 68 a 72 se especifican las informaciones a revelar para los segmentos identificados como secundarios.

Podemos apreciar que la información tanto de activos, pasivos ingresos y gastos no es netamente operativa, es decir, es información financiera, que indudablemente todas las empresas requieren de esta información en conjunto. Con el E.I.S. estamos completando la información, pero, de gestión, que presenta una gama de actividades que desarrollamos en el presente trabajo.

BIBLIOGRAFIA

ASOCIACION ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD. “Principios de Organización y Sistemas” - Ediciones Gráficas Ortega - Madrid

LIZCANO ALVAREZ “Elementos de la contabilidad de gestión” AECA Edit. Ortega – Madrid.

HERNANDEZ SAMPIERI ROBERT “Metodología de la Investigación” 2da. Edic. McGraw Hill – México

AMAT SALAS “Nuevas tendencias de la contabilidad de gestión” –“Control Presupuestario” Edit. GESTION - Barcelona

RIVERO ROMERO “Contabilidad financiera” Edit. Trivium – Madrid

JULIO DIEGUEZ SOTO “Contabilidad como instrumento de desarrollo” IEPALA Univ. Málaga – España

JUAN MARTIN CARRATALA: “Costos y Gestión” OMICRON SYSTEM-Argentina.

DE PABLO LOPEZ ISIDRO. “La gestión de la información en la Empresa” Edit. Pirámide – Madrid

GERHARD G. MULLER – HELEN GERNON- GARY MEEK: “La contabilidad una Perspectiva Internacional” Edit. McGraw – Hill.- México

ARTHUR ANDERSON. “Diccionario de Economía y Negocios” Edit. ESPASA - Madrid