

**UNIVERSIDAD MAYOR DE “SAN ANDRES”  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
Y FINANCIERAS  
CARRERA DE CONTADURIA PÚBLICA**



**PROYECTO DE GRADO**

**LA IMPORTANCIA DEL SISTEMA DE INFORMACION  
CONTABLE PARA EL CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS**

**POSTULANTE: Univ. Erick Marcelo. Cabezas Villca**

**TUTOR: Lic. Juan Pérez Vargas**

**La Paz - Bolivia**

**2014**

## **Dedicatoria**

A mis padres Arturo y Celes todo mi orgullo y admiración por su amor, dedicación, constancia, paciencia y sobre todo por los valores transmitidos.

A mi esposa Tina que amo, gracias por su apoyo incondicional y a mis adorados hijos que son la razón de mi vida Rafaelita y Arturito.

Y por último a mi querida hermana Mildred por los consejos y colaboración brindados que son parte esencial de este logro académico y a mi sobrino que quiero mucho Joaquin.

## **INDICE**

### **I. INTRODUCCION**

### **II. ANTECEDENTES**

**2.1. Planteamiento de la investigación**

**2.2. Planteamiento del problema**

**2.3. Formulación del problema**

### **III OBJETIVOS**

**3.1. General**

**3.2. Específicos**

### **IV JUSTIFICACION**

**4.1. Justificación teórica**

### **V METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

### **VI MARCO REFERENCIAL**

**6.1. Marco teórico**

**6.2. Marco Conceptual**

**6.3. Recolección de la información**

### **VII ANALISIS DE LA PROPUESTA**

**7.1. Importancia de los sistemas contables**

**7.1.1. Modelo clásico**

**7.1.2. Evolución hacia un nuevo modelo**

**7.2. Sistemas de contabilidad financiera**

**7.2.1. Definición y objetivos**

**7.2.2. Características**

**7.2.3. Principales funciones**

**7.2.4. Código contable**

**7.2.5. Relación con otros sistemas**

**7.2.6. Modelo de datos**

## **VIII SISTEMAS DE CONTABILIDAD ANALÍTICA**

**8.1. Definición y objetivos**

**8.2. Características**

**8.3. Principales funciones**

**8.4. Código contable**

**8.5. Relación con otros sistemas**

**8.6. Modelo de datos**

## **IX SISTEMA DE CONTABILIDAD DE GESTION**

**9.1. Introducción**

**9.2. Características de la información**

**9.3. Modelo de la gestión de costos**

**9.3.1. Modelo tradicional**

**9.3.2. Gestión de costos – JIT-**

**9.3.3. Total calidad – TQM –**

**9.3.4. Gestión de actividades ABC - ABM**

**9.3.5. Gestión orientada al cliente**

**9.3.6. Tendencias de la contabilidad de gestión**

**9.3.7. Contabilidad de gestión versus contabilidad financiera**

## **X IMPORTANCIA DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTION EMPRESARIAL**

## **XI CONCLUSIONES**

## **BIBLIOGRAFIA**

## **CAPITULO I**

### **1.- SISTEMA DE INFORMACION CONTABLE**

#### **I INTRODUCCION**

La importancia del sistema de información contable radica en la utilidad que tienen estos tanto para la toma de decisiones de los socios de las empresas como para aquellos usuarios externos de la información.

Los sistemas de información han desempeñado un importante lugar en el mercado como elementos de control y organización, sin embargo no debe limitarse solo a esta función, dado que nos encontramos en la necesidad de buscar el poder explicativo de los sistemas de información en el comportamiento de los usuarios de la información empresarial, así no solo se busca un manejo teórico de la empresa sino que se toman todos los componentes de la empresa, tanto tangibles como intangibles que nos permita competir en un entorno que cada vez es más fuerte y más agresivo.

La necesidad de la información contable en la gestión empresarial y la toma de decisiones, hace aconsejable disponer de un sistema de información asociado a la función contable.

Si afirmamos que la información es necesaria en las empresas, la información contable es imprescindible, puesto que sin ella sería imposible conocer la situación y evolución de los negocios, así como el de tomar decisiones adecuadas en base a la información constante, objetiva y realista.

En el presente trabajo queremos efectuar un análisis de la evolución e importancia del sistema contable que están integrados por los sistemas de Contabilidad Financiera –Contabilidad analítica, Contabilidad de Gestión.

Estos sistemas están adquiriendo día a día mayor importancia y consideración por los profesionales del área, al facilitar el conocimiento de la situación de la empresa, así como poder realizar gracias a los mismos una correcta planificación, y control de los recursos de la empresa. También deben incorporarse indicadores no financieros para controlar los aspectos cualitativos de la gestión empresarial, esto es entre otras actividades, calidad, productividad, plazos de entrega, cuotas de mercado etc... Todo ello con el objeto de proporcionar a la gerencia la información adecuada que le permita razonablemente decidir y actuar.

## **II ANTECEDENTES**

### **2.1. Planteamiento de la investigación**

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

La manifestación de los profesionales Sáez, Fernández y Gutiérrez “Hoy nadie tiene duda que del importante papel que juega la contabilidad dentro del contexto informativo empresarial. Concebida como un *sistema de información para la gestión*, la contabilidad esta llamada a ayudar a encontrar la respuesta a un gran número de interrogantes que se le presentan al empresario en su tarea cotidiana de tomar decisiones”

### **2.2. Planteamiento del problema**

En el mundo de los negocios todas las empresas, se ven afectadas por factores económicos que influyen en sus operaciones, entre ellos podemos mencionar:

- La constante variación de los precios de los productos, que dificultan mantener actualizado los sistemas de información disponible, para poder

efectuar la venta de sus productos.

- Obtener información de manera inmediata el porqué de la disminución del volumen de producción y por ende de consumo, siendo la causa los bajos niveles de ingresos.
- La necesidad de disponer de una información necesaria en cada momento, de forma rápida y adecuada, hace faltan implantar sistemas de información mecanizada, es decir ordenador electrónico.

### **2.3. Formulación del problema**

Las organizaciones tienen que estar preparadas para dar respuesta a las presiones de esta continua evolución de los mercados y como tal de las empresas, por un lado, por otro 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.

### **III OBJETIVOS**

#### **3.1. General**

Es manifestar la contribución y la importancia de los sistemas de información aplicados en las empresas, que debe adaptarse en todo momento a las necesidades prioritarias del negocio. Por lo tanto el objetivo del presente trabajo consiste en presentar sistemas de información no solo óptimo y fidedigno, sino adecuado y orientados al desarrollo y crecimiento de las empresas de cualquier naturaleza o rubro.

#### **3.2. Específicos**

- Demostrar que la información debe considerarse uno de los principales recursos de las empresas.
- Determinar que un sistema de información debe aplicarse a todas las áreas de la organización (ventas – compras- inventarios – deudores – clientes etc.)
- Garantizar por medio de la información un nivel de competitividad y supervivencia en los mercados nacionales e internacionales.
- Mostrar como una herramienta idónea para tratar datos y facilitar de este modo la información necesaria para la gestión empresarial y toma de decisiones.
- Determinar que la tecnología, por si misma no aporta el proceso de valor añadido que convierte los datos de información y esta información en conocimiento. Estos son Atributos de la inteligencia y voluntad de los profesionales en el área.
- Estructurar la información de acuerdo a la organización de la empresa y sus niveles de responsabilidad.



## **IV JUSTIFICACION**

### **4.1. Justificación teórica**

El introducirnos y analizar los sistemas de información de la contabilidad financiera, analítica y de gestión, como resultado de relacionarse con otras ciencias y áreas del saber, en las cuales también se presentan nuevas ideas y métodos de información orientados a los miembros de la empresa en su totalidad.

Hoy en día las empresas necesitan un flujo de datos constantes y precisos para tomar decisiones correctas que le permitan hacerle frente a la intensa competencia a los que están sometidos en un ambiente de globalización para enrumbar la entidad al logro de sus objetivos.

La magnitud del valor de la información es incalculable y aquellas empresas que cuenten con mayor cantidad y calidad de datos podrán tomar decisiones acertadas

El conocimiento y manejo de la información relevante en las organizaciones constituye la materia prima fundamental de todos los procesos decisorios, sean estos ejecutivos y personal operativo. Desde esta perspectiva, las organizaciones obtienen, almacenan y procesan gran cantidad de datos que convertidos en información útil para logran un mejor cumplimiento de las metas propuestas.

La actividad, la operabilidad y toma de decisiones constantes, utilizando información diversa, en estos últimos tiempos van sufriendo cambios notables, debido a los cambios en el mundo, la globalización de los mercados, el creciente desarrollo de la información. Desde el punto de vista contable es necesario comprender la complejidad de las operaciones comerciales, la cambiante y actualización de normas y criterios contables, la globalización de los negocios y

el manejo de nuevos Software específicos relacionados con el campo de la contabilidad.

## **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 de las empresas, 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 quien 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 permite explicar las razones y las causas del problema en cuestión, para de esta manera 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 la información financiera prospectiva, garantizando la tranquilidad de socios actuales e incentivando la captación de socios potenciales.

Los objetivos presentados nos permiten utilizar el método deductivo debido a que se parte de situaciones generales explicativas a través de un marco teórico general para llegar a situaciones particulares,

## **VI MARCO REFRENCIAL**

### **6.1. Marco teórico**

Evolución histórica de las empresas, bajo diferentes modelos económicos, presenta exigencias en aplicación y ejecución de contabilidad como sistema de información, ello permite señalar conceptos que se relacionan en el entorno de la temática que presentamos.

La contabilidad, considerada como un sistema de información para la gestión, emerge en la década de los sesenta, donde varios autores reconocen la importancia de los usuarios en la construcción de modelos contables

### **6.2. Marco conceptual**

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

**SISTEMA CONTABLE DE INFORMACION.** Afirma el profesor Rivero: "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". Para 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"

**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.

**CONTABILIDAD.** El profesor Rivero afirma que: "tiene por objeto de registrar las operaciones realizadas por la empresa, rinde cuentas a los

propietarios de lo ocurrido en la administración del patrimonio y facilita la información objetiva para la toma de decisiones”. En este sentido el sistema de información de Contabilidad Financiera debe ayudar a cumplir estos objetivos.

**CONTABILIDAD ANALITICA.** Analizada desde el punto de vista de la Contabilidad de Gestión, es un sistema de información a cerca de la actividad productiva de una empresa, que es relevante y oportuna para la planificación y control exigidas por la gestión de la empresa en sus distintos niveles.

**SISTEMA DE INFORMACION DE CONTABILIDAD ANALITICA.** Es la encargada de descomponer y analizar los resultados de la compañía y permite llevar un seguimiento del grado de utilización de los recursos puestos a disposición de los distintos responsables de la organización.

**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.*

### **6.3. Recolección de la información**

Para el desarrollo del proceso de planificación del trabajo que presentamos, obtuvimos información referente a sistemas de información contable orientada a la dirección o ejecutivos para que tomen decisiones más acertadas y acordes a la realidad:

- Recurriendo a la historia y evolución de la importancia de los sistemas de información.
- Documentos bibliográficos

- Textos de autores nacionales e internacionales sobre la temática en cuestión
- Recurrimos a páginas del internet

## **VII ANALISIS DE LA PROPUESTA**

Análisis de las empresas que están en constante evolución requieren resultados eficientes, hecho que provocó la presentación de un conjunto de sistemas de información, capaces de responder de manera eficaz y flexible a las diferentes necesidades de información, que puedan ir desde las más puramente contables a las más avanzadas del área económico – financiera.

### **7.1. IMPORTANCIA DE LOS SISTEMAS CONTABLES**

La rápida evolución que actualmente están teniendo las tecnologías de la información, que en muchos casos es superior a la capacidad de reacción y asimilación de la mayoría de las empresas, que hace que nos encontremos con que ha cambiado el orden y es la tecnología quien va por delante de las necesidades de las empresas, por lo que con frecuencia los planteamientos de dirección y gestión, así como los procesos de tratamiento de la información no aprovechan de forma adecuada de las ventajas de las nuevas tecnologías.

Por lo tanto se ha pasado curiosamente de una situación en la que la tecnología no era capaz de cubrir las necesidades de las áreas de gestión, a una situación en la cual las herramientas tecnológicas están infrautilizadas por parte de esas mismas áreas de gestión.

En los siguientes apartados vamos a analizar la evolución de los sistemas de información asociados el área económico-financiera, que han evolucionado de un modelo clásico o concentrador de la información en el sistema contable a un modelo en el que el sistema contable es uno más dentro de un conjunto de sistemas capaces de responder a las necesidades de información de los distintos usuarios.

El profesor Rivero (1) define un sistema contable de información “*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 firma e información de sus logros a las partes interesadas”*

Para Page Y Hooper (2) *“un sistema de información contable debe facilitar información financiera sobre la empresa a los agentes externos de la empresa y a la dirección de la empresa”*. Los citados autores continúan: “la necesidad de disponer de sistemas mecanizados de información contable AIS (Accounting Information System) conjuntamente con otros sistemas de información dirigidos a la dirección que les facilite la toma de decisiones, como por ejemplo un MIS (Management Information System)”

En definitiva, la información de un sistema contable es insuficiente para la dirección de la misma y por ello se han tenido que desarrollar otros sistemas que complementan la información contable y faciliten la toma de decisiones a los responsables de las organizaciones

### **7.1.1. Modelo Clásico**

Al revisar el modelo clásico de los sistemas de información del área económico-financiera, debemos tener en cuenta dos hechos fundamentales:

1.- Históricamente las aplicaciones contables fueron las primeras en ser desarrolladas por las empresas. Surgieron como una mera mecanización de las tareas administrativas que se realizaban en los departamentos correspondientes.

---

(1) Prof. Rivero José. “Contabilidad Financiera” Edit. TRIVIUM - Madrid

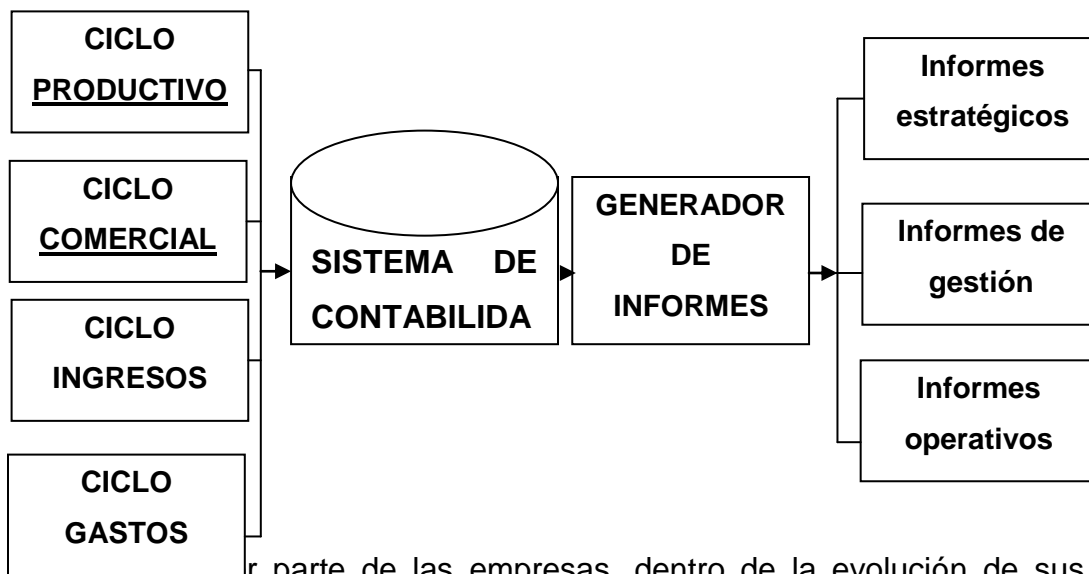
(2) Page John – Hooper Paul. “La contabilidad y Sistemas de Información” Edit. Engle – Wood .- New Jersey

2.- El modelo de gestión más extendido hasta el momento se ha basado en una organización vertical del negocio, a través de estructuras jerárquicas de

organización, donde las funciones se asimilan a departamentos concretos, con una atención casi exclusiva al control de los objetivos económico-financieros y orientando al análisis de los resultados de cada una de las áreas de responsabilidad. En definitiva, el control de la compañía estaba basado en parámetros monetarios y en una serie de informes clave:

Balance, Cuenta de Explotación, Control de Presupuestario, Análisis de desviaciones, etc.,

Por ello, durante mucho tiempo se ha identificado a la información financiera con el sistema de contabilidad considerándolo como el sistema clave del área económico- financiera de la empresa. Gráficamente, se puede representar:



En la mayor parte de las empresas, dentro de la evolución de sus sistemas de información, implantación sistemas “satélites” (Clientes, Proveedores, Inmovilizado, etc.,) pero estos guiándose bajo el criterio de la contabilidad resultaron ser meros auxiliares contables, con las siguientes limitaciones:

- 1.- Predominio de la información económico-financiera exclusivamente en los valores monetarios.

- 2.- Énfasis exclusivo en la exactitud, más que en la utilidad de la información. Se presentaban grandes volúmenes de datos que, con frecuencia, enmascaraban la Información útil para el seguimiento de la organización.
- 3.- Enfocados para dar soporte a las funciones administrativas, en detrimento de las funciones de gestión.
- 4.- Rigidez en los formatos de presentación de la información, solo eran accesibles por los conceptos contables y disponibles una vez realizados los periodos de cierre de la contabilidad.
- 5.- Se emplean para el análisis de desviaciones, indicaban que es lo que había sucedido, pero no tenían capacidad para analizar las causas y no podían realizar predicciones o avances de cierre.
- 6.- No complementaban el hecho de que los objetivos de información podían ser diferentes entre las distintas áreas que integran las organizaciones.
- 7.- No tenían en cuenta la existencia de necesidades de información distintas a las contables.
- 8.- No cubrían las necesidades de información de las compañías, y que la contabilidad presenta una visión estática enfocada al cierre mensual, frente a la visión dinámica que se precisa en otras áreas, como por ejemplo, Tesorería, Cuentas a cobrar, etc.

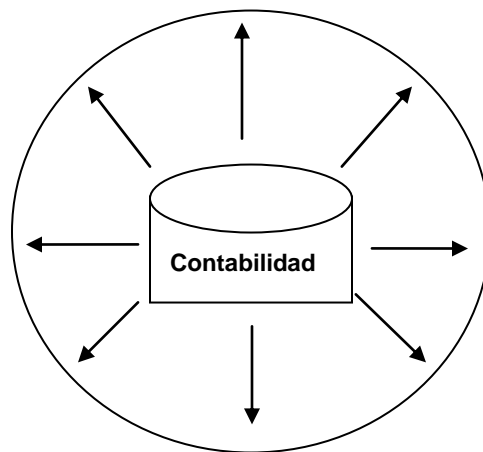
Resulta evidente que el modelo clásico había quedado obsoleto debiendo evolucionar hacia un nuevo concepto de sistemas de información, para garantizar la fiabilidad, puntualidad y educación de la misma a las necesidades específicas de cada función del área económico-financiera.

### **7.1.2. Evolución hacia el nuevo modelo**

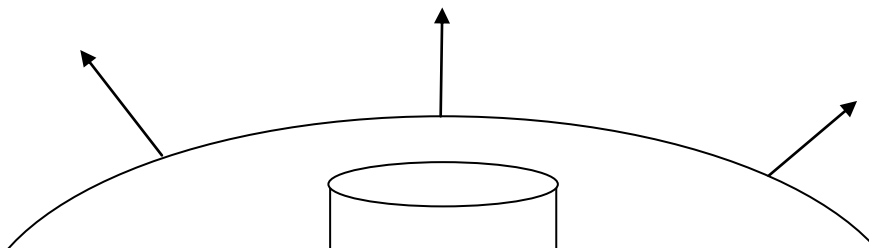


El modelo clásico del sistema de información ha evolucionado de forma paulatina, hacia un modelo integrado de gestión para el área económico-financiera.

Etapa 1: El modelo clásico no tiene en cuenta la gestión y el sistema de contabilidad es el único sistema de información, por ello, se puede decir que estamos ante un concepto “centrifugo” de la información, y aunque su origen siempre es de la contabilidad.

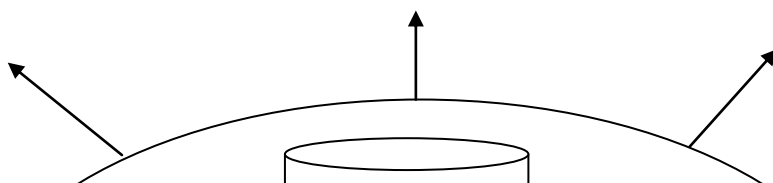


Etapa II: La necesidad de la información de gestión hace evolucionar a los sistemas de contabilidad, al incorporar información adicional (vencimiento, medio de cobro, medio de pago, etc.) para intentar cubrir las necesidades de información de las áreas de gestión. Pero éste modelo no es suficiente, ya que no satisface las necesidades de los responsables de las áreas.



Etapa III: El sistema de información continuaba dominado por la contabilidad, aunque existía el convencimiento de que las necesidades de gestión no estaban cubiertas y el nivel de información financiera era insuficiente. Como consecuencia de las limitaciones del modelo, ciertas áreas desarrollaron sus propios sistemas, enfocados a una gestión más ágil y a cubrir las necesidades de las distintas áreas (cuentas a cobrar, cuentas a pagar, tesorería, etc.)

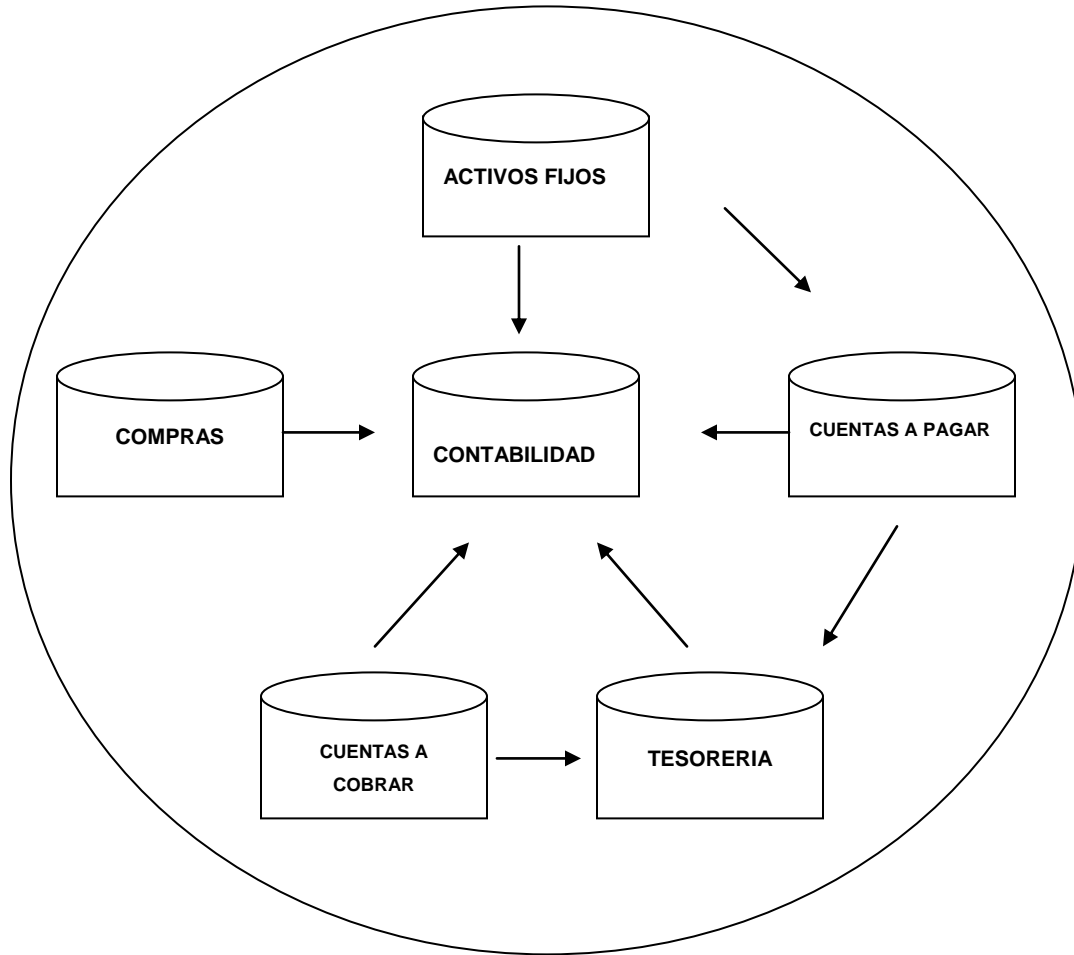
A pesar de que las áreas más novedosas seguían sin estar cubiertas, como la gestión de la tesorería, las nuevas soluciones tecnológicas facilitaron la implantación del ordenador personal como herramienta de trabajo, por lo que se pudieron cubrir las necesidades específicas de cada área, pasando así a soluciones departamentales y no integradas con el resto de sistemas, ya que exigían una doble grabación o captura de los datos





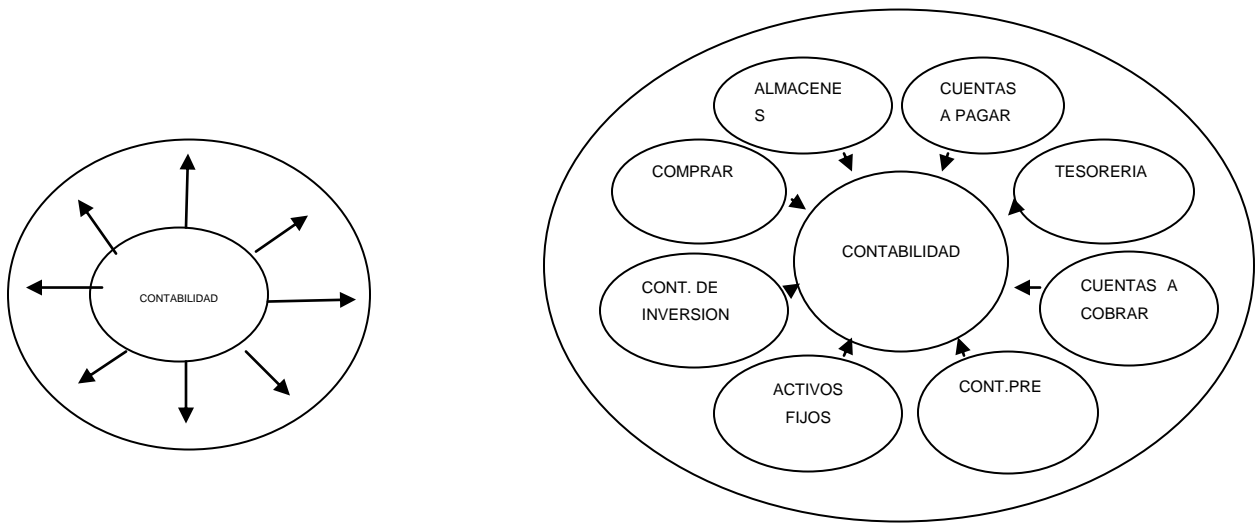
Etapa IV: el modelo anterior no estaba integrado y evolucionado hacia los nuevos sistemas de gestión, que son un conjunto de sistemas autónomos que intercambian datos e información donde el sistema de contabilidad es un sistema más y cada área dispone ya de su propio sistema, con lo que asegura la adecuada cobertura de sus necesidades.

En definitiva, estamos ante un nuevo modelo, donde el flujo de información es “centrípeto”, es decir, esta ya no fluye básicamente del centro-sistema contable-hacia los sistemas secundarios y satélites, si no que ocurre justamente lo contrario, es decir, fluye de los sistemas departamentales autónomos hacia el sistema contable así como los propios sistemas departamentales.



La tecnología informática que se ha ido imponiendo en los últimos años, apoya la evolución del área económico-financiera. Que aquí propugnamos. Así, la filosofía centrífuga era más acorde a una informática centralizada y basada en un ordenador central “mainframe” que monopolizaba la capacidad de archivo y proceso. Hoy en día, el avance de la microinformática está quitando protagonismo a los “mainframe” una filosofía centrípeta de la informática, una filosofía llamada “cliente-servidor” donde esta constituye una red que cubre la organización, y en la que la capacidad de archivo y de proceso esta repartida por dicha red, siguiendo las necesidades específicas de la misma, combinando las necesidades personales con las departamentales y corporativas.

La evolución del modelo de gestión se puede presentar con el siguiente gráfico:



En definitiva la evolución del modelo clásico al modelo de gestión, ha dado como resultado final un conjunto de sistemas, capaces de responder de manera eficaz y flexible a las diferentes necesidades de información, que pueden ir desde las puramente contables a las más avanzadas del área económico-financiera (banca electrónica, comunicación electrónica de datos con clientes y proveedores..., etc.).

Los nuevos sistemas de gestión son capaces de tratar grandes volúmenes de información, y además están especializados en las funciones específicas de gestión necesarias en las distintas áreas de la empresa.

## **7.2. SISTEMA DE CONTABILIDAD FINANCIERA**

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

Como dicen los profesores Sáez, Fernández y Gutiérrez (3) *“hoy nadie tiene duda del importante papel que juega la Contabilidad dentro del contexto informativo empresarial. Concebida como un sistema de información para la gestión, la contabilidad esta llamada a ayudar a encontrar la respuesta a un gran*

*número de interrogantes que se le presentan al empresario en su tarea cotidiana de tomar decisiones”.*

La contabilidad financiera tiene por objeto el análisis, medida y representación de la realidad económica de la empresa de manera integral. Para la profesora Días Paya *“la contabilidad financiera elabora una información periódica sobre la situación de la empresa en un momento determinado y sobre el resultado de la gestión durante un ejercicio temporalmente definido”.*

La contabilidad es la ciencia que se encarga de la valoración del patrimonio inicial de una empresa, del registro de las operaciones que afectan a dicho patrimonio y de la valoración final de este con el fin de establecer el resultado económico de un ejercicio.

Los profesores Serra, Giner y Vilar definen la contabilidad como *“la ciencia económica, cuyo objeto de estudio es la realidad económica –social de los entes económicos, configurando sistemas de información que captan, elaboran y comunican informes útiles para los usuarios internos y externos, con el fin de proporcionar un marco adecuado que permita la toma de decisiones en las mejores condiciones”.*

El profesor Rivero dice que *“la contabilidad tiene como objetivo conseguir la representación razonable del patrimonio de la situación financiera y de los resultados de la empresa”*,

---

(3) Sáez Torrecilla – Fernández Fernández José: “Contabilidad de Costos y Contabilidad de Gestión” Edit. Macgraw – Hill - Madrid

El citado autor continua *“la contabilidad registra las operaciones realizadas por la empresa, rinde cuenta a los propietarios de lo ocurrido en la administración del patrimonio y facilita información objetiva para la toma de decisiones”.* En este sentido el sistema de información de contabilidad debe ayudar a cumplir estos objetivos.

Actualmente, el disponer de un sistema informático contable es mucho más que obtener unos estados contables en fecha, ya que su eficacia va a depender el éxito de la gestión en las empresas, especialmente en aquellas que tengan como estrategia genérica el liderazgo en costos. Por ello, es necesario comprobar si el sistema existe en la empresa de la respuesta satisfactoria y resuelve las siguientes necesidades:

- Información elaborada conforme a los requisitos y criterios definidos en el nuevo plan general de contabilidad y la normativa legislativa vigente en materia fiscal y mercantil.
- Facilitar la captación de datos, la documentación soporte de los registros y el proceso contable propiamente dicho con técnicas que reduzcan el trabajo administrativo, y establecer dispositivos de autocontrol y depuración de errores con un alto grado de fiabilidad y veracidad de la información contable dentro de las normas de auditoría.
- Disponer de bases de datos estructuradas que permitan consultas “on-line”, es decir en tiempo real así como facilitar las comunicaciones, la actualización y el control de la información con soportes y dispositivos informáticos con y desde distintos centros.

De trabajo tanto interno (departamento de la empresa) como externa (proveedores, clientes, entidades financieras.etc) restringiendo el acceso a la información únicamente a las personas autorizadas y estableciendo sistemas de seguridad que permita la recuperación de archivos y datos en respuesta a posibles índices.

- Facilitar la auditoría de cuentas de consolidación de la información económica - financiero para grupos de empresas.
- Facilitar la elaboración de informes estadísticos, gráficos y estados contables de forma ágil y flexible adaptándose a las necesidades de los distintos usuarios.

La evidencia ha demostrado que los desarrollos informáticos efectuados por los departamentos se proceden de datos de las propias empresas no dan solución satisfactoria, por lo que suelen utilizar sistemas de información “ESTANDAR” que pueden ser adaptados a la empresa y que cubran el mayor número de necesidades de la misma ya que es prácticamente imposible un paquete estándar software que de solución a todas las necesidades de todas las empresas.

Según el profesor Rivero (4) *“la contabilidad financiera que sirve fundamentalmente para la elaboración de las cuentas anuales de utilidades de usuarios externos, es también necesaria la dirección de las empresas, pero insuficiente. (...) La dirección necesita además de la información que se desprenda de la contabilidad financiera, la que se obtiene de la contabilidad de gestión. (...) contabilidad de gestión es unión de la contabilidad financiera, son necesarios para que la dirección disponga de información oportuna y relevante que le permita razonablemente decidir y actuar”*.

---

(4) Rivero José: “Contabilidad Financiera” Edit. TRIVIUM - Madrid

### **7.2.1. Definición y objetivos**

El sistema de información de la contabilidad financiera registra la actividad económica de la compañía mediante los asientos contables así como emitir los documentos e informes necesarios para el seguimiento y control de la situación patrimonial de la compañía.

Nos parece pues acertada la afirmación del profesor Rivero cuando dice que *“la contabilidad es pues, un sistema que facilita información objetiva, neutra, para que en base a la misma se puede decidir y actuar razonablemente”* .



Objetivo general de la implantación de un sistema de contabilidad financiera es el de recoger y proporcionar la información necesaria para la confección de los estados financieros y patrimonio de la compañía.

Los objetivos específicos de este tipo de sistema de información se puede resumir en:

- Proporcionar con puntualidad y exactitud de la información necesaria de los estados financieros y patrimoniales de las sociedades.
- Descentralización de la responsabilidad contable, ya que la captura de la información ha de efectuarse allí donde se origine de un único departamento.
- Homogeneidad de la información contable ya que será el departamento responsable de la contabilidad quien tendrá que dar las normas y procedimientos contables para toda la compañía en relación a los hechos económicos que impliquen una variación patrimonial
- Agilización del proceso contable, lo que permitirá poder emitir los informes necesarios para conocer de todo momento la situación real de la compañía.

### **7.2.2. Características**

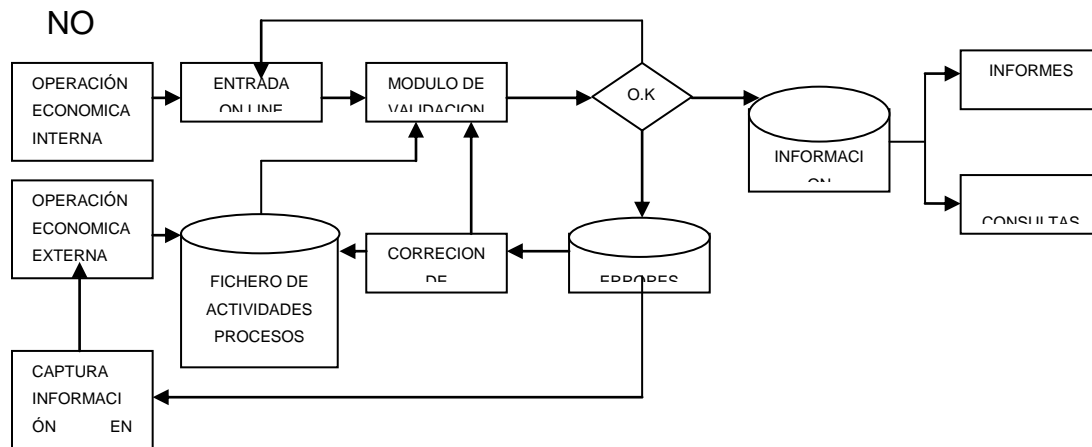
A continuación se comenta brevemente las principales características de los sistemas contables para cubrir satisfactoriamente las necesidades de información:

- Capacitación única y descentralizada del hecho económico, lo que significa que la grabación de la información ha de realizarse allí donde se origine de acuerdo con las Normas establecidas para toda la organización. En algunos casos aunque la información se graba en origen,

esta no es aceptada definitivamente hasta que otro departamento, generalmente el responsable de la contabilidad, realiza ciertos controles y validaciones de la información introducida en el sistema. En estos casos la información se incorpora en base de datos del sistema una vez que tiene correspondiente visto bueno del departamento responsable de emitir los estados contables.

- Disposición automática de la información introducida, una vez que sean efectuada las correspondientes validaciones y controles, la información de la base de datos debe ser de fácil acceso para todas las personas que tengan un perfil de usuario con la suficiente autorización definida en el sistema.
- Agregación de la información, en cuentas o sub cuentas de acuerdo con el plan contable definido por la empresa, si bien el detalle de dicha agregación no se debe perder y debe estar disponible, aunque no necesita recibir en la base de datos del sistema de contabilidad, ya que lo más recomendable es que existan otros sistemas de información que contengan un mayor nivel de detalle (ejemplo: Cuentas a cobrar, toda lo relacionado con cada uno de los clientes; Tesorería el detalle de cada uno de las cuentas en cada uno de los bancos con lo que opera la empresa; etc..)
- Posibilidad de efectuar asientos en períodos anteriores y posteriores al mes de la fecha, ya que en los hechos económicos han de efectuarse en la fecha valor, es decir, en la fecha que sean producidos, independientemente de cuando se contabilizan. Esta característica requiere unos controles con el objeto de garantizar que la contabilidad se lleva adecuadamente.
- Validación corrección del hecho económico capturado en origen, ya hemos mencionado que la captura de la información debe ser allí donde se origine, y es necesario establecer una serie de validación automáticas a realizar por el sistema de información por objeto de evitar errores (ejemplos: validar que la cuenta existe y que ese centro o departamento pueda efectuar un cargo o abono, que la fecha es correcta, que el usuario

tiene suficiente nivel de autorización, etc..). Por otra parte, cualquier modificación o corrección debe realizarse por el centro o departamento que la ocasionó ya que de lo contrario haría falta un departamento especial dedicado a modificar los errores introducidos por el resto de los departamentos de la organización. Gráficamente se puede representar:



- Realización de cierres mensuales y anuales, normalmente los responsables de la contabilidad emitirán informes periódicos, por lo general mensuales, para informar a la dirección de la compañía del estado patrimonial de la misma, así como el informe anual que además es una obligación externa. Las empresas pues elaboran todo tipo de informes que ayuden a conocer la situación de la empresa; en muchas ocasiones, estos serán prestados debidamente auditados por un auditor independiente a la empresa.

### 7.2.3. Principales funciones

Las principales funciones que un sistema de contabilidad financiera debe cubrir son las siguientes:

- Introducción interactiva y descentralizada de los asientos contables: Es decir que una vez que cada centro o departamento introduce el hecho económico, el sistema debe generar automáticamente el asiento contable, para lo cual el sistema deberá solicitar toda la información necesaria para generar el apunte contable.
- Actualización en tiempo real del saldo de las cuentas contables: una vez que el asiento se considere validado por el sistema y por lo tanto incorporado a la base de datos, los saldos de cuentas contables afectadas deben estar actualizados, de forma que si se realizase cualquier consulta o emisión de informe debería de incorporar los asientos introducidos, sin necesidad de un proceso adicional.
- Segregación de asientos erróneos para su corrección: Los asientos introducidos en el sistema deben estar disponibles al nivel de detalle con el que fueron introducidos, con objeto de poder realizar cualquier modificación o corrección.
- Periodificación de gastos e ingresos mensual con regularización anual: Esta función es necesaria ya que los responsables de la contabilidad de la empresa deben de imputar los gastos e ingresos al periodo en el que se devengan con independencia de cuando se produzca el cobro o pago.
- Cierre automático del período contable y apertura del siguiente: cada ejercicio económico requiere una serie de ajustes previos al cierre y que los sistemas de información deben permitir y facilitar su realización, ya en vez de este realizado este es cuando emitirán los informes definitivos y que deben ser fiel reflejo de la situación patrimonial de la empresa. Después de cada cierre el sistema debe realizar automáticamente la apertura del siguiente sin necesidad de tener que volver a introducir la información del periodo cerrado.
- Control de los asientos realizados en períodos cerrados: esta función requiere una serie de controles y niveles de autorización, ya que consiste en realizar variaciones sobre períodos cerrados y sobre los que se habían emitido los

informes correspondientes, así pues, son necesarios controles que garanticen las modificaciones realizadas se han incorporado a los informes correspondientes a los períodos cerrados.

- **Control de partidas vivas:** Esta función consiste en que el sistema nos facilite de forma ágil y rápida toda la información disponible sobre aquellas partidas están en el sistema especialmente aquellos asientos que están incompletos o que falta alguna información adicional.
- **Informes:** el sistema tiene que facilitar de forma automática y ágil los informes necesarios para conocer los hechos ocurridos y la situación patrimonial resultante, los resultados generados y como se han obtenido.

Los principales informes que emite el sistema contable de acuerdo con el plan contable en vigor son:

- + **Balance de situación:** Refleja la situación financiero patrimonial en un momento dado.
- + **Cuenta de resultados:** Resultado neto de ejercicio desglosando los ingresos y gastos.
- + **Cuadro de financiación:** Presenta los cambios realizados en la situación financiera, mediante el desglose de los orígenes de fondos y sus distintas aplicaciones durante un periodo considerado.
- + **Libro Diario:** Muestra en forma de asientos los movimientos realizados las distintas cuentas definidas en el plan contable de la empresa.
- + **Otros informes:** Cualquier otro informe que se considere necesario o que sea obligatorio (ejemplo: Libro Mayor, Balance de comprobación de sumas y saldos...).

Siguiendo al profesor Rivero: La información contenida en las cuentas anuales debe ser:

**1.- comprensible:** la información ha de ser, dentro de la complejidad del mundo económico, fácil de entender por los usuarios.

**2.- Relevante:** debe contener la información verdadera significativa para los usuarios sin llegar al exceso de información que iría en contra de la característica anterior.

**3.- Fiable:** ausencia de errores significativos en la información suministrada a fin de cumplir el objetivo que se pretende.

**4.- Comparable:** la información debe de ser consistente y uniforme en el tiempo y entre las distintas empresas.

**5.- Oportuna:** la información debe producirse en el momento que sea útil para los usuarios y no con un desfase temporal significativo”

#### 7.2.4. Bloque o código contable

Los sistemas de información contable suelen tener reservado un bloque o código contable que es variable en su longitud, según el fabricante del software.

El bloque contable en un campo del sistema informático que esta subdividido en otros sub campos, normalmente de libre elección por parte de las empresas, ya que según las necesidades de información de la compañía se definirá el bloque contable, de aquí su importancia.

Generalmente, el bloque contable de la contabilidad financiera suele tener la siguiente estructura:

AREA	COMPañÍA	CUENTA P.G.C.	SUBCUENTA	CTA. AUXILIAR
------	----------	------------------	-----------	------------------

AREA: es el código que identifica cada uno de los sistemas que facilitan información al sistema contable (ejemplo cuenta a cobrar, tesorería, inmovilizado, etc.)

COMPañÍA: Código identificativo de los distintos planes contables, suelen utilizarse en organizaciones que tienen unidades de negocio o bien, esta dentro de un grupo financiero.

CUENTA P.G.C: Recoge el código de las cuentas contables definidas en el plan general contable

SUBCUENTA: Cada uno de los códigos en que se puede desglosar una cuenta de mayor.

CUENTA AUXILIAR: Código que agrupa varias subcuentas para una cuenta dada de mayor (ejemplo: clientes, proveedores, bancos, empleados...).

El número de dígitos de cada sub campo suele ser libre si bien suele haber un numero máximo en cuanto al bloque contable total.

En el diseño del bloque contable hay que tener en cuenta los siguientes principios:

1.- *Principios de diseño generales:* los bloques contables deben ser precisos, expandibles, concisos y fáciles de emplear y entender.

2.- *Limitaciones técnicas:* en ocasiones pueden restringir el número o tamaño de campos que pueden ser incluidos, a veces estas limitaciones pueden surgir por las propias aplicaciones informáticas “software” o por el sistema gestor de base de datos empleado.

3.- *Garantizar las inter fases con el resto de sistemas:* los sistemas que alimentan al sistema contable deben ser capaces de proporcionar el código de información necesario, es decir debe existir la compatibilización con respecto a la longitud y significativo de estos códigos en todas las inter fases.

Con el fin de alcanzar los requerimientos de información estratégica y de gestión definidos por la empresa, es esencial que la definición del bloque contable garantice la obtención de la información necesaria, ya que si no se define adecuadamente, puede que sea necesario más tarde rediseñar y reorganizar la base de datos, modificar los programas, etc., en definitiva tener que volver a empezar.

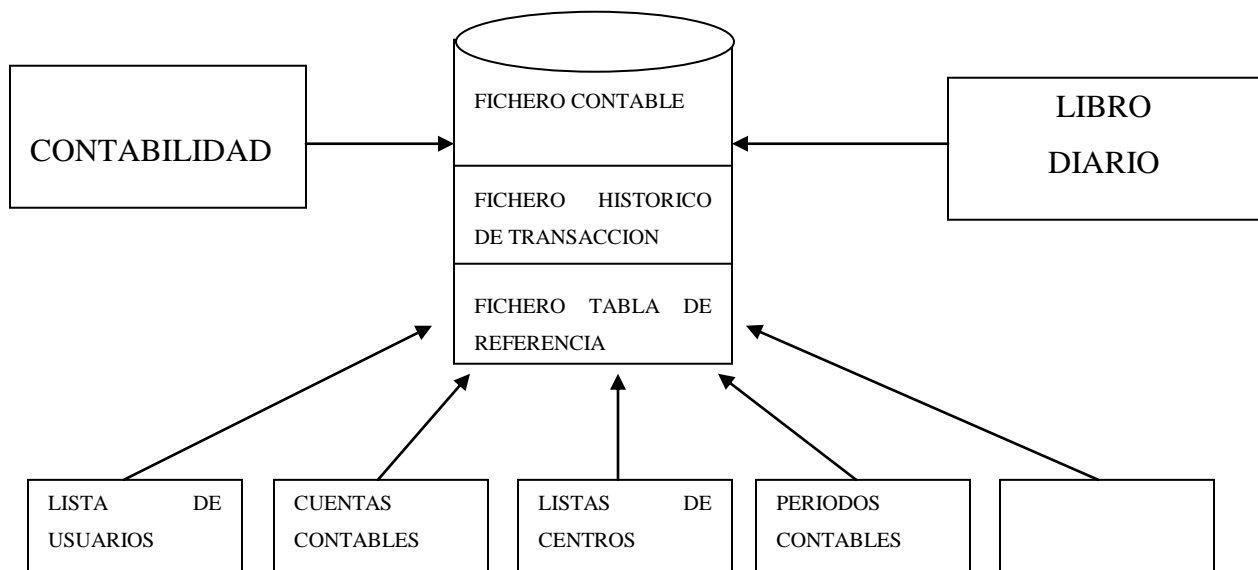
En definitiva, el bloque contable es el instrumento de capturar la información necesaria y consecuentemente es el que alimenta a la base de datos del sistema contable. Generalmente, existen tres tipos de ficheros en la base de datos:

- *Contabilidad general:* este fichero contiene información del balance en cantidades monetarias y estadísticas para cada código de información financiera. Por este motivo este fichero se denomina también fichero de balance contable o fichero de seguimiento del balance. La información puede ser:
  - Real: Contiene lo que ha ocurrido realmente en la compañía.
  - Presupuestado: se refleja las cantidades que desea la compañía que ocurran
  - Previsto: recoge lo que se cree que va a ocurrir, es mas actualizado que lo presupuestado, ya que las previsiones se realizan una vez finalizados cada uno de los periodos contables, por lo general mensualmente.
- *Histórico de movimientos:* Este fichero proporciona el detalle de la información resumida contenida en el fichero de la contabilidad financiera. Por el contenido, este fichero se denomina también “fichero de detalle de los movimientos”. El fichero histórico el movimiento es la base para mucho de los informes de soporte a proporcionar información de detalle, por la contra, proporcionan una cantidad limitada de información para los informes de gestión y los estratégicos.



- *Tablas de referencia:* Este fichero contiene la información empleada en dar soporte y conducir el proceso de emisión de los informes financieros (ejemplo: lista de departamentos o centros, calendario contable plan de cuentas,).

Gráficamente la estructura de los ficheros de un sistema de contabilidad financiera es:



### 7.2.5.-Relacion con otros sistemas

El sistema de contabilidad financiera es eminentemente el centro de datos del resto de los sistemas de la compañía ya que como hemos mencionado sus objetivos es reflejar contablemente todos los hechos económicos que ocurran en la empresa y que impliquen una variación patrimonial. En definitiva, es el sistema contable el encargado de recoger las variaciones que se producen, generalmente de forma agregada, que únicamente tiene la información resumida de los hechos económicos, ya que el detalle estará en la aplicación o modulo origen. Por ejemplo, el sistema de facturación únicamente pasará al sistema de contabilidad

financiera el importe total de las facturas emitidas y rectificadas en plazo considerado (día, semana, quincena, mes,...) que dando el detalle en el sistema origen (facturación). Lo que le interesa registrar al sistema contable es el hecho económico, en ejemplo, el incremento de los derechos de cobro (cargo en la cuenta de clientes) y el ingreso de las ventas (abono en la cuenta de ventas). En el sistema de facturación estará el detalle del asiento contable realizado, es decir, nombre de cada cliente, el número de factura, los importes correspondientes detalle de las mercancías/servicios, departamento que efectuó la venta, etc.

La información que debe suministrar cada sistema de información de la compañía al sistema de contabilidad financiera:

**Almacén:** Entradas y salidas de los almacenes de la compañía, valor de las existencias en la fecha de cierre contable por último los ajustes que se efectúen en los almacenes.

**Compras:** Órdenes de compra conformadas por materiales/servicios recibidos pendientes de recibir factura.

**Control de inversión:** Gastos y consumos de las inversiones en curso cuando finalicen las citadas inversiones se tendrán que dar de alta en el inmovilizado de la compañía por el importe total de la inversión.

**Cuentas a pagar:** Obligaciones con terceros, compromisos de pago por materiales y/o servicio recibido y pendientes de conformar, así como el IVA soportado asociado a los compromisos.

**Cuentas a cobrar:** Derechos de cobro de la compañía frente a terceros, efectos puestos en circulación, IVA repercutido a los clientes /deudores.

**Tesorería:** Cobros y pagos realizados y las inversiones temporales realizadas o canceladas.

**Activos fijos:** Modificaciones del inmovilizado (altas, bajas y modificaciones), dotación a las amortizaciones, actualización de los elementos de inmovilizado

**Nominas:** Devengos de los gastos del personal.

Las principales salidas “outputs” del sistema de contabilidad financiera con el resto de los sistemas de la compañía se pueden resumir en:

1.- *Sistema de Información para Ejecutivos (E.I.S.):* Información relevante de las principales masas patrimoniales de la compañía, así como de los gastos e ingresos incurridos.

2.- *Control presupuestario:* Ingresos y gastos incurridos por centro presupuestario

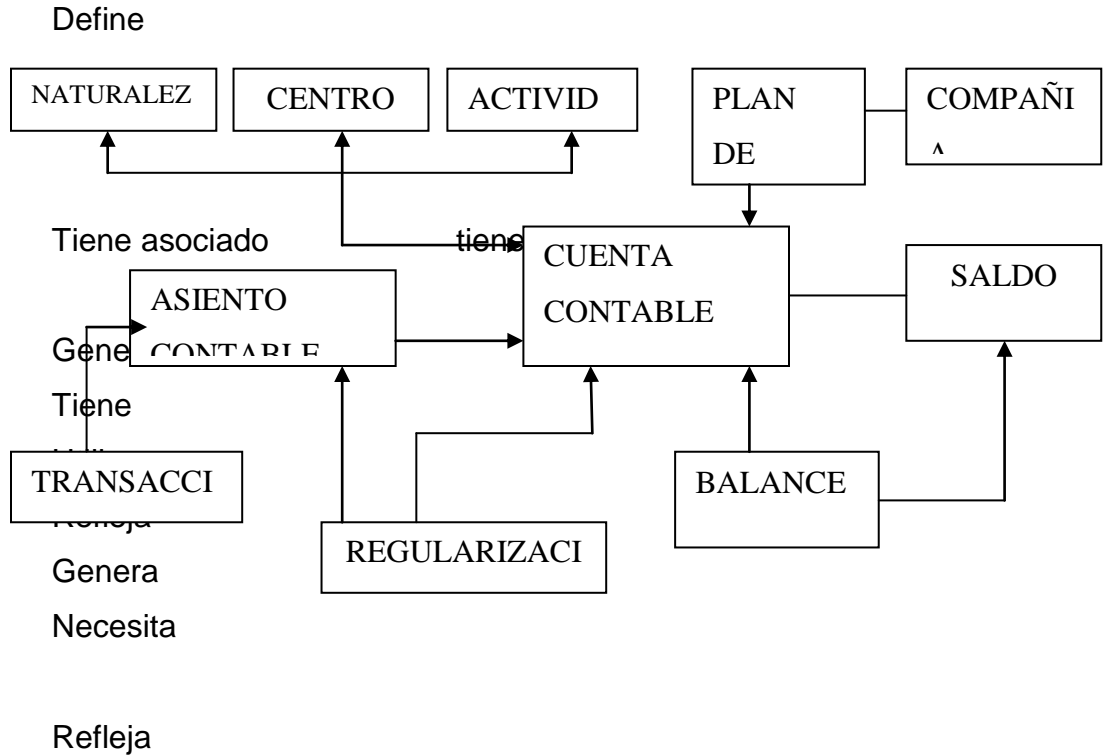
### **7.2.6 Modelo de Datos**

Al igual que en los casos anteriores, presentamos gráficamente las entidades y sus relaciones de todo sistema de información de Contabilidad Financiera. Por ejemplo:

1.- Relación **1:1**.- cada cuenta contable tiene asociado un saldo.

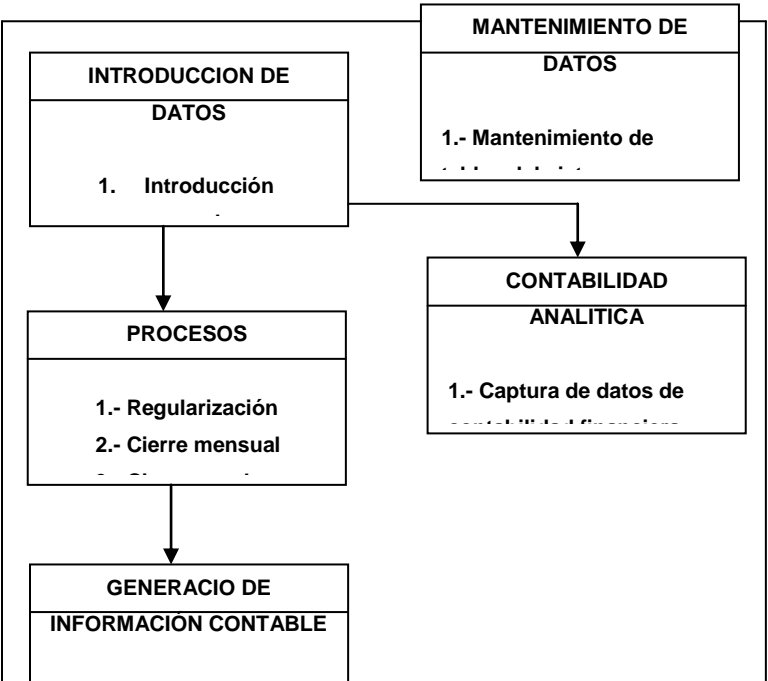
2.- Relación **1: N**.- el balance se refleja con varias cuentas contables

3.- Relación **M: N**.- cada compañía tiene varias cuentas contables y cada cuenta contable puede estar en varias compañías.



### 7.2.7. Flujo de información

En el siguiente esquema se representa el flujo de información lógico de las principales funciones de un sistema de contabilidad financiera, así como las principales tareas asociadas a cada una de las funciones identificadas.



## **VIII SISTEMA DE CONTABILIDAD ANALITICA**

### **8.1.- Definición y objetivos**

Los objetivos de la contabilidad analítica han ido evolucionando con el tiempo, sin embargo y de acuerdo con los profesores Saez, Fernández (5) “A través de un proceso acumulativo se ha llegado a un momento en que se pueden asignar a la contabilidad analítica los siguientes objetivos

- 1.- Planificación y control
- 2.- Valoración de los bienes y servicios.

Los citados autores a la hora de definir la contabilidad analítica considerando difícil una única definición y proponen dos:

1.- *“La contabilidad analítica, inscrita en la contabilidad de gestión, podría definirse como un sistema de información acerca de la actividad productiva de una empresa, que es relevante y oportuna para la planificación y control exigidas por la gestión de la empresa en sus distintos niveles.*

2.- *La contabilidad analítica, encuadrada en la contabilidad financiera, debería ser definida, como sistema de información que permite la valoración de los bienes y servicios derivados de la actividad productiva de la empresa para ello lo principios contables generalmente admitidos”.*

En este sentido Kaplan puso de manifiesto que muchas empresas se encuentran con sistemas de costos diseñados principalmente para la valoración de inventarios a efectos de la contabilidad financiera y, sin embargo, no dispone de información relevante y oportuna para la gestión.

---

(5) Saenz Torrecilla – Fernández: “Contabilidad de Costos Cont. De Gestión” Edit McGraw – Hill - Madrid

El sistema de información de contabilidad analítica se encarga de descomponer y analizar los resultados de la compañía, y permitir llevar un seguimiento del grado de utilización de los recursos puestos a disposición de los distintos responsables de la organización.

La contabilidad analítica es la que capta los flujos o movimientos internos riqueza, es decir, aquellos que transforman los factores en productos. La profesora de Días Paya (6) escribe que *“El objetivo de la contabilidad interna es conocer como han sido consumidos los distintos factores productivos, evaluar los costos y beneficios de los distintos departamentos o productos de la empresa. En definitiva, medir la eficacia de la activada productiva, la relación entre la cantidad de factores empleados y los productos obtenidos”.*

Los profesores Anderson y Clancy definen a la contabilidad analítica *“como la rama de la contabilidad que facilita datos de uso interno, principalmente financieros y dirigidos a la dirección de la compañía. La contabilidad analítica no*

*solo facilita datos de los costos de los productos y actividades, si no que incorpora datos sobre planificación financiera, control de las operaciones e información sobre las inversiones”.*

Para que sean posibles las definiciones anteriores, se ha de utilizar un modelo tridimensional, que permita explicar todos los hechos económicos de la empresa desde tres puntos de vista diferentes a la vez complementarios.

El citado modelo tridimensional se basa en centros de responsabilidad (unidades mínimas de la compañía con capacidad para administrar los recursos asignados), naturalezas del costo (tipificación de los recursos empleados o de las numeraciones recibidas), y actividades (Expresión de la finalidad a la que se aplican dichos recursos).

Un seguimiento adecuado de la utilización de los recursos asignados debe permitir diferenciar y mantener simultáneamente dos visiones, en cuanto a “quien administra” y “quien se beneficia” de los recursos utilizados.

---

(6) Días Paya Consuelo “introducción a la Cont. Superior” Edit. Ariel - Madrid

Así “quien administra” los recursos realiza el seguimiento de la calidad de su utilización a través del presupuesto, dado que es responsable de su máximo aprovechamiento dentro de los planes de actuación establecidos por la dirección. Por el contrario el destinatario de estos recursos, “quien se beneficia”, realiza el seguimiento a través de los resultados analíticos, en cuanto que es responsable del volumen de costos y de parte de los productos generados para la compañía.

La contabilidad financiera va dirigida a elaborar los estados financieros para informar a la dirección y terceras personas. Sin embargo, el principal propósito de la contabilidad Analítica es el de servir de ayuda a la dirección en la toma de decisiones internas, mediante la planificación, el control de gestión y seguimiento de las operaciones.

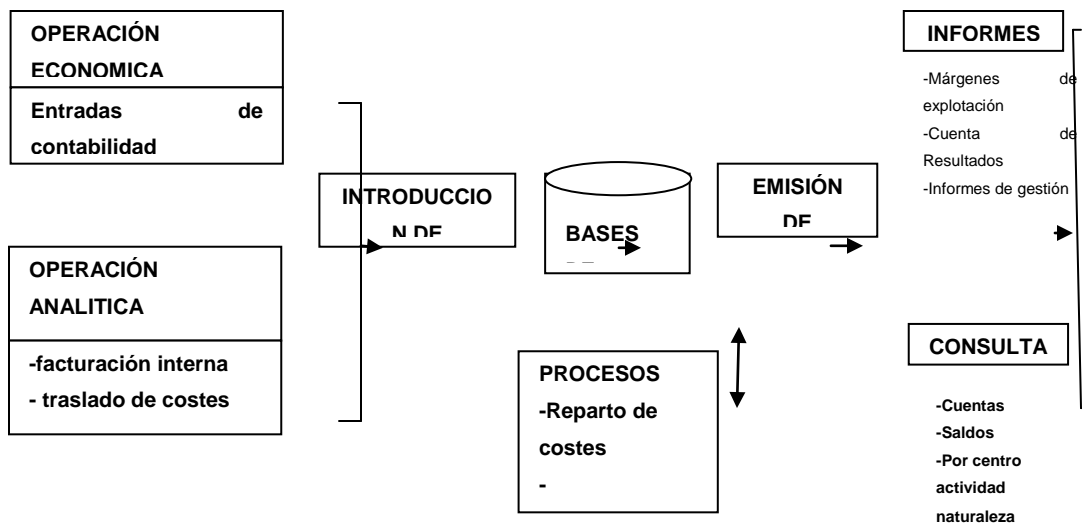
El objetivo general de la implantación del sistema de contabilidad Analítica es proporcionar la información básica sobre los gastos, ingresos y actividades de

la sociedad, permitiendo su análisis a los diferentes niveles de responsabilidad, para facilitar la toma de decisiones.

Los objetivos específicos de un sistema de contabilidad analítica se puede resumir en:

- 1.- Facilitar información sobre los costos e ingreso de la compañía, con el detalle que la organización considere oportuno.
- 2.- Permitir llevar un seguimiento por centro de costos/responsabilidad, con objeto de poder medir la gestión realizada por cada uno de los responsables.
- 3.- realizar comparaciones entre los costos reales, presupuestados estándares, con objeto de poder conocer las causas de las posibles desviaciones.
- 4.- Disponer de información suficiente que permite conocer las actividades que realiza la compañía el costo es de cada una de ellas y el valor añadido que generan de forma que aquellas actividades que no produzcan valor añadido se vayan eliminando.

El flujo general de la captura y generación de la información suele ser de la siguiente forma:





## 8.2- Características

Las características de los sistemas de contabilidad analítica están condicionadas al método elegido por la dirección para el control y seguimiento de los costos de la empresa.

Las principales características de los sistemas de contabilidad analítica son:

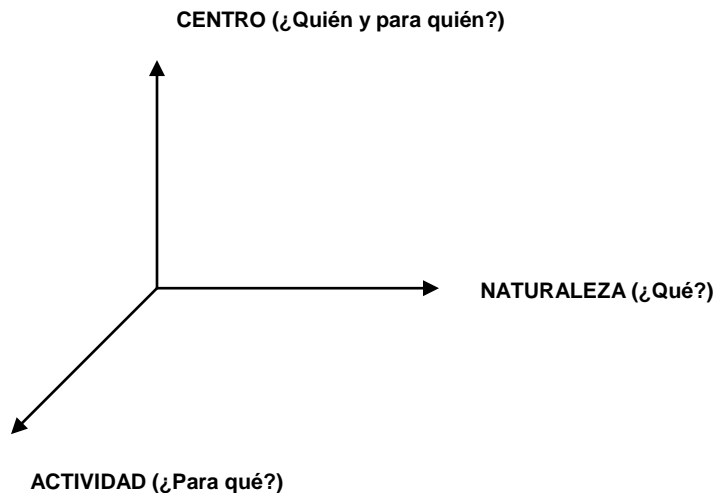
**1.- Estructura piramidal de los centro de responsabilidad:** se ha de definir una estructura de centros de acuerdo con el organigrama de la empresa ya que ello facilitara el control y seguimiento de cada uno de los centros definidos. Esta estructura piramidal facilita, desde el punto de vista informático el obtener la información agregada de forma ágil y sencilla de acuerdo con la estructura organizativa de la compañía.

**2.- Estructura de centros equivalente al modelo de control presupuestario:** de tal forma que facilite el seguimiento y el control del presupuesto en relación con los costos reales, y poder llevar una evaluación de cada uno de los responsables de los centros definidos en la organización.

**3.- Información tridimensional de los hechos económicos que pretenden explicar todo el hecho económico de la compañía diferente.** Los ejes de este modelo tridimensional se concreta en la definición de:

- Centros de responsabilidad, entendiendo por tales las unidades mínimas de la compañía con capacidad para administrar los recursos asignados.

- Naturaleza de costos, es decir tipificación de los recursos utilizados o de las remuneraciones recibidas.
- Actividades, expresión de la finalidad de los recursos utilizados en cada nivel definido.



### 8.3.-Principales funciones

Las principales funciones que un sistema de Contabilidad Analítica debe cubrir, son las siguientes:

1.- *Capacitación de movimientos para cuentas analíticas a partir de información introducida al sistema*, cuando se produzca el hecho económico el sistema de información debe requerir la información necesaria para registrar los datos necesarios y obtener la información asociada a la Contabilidad Analítica, sin necesidad de una segunda grabación de datos.

2.- *Actualización en tiempo real de los saldos de las cuentas analíticas*, una vez introducida la información en el sistema y realizadas las distintas validaciones y controles, la actualización de la base de datos debe ser online, es decir en

tiempo real, con objeto de poder conocer en todo momento la situación de la empresa en la base a la información introducida.

3.- *Captura de información analítica sin reflejo contable*, la información básica de la contabilidad analítica tendrá su origen en el sistema contable, si bien hay información necesaria que no proviene de dicho sistema y tendrá que capturarse de forma manual.

4.- *Imputación interna de costos/ingresos inter centros*, consiste en realizar los distintos repartos entre los distintos centros definidos entre la organización. Todas las unidades operativas definidas como centros de beneficio obtienen sus resultados “operativos” específicos, comparando costos comparativos de cada centro con ingresos asignables al centro en concreto. Los costos operativos por centro se determinaran en función de los gastos directos realizados por cada centro, menos los gastos imputables a trabajos

Realizados para otros centros más los gastos realizados por otros centros para este centro en concreto.

5.- Informes, el sistema debe facilitar de forma automática y ágil los informes necesarios para conocer la estructura de costo e ingresos, las actividades que se realizan y conocer las desviaciones sobre el presupuesto.

La calidad en la información de gestión se obtiene si se cumple los siguientes apartados:

Relacionar la información con los objetos de gestión, es decir transmitir con claridad a cada uno de los departamentos y personas responsables los objetivos de sugestión y sus grados de cumplimiento mediante indicadores de gestión relevantes.

Estructurar la información por niveles de responsabilidad, lo que exige que la información deba incluir los factores controlables por la persona y con el nivel de síntesis adecuado a su cargo. Todo ello permitirá delegar claramente

responsabilidades y motivar al personal para conseguir los objetivos corporativos.

Adecuar la información a la estrategia definida en la compañía, de tal forma que las decisiones deben ser tomadas teniendo conocimiento de todos los factores que afectan a la misma.

Mejorar la presentación de la información, especialmente para los niveles altos de dirección, resaltando la información más importante y homogenizado los formatos de presentación, con objeto de facilitar su análisis y la toma de decisiones.

#### **8.4.- Código contable**

En los sistemas de contabilidad Analítica, al igual que en los de contabilidad Financiera, la forma mas frecuente de obtener la información es mediante bloque o código contable, su longitud varía según el fabricante del software, pero cada vez mas p suele ser un campo que puede subdividirse de acuerdo con las necesidades de cada empresa, lo que significa la adaptación del software a los requerimientos particulares de la misma.

Generalmente, el bloque contable para el sistema de contabilidad analítica suele tener siguiente estructura:

<b>AREA</b>	<b>COMPAÑIA</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>CENTRO RESPONSABILIDAD</b>	<b>DE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
-------------	-----------------	-----------------	-----------------------------------	-----------	------------------

**AREA:** Código que identifica cada uno de los sistemas que facilitan información al sistema de Contabilidad Analítica

**COMPAÑÍA:** Código identificativo de los distintos planes contables para cada unidad de negocio o bien por que forman un grupo financiero.

**CONCEPTO:** El concepto o naturaleza contable del hecho producido.

**CENTRO DE RESPONSABILIDAD:** Código de cada unidad organizativa donde se agrupan los distintos gastos y/o ingresos de cara a un seguimiento de la gestión de la sociedad.

**ACTIVIDAD:** Recoge el código de las distintas actividades de negocio en las que puede segregarse la operativa de la sociedad.

### **8.5.- Relación con otros sistemas**

Al final que el sistema de contabilidad financiera el sistema de contabilidad analítica es eminentemente receptor de información de los distintos hechos económicos que se producen en la compañía.

El sistema de contabilidad analítica efectúa a la obtención de la información especialmente del sistema de contabilidad financiera y la completa con información obtenida de otros sistemas y/o de información introducida manualmente, como por ejemplo la reclasificación de determinados gastos o ingresos entre los distintos centros y/o actividades.

También el sistema de contabilidad analítica recibirá “inputs” de los siguientes sistemas de información:

1.- *Almacén:* Salidas de las mercancías de los almacenes indicando al centro y/o actividad a la que se tiene que imputar el consumo.

También recibirá de este sistema la valoración de las existencias, así como los ajustes que se efectúen en los almacenes, generalmente toda esta información la recibirá del sistema de contabilidad financiera.

2.- *Compras*: De este sistema recibirá información para imputar a los centros de costos y/o actividades, las compras que sean gastos y no se almacenen, puesto que al ser gastos del ejercicio han de imputarse como costo al centro y/o actividad correspondiente. De la misma forma, si el bien que se compra es amortizable debe informar a que centro y/o actividad se asigne, para que las amortizaciones se imputen correctamente.

3.- *Control de inversiones*: Enviará los gastos de consumos efectuados en cada uno de los proyectos que estén en curso. Cuando finalice el proyecto el costo del mismo ha de pasarse contablemente a una cuenta de movilizado e imputarlo a algún centro de coste y/o actividad para que las amortizaciones correspondiente de cada ejercicio se consideren más costo del citado centro y/o actividad.

4.- *Tesorería*: Informará sobre los gastos / ingresos financieros que corresponden a cada centro y/o actividad, también se calculan los costos de los recursos financieros consumidos por los distintos centros, actividades, unidades de negocio, etc.

5.- *Activos fijos*: Enviará información asociada de los elementos del inmovilizado, especialmente por las dotaciones a las amortizaciones con especial interés en la asignación del centro y/o actividad a la que le corresponda el citado costo. También informara del resultado (beneficio o pérdida) que se haya producido por la enajenación de los elementos de inmovilizado.

6.- *Nominas*: Pasará al sistema de contabilidad Analítica el devengo de los gastos del personal con indicación del centro de costo y/o actividad a la que se ha de imputar el citado gasto. Esta información generalmente la recibe el sistema de contabilidad Analítica directamente del sistema de contabilidad financiera, y

que se suele hacer una única interface entre el sistema de información de nominas y los sistemas contables.

Las principales salidas, “outputs” del sistema de Contabilidad Analítica con el resto de los sistemas del área económico-financiera son:

- 1.- Sistemas de información para ejecutivos (E.I.S.): recibe información relevante de los ingresos y gastos del periodo considerado, a nivel de centros de costos, actividad.
- 2.- Control presupuestario: recibe información de los ingresos y gastos incurridos en cada uno de los centros o unidades presupuestarios de la compañía y/o actividades, con objeto de que puedan llevar un seguimiento y control de los datos reales con relación a los presupuestarios.

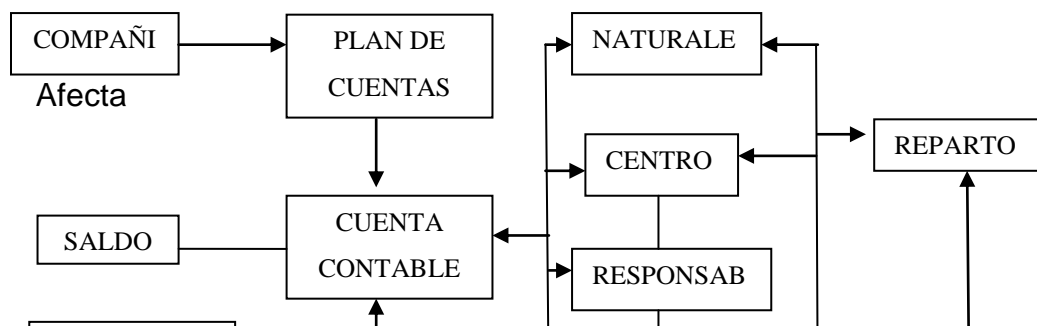
### 8.6.-Modelo de datos

Al igual que en los casos anteriores, se presenta gráficamente las principales entidades y sus relaciones, por ejemplo:

1.- Relaciones: *Cada cuenta analítica* tiene asociado un saldo

2.- Relaciones: *Cada centro de costo* puede tener asignadas varias cuentas contables

3.- Relaciones: *Cada compañía* tiene varias cuentas analíticas y cada cuenta analítica puede estar en varias compañías.



Tiene

Tiene

Tiene

Tiene

tiene

Utiliza

tiene

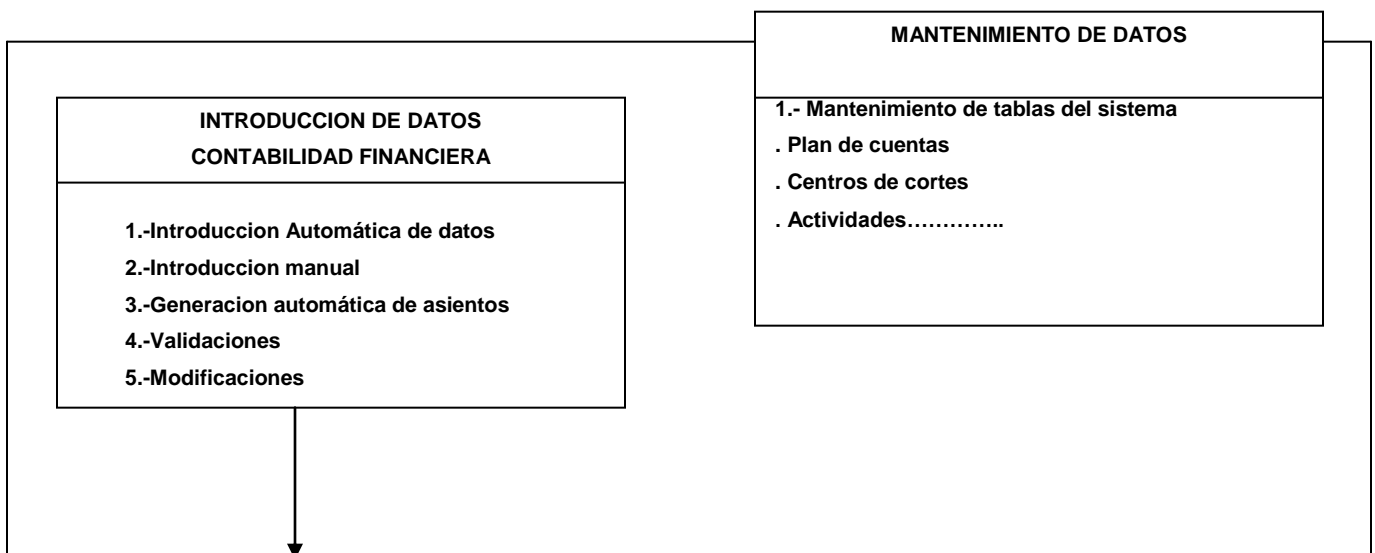
Se registra

tiene

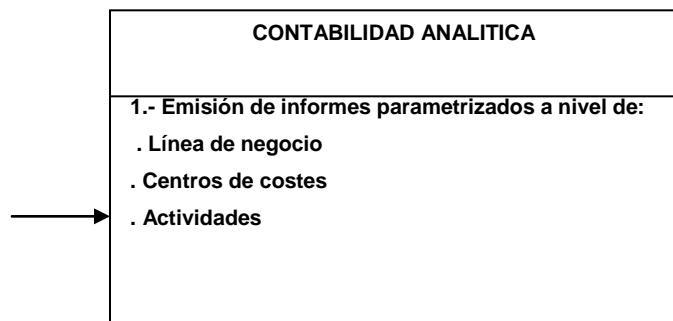
Tiene

### 8.7.- flujo de información

Mediante el siguiente gráfico se resume al flujo de información lógico de las principales funciones del Sistema de Contabilidad Analítica, así como las principales tareas asociadas a cada una de las funciones identificadas.



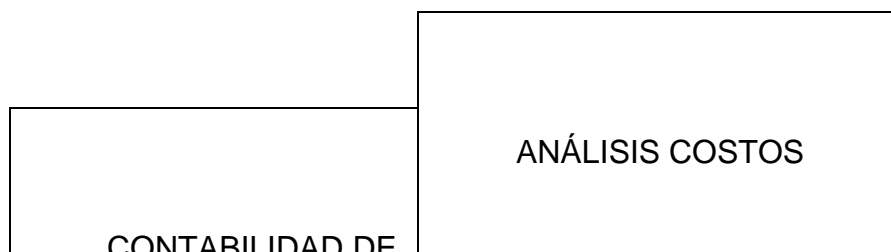




## IX SISTEMA DE CONTABILIDAD DE GESTION

### 9.1.- Introducción

Según los documentos emitidos por la comisión de principios de contabilidad de gestión, se entiende por tal, al conjunto de las actividades desarrolladas en las áreas de contabilidad de costos y control presupuestario. Gráficamente, se puede representar:



## CONTROL PRESUPUESTARIO

Según la Federación Internacional de Contadores (IFAC) (7) “*la contabilidad de gestión puede definirse como el proceso de identificación, medida, acumulación, análisis, preparación, 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 elementos que componen un *modelo de gestión de costos sistema de contabilidad de gestión* son:

---

(7) IFAC Comité de Contabilidad Financiera y de Gestión – Declaración Internacional – New York

**1.- Presupuestos:** El presupuesto ha de fijar el marco de actuación de la compañía para un futuro próximo. Este marco se configura a través de la definición de las políticas generales, los niveles de seguridad y los objetivos a conseguir.

Los presupuestos son una herramienta de la dirección. Su elaboración puede ser, además de un proceso conflictivo de la mayoría de las organizaciones, un camino formal que utiliza la Dirección de la compañía para transmitir su visión al resto de la organización.

**2.- Sistemas de costos:** El costo de productos/servicios se calcula partiendo de los datos técnicos proporcionados por el departamento de ingeniería/producción y los datos económicos obtenidos del presupuesto.

Esta inter relación permite asegurar una coherencia entre los objetivos planteados en el Presupuesto y la información que partiendo de los datos de costos y el departamento de ingeniería/producción utilizará la organización para medir su gestión.

**3.- Módulos de análisis:** Dentro del modelo de gestión de costos se denominan módulos de análisis a aquellos sistemas de información cuyo objetivo es recoger información de gestión para la dirección (Exclusive Information Systems).

En definitiva, el modelo de gestión de costos requiere una visión del conjunto de la compañía para coordinar la gestión interna de las operaciones a través de la integración de la información.

El profesor Broto (8) manifiesta que *“la Contabilidad de gestión tiene como objetivo fundamental proporcionar información a la gerencia para facilitar la toma de decisiones sobre bases de racionalidad económica”*.

---

(8) Broto Rubio José: "Fundamentos de la Contabilidad de Gestión" Edit. GORE – Madrid.

Siguiendo el profesor Broto *“la contabilidad de gestión es la rama de la contabilidad que fundamenta el proceso de identificación, elaboración y comunicación de la información requerida por la gerencia para que esta pueda tomar decisiones razonadas y emitir juicios Información sobre la actividad económica de la entidad que dirige y administra”*.

Como se desprende de la definición anterior, la gerencia tiene un papel muy importante en el diseño del subsistema contable que permita elaborar los informes contables y aquellos que se encargan de elaborarlos, en este sentido cada vez los sistemas de información mecanizados permiten al usuario final parametrizarse sus propios informes con relativa facilidad.

A diferenciar de la contabilidad financiera, que va dirigida a facilitar información a los agentes externos a la empresa y cuyos derechos de

información deben quedar garantizados por ley en la contabilidad de gestión es el propio interés de la dirección de la empresa, la razón que aconseja la implantación y mejora continuada de la misma.

Los profesores Foster y Horngren afirman que los sistemas de contabilidad de costos o de gestión tienen dos objetivos principales: “el cálculo de costo del producto y planificación y el control. Entre las técnicas de la contabilidad de costos para lograr estos objetivos se incluyen:

1.- Test de costos/beneficios para el diseño y el camino de los sistemas de contabilidad de gestión.- Los sistemas complicados son caros y consumen demasiado tiempo, pero los directivos autorizan su instalación y adaptación solamente si de ello se deriva una mejora substantiva de conjunto en las actividades de la empresa.

2.- Los sistemas de cálculo del costo del producto y los sistemas de control que son hechos a medida para las operaciones subyacentes, no al contrario.

3.- Los mecanismos de control en todos los sistemas de cálculo del costo del producto.- Estos sistemas incluyen contabilidad por áreas de responsabilidad, presupuestos y análisis de desviaciones.

4.- Diversas fuentes de información para la dirección, además de los siguientes elementos de contabilidad de gestión”.

## **9.2.- Característica de la información**

La primera cualidad que debe tener la información que suministre un Sistema de Contabilidad de gestión es que sea aceptada por la dirección de la empresa en definitiva, la aceptabilidad aumentará en la medida que facilite los datos necesarios en el momento oportuno y con el formato adecuado.

Este sentido, el profesor Broto establece que: el mayor grado o menor grado de aceptación del sistema de contabilidad de gestión por la gerencia estará condicionado por el grado de cumplimiento de las siguientes cualidades.

1.- Comprensión de la realidad a través de los informes que proporciona el sistema de contabilidad de gestión, como medio idóneo para mejorar el conocimiento de los procesos que tiene lugar en la realidad, así como las leyes que los rigen.

2.- Motivación entendida dicha cualidad como el mecanismo que garantiza que el conocimiento de los informes mueve a la acción de los destinatarios para alcanzar los objetivos determinados o asumidos por la dirección para alcanzar los fines sociales.

3.- Economicidad del proceso de elaboración y comunicación de la información a los usuarios buscando la optimización de los recursos utilizados en la consecución del output informativo requerido.

En consecuencia, la información que facilite el sistema de contabilidad de gestión a través de los informes asociados a de cumplir las siguientes características:

1.- Comparabilidad, entendida como la capacidad de confrontación de resultados correspondientes a realidades diferentes de forma significativa, lo que consigue mediante la consistencia de la información.

2.- Fiabilidad, entendida como la confianza que tiene el usuario de los informes en su idoneidad para conocer la realidad y por tanto para guiar su acción.

3.- Relevancia, entendida como la adecuación del contenido informativo del documento contable para fundamentar la acción seleccionada. Es decir, la información suministrada ha de ser necesaria para la selección de la alternativa

más eficiente y la consecución de los objetivos perseguidos por el usuario de la información.

### **9.3.- Modelos de gestión de costos.**

Existe un paralelismo entre la evolución de los modelos de gestión y los modelos de gestión de costos. El principal objetivo de la gestión de costos es proporcionar una herramienta que mejore la gestión de los recursos y los orienten a la consecución de la estrategia de la compañía.

<b>MODELO DE GESTION</b>	<b>GESTION DE COSTOS</b>
<b>1.- TRADICIONAL</b>	CONTABILIDAD ANALITICA
<b>2.- JUST IN TIME</b>	CONTROL DE COSTOS (J.I.T)
<b>3.- CALIDAD TOTAL</b>	CONTROL DE COSTOS T.Q.M (total Quality management
<b>4.- ACTIVIDADES</b>	A.B.C. (Activity Baset Costing) y A.B.C. (Activity Baset Management)
<b>5.- CLIENTE</b>	A.B.C.C. (Activity Baset Customer Costs)

Cada modelo de gestión de los costos se analiza a continuación.

#### **9.3.1. Modelo tradicional:**

Generalmente centrado en la contabilidad analítica y orientado a:

- 1.-Realizar un control presupuestario por áreas de responsabilidad
- 2.- Mantener un inventario permanente que permita calcular los resultados del período y evite grandes descuadres con los inventarios físicos de cierre de ejercicio.

3.- Calcular costos de productos para tener una base que permita fijar los precios.

4.- Proporcionar indicadores de desviaciones económicas para tomar acciones correctivas cuando estas sean desfavorables.

5.- Asegurar cuadros entre los resultados de la contabilidad general y la contabilidad analítica en los cierres de períodos y ejercicios contables.

Este enfoque presenta una serie de limitaciones que dificulta el conocimiento de los problemas y toma de decisiones:

1.- La mayoría de los costos indirectos y de estructuras no tienen una base lógica de reparto entre los productos

2.- La información de costos proporcionada no identifica las ineficiencias generadoras de costos.

3.- La división estratégica de responsabilidad, responde al organigrama de la compañía, no potencia la implantación de soluciones interdepartamentales.

Según el profesor Lizcano (9) las principales razones que han causado la pérdida de relevancia de los sistemas tradicionales de costos son las siguientes:

1.- Las secciones contables que, inicialmente se denominaron homogéneas han perdido esta condición de homogeneidad

2.- La modificación en la concepción y desarrollo de los procesos productivos han provocado una variación de las estructuras de costos de la empresa, incidiendo en la composición cuantitativa y cualitativa de dichos costos.

- 3.- El volumen de producción ya no constituye la variable clave que determina la incurrencia de costos, lo que invalida la clasificación de los costos en fijos y variables, atendiendo únicamente a dicho volumen.
- 4.- la importancia de las nuevas tecnologías de fabricación, tal como el “Just - in Time”, ha demostrado la ineficiencia de las técnicas de control empleadas tradicionalmente.
- 5.-El sistema de información emanado de la Contabilidad de Gestión convencional presenta importantes limitaciones, dada su marcada orientación financiera, lo que dificulta su consideración en los procesos de adopción de las decisiones.

---

(9) Liscano Alvarez J. “Elementos der la Contabilidad de Gestión” AECA – Edit. Ortega - Madrid

### **9.3.2. Gestión de costos en entorno “just-in-time”(J.I.T.)**

La definición más ampliamente aceptada del JIT (“Just-in-Time) señala que es la constante búsqueda de la eliminación de tareas sin valor añadido.

La filosofía de JIT se hizo bajo la filosofía de la reducción de tiempo de proceso, obtención de inventarios cero, flexible, sin defectos y sin interrupciones en el programa de reducción.

Para alcanzar los objetivos citados, Mc Ilhattan menciona los siguientes esfuerzos del JIT que corresponden con las siguientes actividades y/o atributos.



- 1.- Reducción de los ajustes en la maquinaria e introducción de lotes cada vez más pequeños.
- 2.- Búsqueda de la mejora sin la calidad del producto. En definitiva, se trata de implantar procesos de control estadístico en orden a “hacerlo bien a la primera”.
- 3.- La mejora continua en algún elemento específico del proceso de producción. Un máximo a alcanzar, inherente a JIT, es que cada persona debe intentar mejorar cada día en algún aspecto de JIT.
- 4.- Las empresas JIT adoptan técnicas de producción modulares. Con el fin de reducir las distancias y los inventarios entre las maquinas, las empresas establecen unidades de producción que están dedicadas a la fabricación de un producto o de un componente básico, desde el principio hasta el final, sin que tenga este que volver al almacén”.

Según los profesores Foster y Homgren (10) los cuatro aspectos fundamentales del JIT son:

- 1.- Todas las actividades que no añaden valor a un producto o servicio son eliminadas.
- 2.- Hay un compromiso para alcanzar un alto nivel de calidad.- es esencial hacer las cosas bien a la primera cuando no existe margen de tiempo para repetir la operación
- 3.- Se buscan mejoras continuas en la eficiencia de las actividades.
- 4.- Se da una gran importancia a la simplificación y al incremento de las actividades que añaden valor.- Esto ayuda a la identificación de las actividades que no añaden valor”.

---

(10) Foster George – Hongren Charles: "Implicaciones del Just and Time" New York

En el siguiente cuadro se presentan algunas medidas a rendimiento del método Tradicional frente a JIT elaborado por Huye y Anderson:

TRADICIONAL	JUST-IN-TIME
-------------	--------------

<p>.Mano de obra directa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficiencia</li> <li>- Utilización</li> <li>- Productividad</li> </ul> <p>.Utilización de la maquina</p> <p>.Rotación del inventario</p> <p>.Variación de costos</p> <p>.Incentivos individuales</p> <p>.Finalización del inventario.</p> <p>.Promoción basada en la antigüedad</p>	<p>.Productividad total de la cuenta principal</p> <p>.Rendimiento sobre los activos netos.</p> <p>.Días de inventario.</p> <p>.Costo de producto. Especialmente Relacionado con los costos de los componentes.</p> <p>.Incentivos de grupo.</p> <p>.Servicio a los clientes.</p> <p>.Promoción basada en el conocimiento Creciente y en la capacidad.</p> <p>.Ideas generales.</p> <p>.Ideas implementadas</p> <p>.Tiempo guía por producto/familia de productos</p> <p>.Reducción del tiempo de aprendizaje</p> <p>.Número de quejas de clientes.</p> <p>.Tiempo de respuesta a la retro-alimentación de los clientes.</p> <p>.Disponibilidad de la maquina.</p>
--	--

	.Costo de la calidad.
--	-----------------------

Como puede observarse en el cuadro descansan las nuevas medidas JIT de rendimiento, frente a las tradicionales. Las medidas de rendimiento específicas dependen de las circunstancias del sector y del proceso objeto de análisis. En este sentido, Harley Davison adoptó los dos siguientes diez indicadores para valorar su eficiencia en la producción:

- 1.- Cumplimiento de programas
- 2.- Necesidades para el funcionamiento.
- 3.- Costos de conversión.
- 4.- Medidas de flexibilidad.
- 5.- Niveles de inventario.
- 6.- Variación de los costos de materiales
- 7.- Desperdicios / reprocesamiento

- 8.- Tiempo del ciclo de producción.
- 9.- Nivel de calidad.
- 10.- Mejoras en la productividad.

Es interesante destacar que no se utilizan los indicadores financieros tradicionales para medir el rendimiento como parte del sistema de gestión de costos, si no que nuevos conceptos son los verdaderos “portadores de costos”, así como la importancia de la calidad y el tiempo en entornos JIT.

En este sentido Crosby confirmar la importancia de comprometer a la alta dirección en la mejora de la calidad, resalto las cinco características siguientes:

- 1.- La mejora de la calidad es un proceso continuado y sin fin.
- 2.- La educación y la filosofía sobre calidad debe comenzar desde arriba en la organización.
- 3.- Los departamentos de control de calidad creen en los cero efectos.
- 4.- Los materiales y la enseñanza de los cursos sobre calidad deben ser excelentes.
- 5.- La dirección debe ser paciente y nunca disminuir su esfuerzo y entusiasmo en la mejora de la calidad.

Con respecto al papel de los profesionales de la calidad en la organización, Crosby recomienda que la organización de la calidad exista *“en el nivel necesario para que asegure que los estándares de aceptación y comportamiento para los productos de la empresa se alcancen y que los objetivos de coste de la calidad para cada una de las operaciones sean conseguidos”*. Continúa Crosby afirmando que los departamentos de calidad deben *“medir e informar sobre la conformidad, de mandar acciones correctoras,*

*impulsar la prevención de efectos enseñar la mejora de la calidad, y actuar con la conciencia de la operación”.*

A lo largo de la obra de Crosby se desprende que el comportamiento de los trabajadores es un reflejo de las actitudes de la dirección, y que un programa de mejora de la calidad debe orientarse primero hacia el directivo, sin olvidar que los trabajadores juegan un papel importante en la planificación de los cero efectos, las acciones correctoras y el establecimiento de objetivos.

Al incorporar las compañías procesos de fabricación del tipo JIT, surgen importantes cambios al modelo de gestión de costes. Permittedose afirmar que podemos decir que es un nuevo modelo de gestión de costes adaptado a este entorno de fabricación y al cálculo de costos

### **9.3.3.-“Total quality mangement” (TQM)**

El TQM es un modelo de gestión que suele estar en organizaciones en las que la calidad total se considera como el objetivo básico sobre el que giran todos los recursos. Comprende una serie de herramientas y métodos que persiguen los siguientes objetivos:

- 1.- Definir la calidad desde el criterio del cliente.
- 2.- Analizar los procesos / procedimiento de la organización para eliminar actividades que no añadan valor al criterio de calidad y simplificar a aquellas que si lo hacen.
- 3.- Concebir los procesos de la organización con una visión horizontal enfocada a generar la calidad que el cliente requiere.
- 4.- Promover la actitud de mejora continua en todas las actividades de la gestión.

La aparición del concepto de calidad, la necesidad de medir los costos asociados (costos de calidad / no calidad) plantean un cambio de cierta importancia tanta en procesos de costos como en el de análisis de la información.

El modelo TQM plantea algunos caminos: simplificación y necesidad de información operacional.

#### **9.3.4.- La gestión de Actividades (ABC, ABM)**

Las primeras investigaciones de ABC (activity Based costing) Datan de un lustro y un objetivo fundamental era renovar las prácticas contables heredadas de Taylor y basadas en el mito de las grandes series y los volúmenes de producción amplios, incorporando parte de la complejidad de los procesos: a nivel de unidad de producto.

El mérito de haber difundido mundialmente los conceptos básicos que subyacen en el sistema ABC, y establecer las bases para facilitar su implantación se debe a los académicos Cooper y Kaplan. En este sentido, Morrow atribuye, a los académicos citados, el desarrollo de la metodología que completó el marco conceptual del sistema ABC.

Una interpretación para comprender el sistema ABC es la que realiza Hernando Moliner <sup>(12)</sup> en los siguientes términos: *“El sistema de costo basado en la actividad es aquel sistema que a través de una contabilidad de la actividad, se capta, mide y analiza el recurso al ejecutarse la actividad, determina el costo del producto, determinado el consumo que cada producto base de las actividades y de los materiales”*.

La hipótesis en la que se sustenta el sistema de gestión de actividades, según Cooper y Kaplan es decir, que un producto o un servicio nace como consecuencia del acontecimiento de un proceso, es decir, una serie de actividades sucesivas, las cuales determinan el consumo de los factores productivos durante este proceso. De esta forma los costos de las actividades pasan a formar parte del producto.

El AB&M (Activity Budgeting & Management) es mucho más joven que el ABC y además recoge el entorno y los aspectos clave, más amplios y globales a nivel total del negocio (nuevos productos, nuevos mercados, competitividad), todo ello bajo un nuevo pensamiento y además para lograr los objetivos y superar las limitaciones existentes (disponibilidad financiera, mercados reducidos, cultura empresarial, etc...). AB&M define los parámetros del negocio y los indicadores operativos clave, así como establece las medidas de gestión y el cuadro de mando de dirección de las operaciones.

Según la profesora Castello” el ABM se articula tanto en función del sistema ABC, como de Las decisiones técnicas dirigidas a conseguir la calidad total y al rentabilizar el ciclo de vida de los productos. Es por tanto por lo que el ABM se desarrolla y consigue sus objetivos a través de esos dos pilares, teniendo a incrementar la competitividad de las empresas, y perseguimiento, consecuente el logro de tres objetivos claros:

- 1.- La reducción de costos
- 2.- El incremento de la calidad

---

(12) Moliner Hernando: "Sistemas de Costos Basado en Actividades" Edit. Sevilla – España.

- 3.- La optimización de los tiempos en la empresa”.

Los profesores Gonzalez-Ubeda y Navarro Castillo definen el sistema ABM como *“aquel modelo que se centra en la gestión de las actividades y procesos de negocio como vía para mejorar el valor recibido por el cliente y el beneficio alcanzado a la hora de proporcionar dicho valor”*.

Las características y objetivos del sistema ABC según los profesores Castello y Lizcano (14) se resumen en:



- 1.- Gestionar las realizaciones, es decir, lo que hace, mas lo que se gasta, lo que implica la necesidad de controlar las actividades más que los recursos.
- 2.- Se debe intentar satisfacer al máximo las necesidades de los clientes y son estos quienes determinan que actividades tenemos que realizar.
- 3.- Se deben analizar las actividades como partes integrantes de un proceso de negocio, y no de forma aislada.
- 4.- Eliminar las actividades que no añaden valor a la organización, en lugar de mejorar lo que es realmente suprimible.
- 5.- Las actividades deben enmarcarse en un plan de actuación global.
- 6.- Respalda comprometer y buscar el consenso de aquellos directamente implicados en la ejecución de las actividades, ya que son ellos los que realmente encuentran posibilidades de mejora y diferenciación en las mismas que realizan habitualmente.

---

(14) Liscano Alavarez J. : Elementos de Contabilidad de Gestión Edit. Ortega - Madrid

- 7.- Se debe mantener un objetivo de mejora permanente en el acometimiento de las actividades, lo que equivale a efectuar la presunción de que siempre existe una forma de mejorar el desempeño de las mismas.

Durante muchos años se ha seguido la estrategia de buscar economías de escala para optimizar los costos, sin embargo muchas empresas reconocen que la búsqueda de dichas economías dificulta frecuentemente la competitividad.

En la actualidad, la tendencia de reducción de precios e incremento de calidad ha motivado que las empresas centren su atención en otras partidas de costos: en directos y de estructura. Se hace necesario gestionar todos los

aspectos que influyen en la vida del producto. La gestión de costos en base a actividades nace como respuesta a esta nueva necesidad.

Las actividades son procesos o procedimientos, es decir agregación de tareas, realizadas con personas y/o maquinas, orientadas a la ejecución de un determinado trabajo.

El axioma de AB&M es que son las actividades las que consumen los recursos (mano de obra, energía, estructura general etc.) y son los productos y servicios los que consumen las actividades indirectas de estructura de negocio y de servicio no las generan los productos, su variedad y su combinación (grandes y pequeñas series), su tecnología y la complejidad de su mercado.

De esta forma, concebir la empresa como un conjunto de actividades que consumen los productos permite:

- 1.- Conocer que actividades desarrolla la compañía y cuales aportan valor.
- 2.- Tener información sobre las actividades, no solo sobre los costos.
- 3.- Gestionar las actividades eliminando continuamente el trabajo superfluo.
- 4.- Centrar a los directivos en las actividades principales.

La gestión en base a actividades exige un nuevo sistema de costos que permita:

- 1.- Identificar todas las actividades realizadas en la relación del producto y que contribuyen a su costo.
- 2.- Distintas visiones del costo: funciones, procesos y productos.

3.- Calcular el costo en base al consumo de las actividades realizadas usando generadores de costo.

La gestión de costos en base a actividades (ABC) comprende todas las actividades diseño, fabricación y distribución, y define el coste del producto como la suma de todas ellas.

Los recursos de la compañía se imputan a los productos a través de las actividades a productos se realiza generadores de costo.

El cálculo del costo del producto a través de actividades permite obtener un costo más exacto, ya que elimina las distorsiones originadas por la utilización de criterios en base al volumen o al valor añadido, muy habituales en los sistemas tradicionales. El proceso de análisis por actividades fuerza a los responsables de los departamentos a estudiar los recursos realmente consumidos en la fabricación de productos o prestación de servicios (externos e internos).

Una consecuencia añadida es el hecho de que los datos obtenidos a través del análisis de actividades proporcionan una buena base para el desarrollo de nuevos indicadores que permitan gestionar mejor.

La gestión de costos en base en actividades se centra el análisis de las causas de los problemas (los generadores de costo) y no en sus consecuencias

El método ABC se configura como un sistema de gestión a través del cual se pretende alcanzar un objetivo de mejora continua en las actuaciones de las empresas, para lo cual se establece un sistema de información que asume un protagonismo importante y, a partir del cual se pueden establecer las ramificaciones que se consideran oportunas.

AB&N no solo pone a punto las organizaciones para conseguir la rentabilidad meta máxima a los recursos empleados, si no que en el mismo

momento proporciona una nueva información para los directivos a los distintos niveles operativos bajo dos estructuras en el tiempo:

1.- A corto plazo y en el día a día, la gestión y el control operacional localizado sobre los recursos directamente consumidos para optimizar, reducir y adaptar de forma flexible a la demanda la estructura del negocio, así como conseguir el coste actual de los productos y restablecer la disciplina del gasto, siendo selectivo en las actividades con menor valor añadido.

2.- A largo plazo, el control estratégico que proyecta todos los recursos requeridos para realizar cada actividad, formular la estrategia comercial y tecnológica, así como diseñar la política de inversiones unida al ciclo objetivo de los productos.

#### **9.3.5.- La gestión orientada al cliente**

Cuando se está en un mercado tan competitivo como el actual, las diferencias en calidad son prácticamente imperceptibles. Entonces el cliente busca otros elementos diferenciadores para tomar sus decisiones de compra.

Aquellas compañías que están orientadas al cliente, es decir que le escuchan conocen lo que quieren y se organizan para cubrir e incluso exceder sus expectativas, dominarán el mercado. Otras compañías descubren y adoptan una gestión orientada al cliente.

Este enfoque permite identificar las expectativas del cliente al reorientar los productos para satisfacerlas. Para ello es necesario:

- 1.- Relacionar las actividades con lo que el cliente quiere.
- 2.- Eliminar aquellas actividades que no proporcionan ningún valor.

La gestión de costos orientada al cliente (Activity Based Customer Cost) es una evolución natural del sistema ABC.

Conocer el costo o la rentabilidad por el cliente se obtiene, básicamente, relacionando los productos con los clientes e identificando y asignando aquellas actividades propias de cada cliente no relacionado directamente con un producto o servicio concreto.

La meta de la gestión orientada al cliente es cerrar todas las actividades en satisfacer las necesidades del mismo para lograr el establecimiento de relaciones a largo plazo.

Podemos resumir este apartado diciendo que para ser competitivos en el mercado las compañías deben mejorar continuamente su forma de trabajar, el reflejo final de estas actuaciones lo constituyen los “costos empresariales” La mejora de las actividades y de los precios de negocio, con criterios avanzados de gestión, es fundamental para lograr la supervivencia a largo plazo.

Los directores de la compañía necesitaban información relevante y a tiempo para poder medir y evaluar el rendimiento de sus actividades. Es necesario revisar los modelos y sistemas de gestión más adecuadas para que las decisiones respondan a los objetos de competitividad y liderazgo empresarial.

### **9.3.6. Tendencias de la Contabilidad de Gestión**

La contabilidad de gestión se encuentra inmersa, desde hace ya varios años, en proceso de renovación como consecuencia del nuevo orden económico en el que operan la gran mayoría de las empresas.

Las innovaciones tecnológicas bajo la perspectiva de la gestión de las empresas, hace necesaria una educación de los sistemas internos de información, con objeto de garantizar la relevancia y oportunidad de su contenido, y poder servir de apoyo en la toma de decisiones de la dirección.

Siguiendo a la profesora Castello los ejes fundamentales que han servido de base a lo que puede denominarse la “nueva” Contabilidad de gestión son:

1.- *Potenciación de los sistemas de motivación como instrumento de mejora de la ejecución.* Ya no se duda del papel preponderante que en las empresas adquieren el factor humano, no solo como factor ejecutor, si no como decisor, lo que ha suscitado convergente: una adecuada motivación, a cualquier nivel de la organización, contribuye a una mejora sensible en las distintas actuaciones.

2.- *Integración de los sistemas de información dentro de los procesos de innovación tecnológica,* que permita tener un sistema actual preciso y enteramente vinculado con los objetivos estratégicos. No se trata de generar gran cantidad de informes, sino que estos tengan un contenido información de calidad y multipropósito.

3.- *La toma en consideración de las características exógenas y endógenas de las empresas ha llevado un proceso de cambio,* pero paralelamente ha requerido de una modificación de los sistemas de gestión con que tradicionalmente se operaba”.

Nos parece interesante recoger la afirmación de la profesora Castello (15) cuando dice que *“la información de gestión debe estar al servicio de los gestores, y basada en una gestión debe estar al servicio de los gestores, y basada en una orientación centrada mas en las causas que en las consecuencias; es decir, ya nada se asume como algo dado, si no que es preciso adentrarse en el por qué, llevando esta perspectiva a un cuestionamiento de todas las actuaciones realizadas”.* Concluye afirmando que *“la contabilidad de gestión ha pasado de ser un mero cálculo de costos, a una verdadera gestión de dichos costos”.*

Es acertada la expresión de Cristian Sala cuando dice que *“los sistemas de información de gestión son una condición necesaria, aunque no suficiente, para lograr una modificación en el comportamiento directivo. No son suficientes,*

*para lograr una modificación en el comportamiento directivo. No son suficientes por que hace falta no solo tenerlos, si no utilizarlos como instrumentos de medida y reconocimiento (incluyendo retribución). Es decir, el directivo tiene que saber que lo que ese dice el sistema de información, los datos que suministra van a ser utilizados como vara de medir su actuación”.*

Para Cristian sala: los requisitos que debe cumplir tal sistema de información se puede resumir de la siguiente forma:

- 1.- Debe facilitar a cada gestora toda -y solamente- la información necesaria para su gestión y aquella que indica en los resultados de la misma.
- 2.- Debe imputar a los resultados de la gestión todas y solamente las variables de cuyo manejo es responsable.

---

(15) Castello Taliani Emma: "Crisis de los Sistemas tradicionales de la Contabilidad de Gestión" Edit. Ortega - Madrid

- 3.- Debe imputar los resultados de distintas áreas y su evolución en el tiempo de manera consistente y homogénea. Hay que establecer criterios adecuados y mantenerlos en el tiempo”.

Finalmente, el impacto del cambio tecnológico sobre los sistemas de contabilidad de gestión según Johnson Y Kaplan ha dado lugar a una línea de investigación nueva, que cuestiona la relevancia y el funcionamiento de los modelos de contabilidad de gestión en su tarea de ser instrumentos básicos en las funciones de planificación y control directivo.

Según el profesor Carmona, existen dos razones para contemplar la crisis de los sistemas de contabilidad de gestión:

1.- Las nuevas tecnologías de la información dejan una gran capacidad ociosa a los departamentos de finanzas. Consiguientemente, estos departamentos, que han demostrado una sistemática y profesionalidad en el tratamiento de la información financiera, debería aprovechar la posibilidad que tecnológicamente se les brinda de tener una participación activa en la formulación y aplicación de la estrategia de producción de la empresa, como ya la tenían en lo referente a la estrategia financiera.

2.- Algunos de los indicadores, por ejemplo, el costo de la calidad como instrumento de medida de la calidad, tienen una incuestionable fundamentación financiera, que es posible registrar y presentar mediante la metodología de la partida doble.

### **9.3.7. Contabilidad De Gestión Versus Contabilidad Financiera**

Tanto la contabilidad de gestión como la financiera elaboran informes que constituyen la salida “output” de un sistema de información, y que permiten la comunicación de la información necesaria para los usuarios del mismo.

En este sentido el profesor Broto (16) define las siguientes diferencias entre la información de la contabilidad de gestión frente a la contabilidad Financiera:

1.- *Cumplimiento de las obligaciones o requerimientos legales.*

Dado que se trata de una información elaborada por la empresa para su uso interno, desaparece la necesidad de que dicha información se ajuste a que ellas normas y prácticas que garantizan la correcta comunicación de la información a otros agentes económicos interesados en conocer al situación económica y financiera de la empresa y cuyo derecho de información ha de ser protegido por la Ley.



## *2.- Exactitud en los cálculos.*

La gerencia necesita información con rapidez para tomar sus decisiones sin que siempre se pueda esperar a que transcurran los plazos necesarios para garantizar la exactitud de los cálculos –tal como sucede en la contabilidad financiera-, mediante el uso de determinadas técnicas de verificación diseñadas por la gerencia para fundamentar sus decisiones. Estos cálculos aproximados no son susceptibles de uso para elaborar los informes de la contabilidad financiera.

## *3.- Segmentación.*

Mientras los informes de la contabilidad financiera se refieren a la empresa como un todo, la contabilidad de gestión elabora una información más analítica. En consecuencia habrá de ser una información referida a cada segmento de la organización empresarial: líneas de producción, actividades individualizadas, zonas geográficas, departamentos, etc.

---

(16) Broto Rubio José: "Fundamentos de la Contabilidad de Gestión" Edit. GORE – Madrid.

## *4.- Principios de contabilidad generalmente aceptados.*

En la contabilidad de gestión tiene más importancia, para garantizar la comunicación de los informes, los controles internamente establecidos y la coordinación de los diferentes niveles de decisión con el departamento en cargado de administrar el sistema contable, que el cumplimiento de los principios de contabilidad generalmente aceptados.

## *5.- Dimensión temporal.*

La contabilidad financiera informa sobre los acontecimientos que han ocurrido en el pasado. Si la contabilidad de gestión ha de servir para

fundamentar la toma de decisiones, debe resaltarse la capacidad de predicción de los datos que procese el modelo contable. En consecuencia, la oportunidad de la información y la proyección de dicha información hacia el futuro constituyen dos características muy importantes que han de reunir los informes que proporcione la contabilidad de gestión.

#### 6.- Periodicidad

La contabilidad financiera, de acuerdo con la vigente regulación legal, elabora con carácter general sus informes actualmente aunque pueda presentarse con otra periodicidad para fines específicos. La periodicidad de los informes que elabora la contabilidad de gestión estará condicionada por las necesidades del proceso de toma de decisiones en planificación, ejecución y control. Los informes se elaboran, según el tipo, con distintas frecuencias; diaria, semanal, decenal, quincenal, mensual, etc. Financiera”.

Es interesante la afirmación del profesor Amat Salas cuando dice: *“es necesario promover una competición de la Contabilidad de gestión sensiblemente diferente de lo que ha predominado hasta fechas recientes destacando, en primer lugar, que la contabilidad de gestión debe importar indicadores no financieros para controlar los aspectos cualitativos para la gestión empresarial (la calidad, la flexibilidad, la productividad, el plazo de entrega, la penetración en el mercado, etc.): y, en segundo lugar que el proceso de dirección y de control tienen un peso muy importante los aspectos motivacionales y culturales que complementan a la contabilidad de gestión”.*

Aceptando lo expuesto, se puede concluir afirmando que la Contabilidad de Gestión se está sometiendo a los sistemas internos de información y control de las empresas a una profunda renovación para satisfacer las necesidades del entorno empresarial.

## **X LA IMPORTANCIA DEL CONTROL DE LA GESTION EMPRESARIAL**

La necesidad de disponer de un adecuado sistema de control de gestión ha ido siendo cada vez mayor resultado de los cambios que se han ido produciendo en el entorno empresarial. La drástica reducción de la rentabilidad, la obsolescencia del modelo empresarial de los años 60 y la exigencia de una mayor competitividad exigen la profesionalización de gestión directiva y la utilización de técnicas analíticas de dirección y control más sofisticadas.

La favorable situación económica con la que había gozado la empresa en épocas de menos competencia había permitido un sistema de control poco sofisticado, intuitivo y basado en la centralización de las principales funciones de la empresa en la persona de su gerente, que por lo general solía ser su principal propietario.

La época de los 70 y como consecuencia de la caída de la rentabilidad y de la reducción de la capacidad competitiva empresarial, las empresas se ven obligadas a un inevitable proceso de racionalización y ajuste.

Para facilitar este proceso de mejora de la capacidad de supervivencia empresarial sea ido haciendo cada vez más necesario el mejorar los diferentes sistemas de dirección y en particular los de información para el control entre los cuales hay que destacar, especialmente, los de carácter económico – financiero.

### **Concepto del control de gestión**

La supervivencia y el éxito empresarial exigen una adaptación continua de la empresa al entorno tratando de lograr la máxima eficacia en el funcionamiento de su organización interna y de sus operaciones. Ello exige la adopción de un estilo estratégico de gestión, así como de un control permanente de la evolución de la empresa para detectar posibles desviaciones respecto al funcionamiento adecuado y necesario.

Si nos centramos en el concepto de control, podemos distinguir dos perspectivas diferentes. Desde una perspectiva limitada podemos entender el

proceso de control como el análisis a posteriori de la eficacia de la gestión de los diferentes responsables en relación a lo que se debería haber conseguido. Digamos, por tanto, que una primera perspectiva del proceso de control sería lo que se basaría en la comparación del resultado obtenido respecto a lo posible deseado.

No obstante desde una perspectiva más amplia y dinámica podemos considerar que el control de gestión es el conjunto de procedimientos que guían no sólo el control del resultado, sino también la elección del comportamiento de los que deben tomar decisiones para que actúen lo más eficientemente posible a fin de alcanzar los objetivos de la organización a partir de los recursos disponibles.

Con esta segunda perspectiva podemos apreciar cómo el control de gestión se convierte en una técnica que limita el margen de elección de los responsables en su toma de decisiones y en su comportamiento y puede facilitar la convergencia entre los objetivos de la organización y los objetivos individuales.

No hay duda de que la mejor forma de ir valorando la convergencia entre la decisiones que se van tomando con los resultados que comportan y las expectativas planteadas a priori es estimulando el autocontrol que todos podemos realizar de forma intuitiva de nuestra propias tareas mientras desarrollamos. Esta forma de autocontrol puede ir acompañada, del análisis a posteriori y más formalizado de los resultados que elabore nuestro sistema de información respecto a las desviaciones obtenidas.

El correcto funcionamiento de cualquier organización exige que todos sus componentes se comporten de una manera que sea la más adecuada para el logro de sus objetivos. Diversos son los elementos que configuran un sistema de control:

- Es fundamental definir los objetivos de la organización en función de las características de su entorno y de sus puntos fuertes y débiles. Tenemos que tomar en cuenta que sólo cuando se han formulado objetivos puede tener sentido la función del control.

- Se tiene que disponer de una estructura organizativa que facilite la convergencia entre las decisiones que tomen las personas que forman parte de la empresa y los objetivos de la organización. Ello implica:

El diseño del sistema formal de decisión de cada una de las personas de la organización, que clarifique las responsabilidades de cada miembro de la empresa. A partir de la definición de responsabilidades se puede realizar formulación y comunicación de los sub objetivos departamentales, que están definidos a partir de la especificación de los objetivos estratégicos globales a los diferentes centros de responsabilidad.

Diseño de un sistema de indicadores de control por centro de responsabilidad que guíe el comportamiento y el control de cada responsable y que permita su evaluación.

La necesidad de disponer de un sistema de información intuitivo o formalizado, que posibilite la evaluación de la gestión de cada responsable y permítala corrección de aquellas variables que interese modificar para mejorar la eficacia de la empresa.

Los sistemas formalizados serán más útiles en la medida en que las decisiones y las acciones que se tomen sean repetitivas, los objetivos sean claros y específicos, el conocimiento del resultado de una acción pueda ser conocido a priori y el resultado pueda ser fácilmente medido. En la medida en que esto no se cumpla, será necesario diseñar mecanismos organizativos que puedan ser compartidos por las personas que forman parte de la empresa.

### **Medición de cada centro de responsabilidad**

Es necesario tomar en cuenta los distintos sistemas de medición del resultado y en particular los sistemas de carácter contable, que pueden facilitar información para el control. Cada uno de estos sistemas puede ser histórico o previsional, hacemos referencia a los dos sistemas de contabilidad financiera y la contabilidad analítica.

### **Medición mediante un sistema de contabilidad financiera.**

Que persigue la obtención de dos estados contables: Balance de situación y el Estado de resultados y estamos enterados que partir de estos informes se puede conocer la situación económica de la empresa y la rentabilidad. Mediante el balance general se puede conocer la situación financiera de la empresa y concretamente la solvencia en la financiación del activo.

Esta información puede ser suficiente para controlar una empresa que no tenga una excesiva complejidad o que no requiera demasiada sofisticación. En condiciones en que el entorno es estable, la empresa tiene poca complejidad, la dirección está centralizada y no hay excesiva competencia, este sistema puede muy adecuado.

Este control puede ser mejorado mediante una serie de estadísticas extracontables sobre producción, unidades producidas, horas trabajadas, mermas etc. o sobre ventas, unidades vendidas tomando en cuéntala zona o el producto.

Es obvio que la simplicidad del sistema no facilita un control analítico cuando la empresa tiene una cierta complejidad, es decir, varios departamentos, arios productos, varios mercados, para ello será necesario contar son un sistema de contabilidad analítica. Un cierto avance que pueda suponer una mejora importante en el sistema de información para el control de los diferentes centros de responsabilidad y que no supone ninguna complicación en el sistema de medición de resultados, es la determinación de una serie de criterios de imputación de los costos de4la empresa a los distintos departamentos de que se compone ésta. Ello puede permitir el análisis presupuestario del importe de los costos de cada centro de responsabilidad.

### **Medición mediante un sistema de contabilidad analítica**

Cuando la empresa tiene cierta complejidad, la contabilidad general o financiera es insuficiente y es necesario disponer de un sistema de contabilidad analítica. Esta contabilidad o denominada normalmente de costos persigue la obtención de los costos por actividad, es decir, por productos, mercados o clientes, con el objeto de poder controlar mejor cada una de dichas actividades. Para ello se

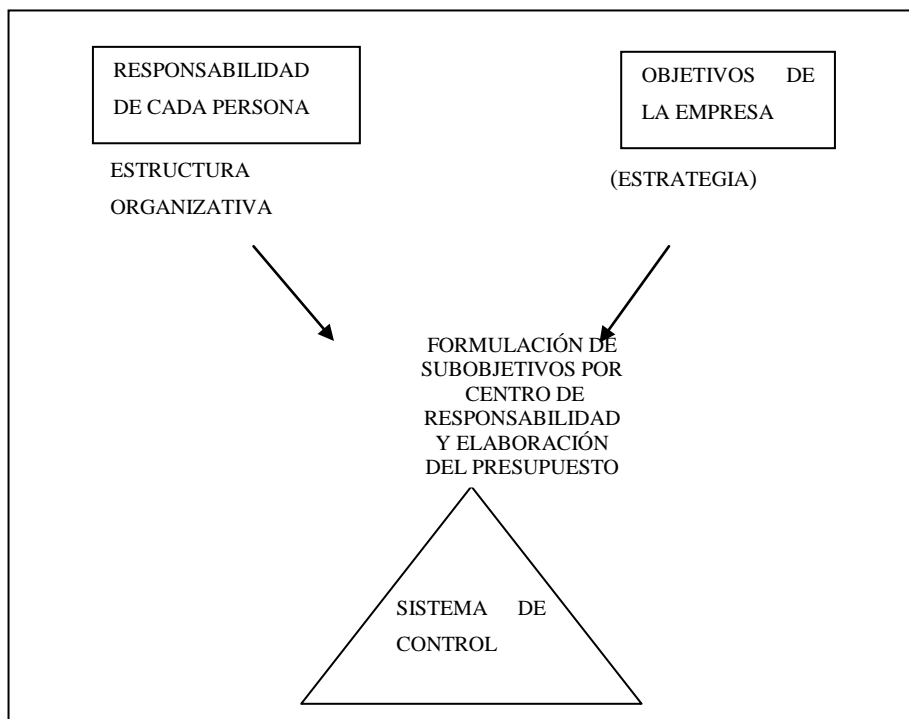
debe calcular el costo unitario de fabricación, el costo por actividad o tareas realizadas por la empresa, el costo variable o el costo variable unitario o también el costo directo unitario, por cada unidad fabricada y/o vendida, mediante la aplicación de unos determinados criterios objetivos que faciliten la distribución de los costos de cada departamento a los distintos productos y unidades que se han procesado durante un período determinado.

### La contabilidad de gestión mediante presupuestos

La contabilidad analítica puede ser mejorada de forma sustancial cuando se combina con un sistema previsional o presupuestario. Sistema que se fundamenta en tres características:

- 1.- La formulación de diferentes sub objetivos específicos y cuantificados por cada centro de responsabilidad.
- 2.- La medición del resultado de la actuación de cada directivo y el cálculo de las desviaciones respecto a las previsiones.
- 3.- La evaluación de la actuación de cada centro de responsabilidad en el logro de los objetivos

Nos permitimos presentar este cuadro que refleja la relación entre estos aspectos.



Tal como se puede observar, el funcionamiento del proceso de control y en particular del control presupuestario, requiere previamente:

- Determinar objetivos globales y elaborar la estrategia de la empresa.
- Definir de forma clara las responsabilidades de cada persona y departamento. Ello viene facilitado por el diseño de la estructura organizativa. A nivel de resultados, esto puede plasmarse en el diseño de una estructura de control por centros de responsabilidad.

A partir de estos dos puntos, al diseñar un sistema de control presupuestario se tiene que considerar de forma especial varios aspectos:

- El grado de descentralización del poder de decisión y de las responsabilidades de actuación para diferentes responsables.
- El grado de participación que se otorga a los diferentes responsables en el proceso de formulación de los sub objetivos.
- Período que debe abarcar el presupuesto: mensual, trimestral, anual quincena, y la vinculación que debe existir entre el corto y largo plazo.
- Sistema de medición que se utilizará: contabilidad financiera o analítica, presupuestos fijos o flexibles.



- Criterios de valuación. Rígidos y centrados exclusivamente en indicadores cuantitativos o por el contrario, flexibles y considerando indicadores cualitativos...

Bajo estas perspectivas el sistema de control presupuestario tendrá más posibilidades de éxito si existe descentralización de decisiones, si hay participación de los diferentes responsables en el proceso de 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 son flexibles.

El sistema presupuestario es seguramente el más completo de los sistemas de control económico – financiero de carácter contable puesto que:

- Permite fijar objetivos de eficacia en armonía con la estrategia global y a largo plazo de la empresa.
- Obliga a que todos los centros de responsabilidad trabajen coordinadamente para la elaboración del presupuesto, lo cual posibilita que todos puedan tener mayor visión de conjunto. Esto puede contribuir a la mejora de calidad de las diferentes decisiones que tome cada uno de los diferentes responsables.
- Permite anticipar los resultados de la empresa antes de que se produzcan, con lo cual se pueden tomar decisiones que permitan modificarlos.
- Permite que todos puedan conocer más claramente los costos y márgenes de cada producto y centro de responsabilidad.
- Facilita una mayor motivación de los diferentes responsables para el logro de los objetivos al clarificar hacia donde se deben dirigir y al fundamentarse en la formulación de objetivos que se negocien con cada uno de ellos.
- Simplifica enormemente el proceso administrativo del cálculo de los costos de fabricación y de la elaboración de los inventarios y

permite una mayor rapidez de elaboración y entrega de información.

- Facilita y simplifica el control a posterior de la gestión de los diferentes responsables al centrarse en las desviaciones más significativas, en precios, unidades, volumen de producción, en eficiencia, en el uso de los recursos y en las responsabilidades y objetivos predefinidos.

Sin embargo al mostrar las ventajas también se presenta limitante por los cambios que su implantación requiere:

- La fijación de los estándares no siempre puede ser realizada de forma exacta y fiable por el costo que ello supondría ante la dificultad de disponer de toda la información necesaria para realizar las previsiones. Ello cuestiona la validez absoluta de las desviaciones como criterios de análisis y evaluación de la gestión y requiere un tratamiento flexible de los resultados.
- La formación del personal del departamento contable y en general de toda la empresa, ha de ser bastante cualificada, integral y flexible que la que es necesaria para un sistema de control histórico.
- En muchas empresas no hay una cultura organizativa que haya favorecido anteriormente el trabajo en equipo ni la descentralización, lo cual puede hacer perder algunas ventajas del sistema si se limita a ser un sistema formalizado de control económico que no estimula la participación en el proceso de decisión.
- La motivación para el logro de los objetivos ha de complementarse para que un sistema presupuestario sea eficaz, con un sistema que premie los resultados, lo cual obliga muchas veces a modificar el sistema de remuneración existente haciéndole más coherente y formalizado.
- En muchas ocasiones el sistema presupuestario no se utiliza como un instrumento de gestión, sino que puede convertirse

equivocadamente en un medio de afirmación del estilo autoritario del que evalúa.

- Se tiene que considerar, que pueden haber actividades, en especial las de carácter no productivo, que pueden ser difícilmente cuantificables y previsibles. En estos casos la utilización rígida del sistema presupuestario puede provocar tensiones.
- Hay conceptos que no siempre son controlables por el responsable de un determinado departamento. En estos casos el control debe centrarse en la utilización de recursos más que en su costo si éste no puede ser influido por el responsable.
- Los objetivos departamentales no siempre están coordinados entre sí y no siempre son coherentes con los objetivos globales. La gestión del día a día y los cambios constantes en el entorno dificultan el que se mantenga la coordinación.

Por otro lado, es necesario señalar al objeto de que un sistema presupuestario sea un instrumento eficaz en el control de gestión, será conveniente:

Que la alta gerencia esté involucrada en el proceso de diseño, implementación y desarrollo del mismo.

Que el sistema presupuestario y su utilización estén adaptados a la cultura organizativa y al estilo de comportamiento de las personas que forman parte de la organización.

Que los objetivos departamentales y globales sean realistas, puedan cuantificarse y estén relacionados con la planificación estratégica.

Que se pueda disponer de criterios de medición de los resultados.

Que se puedan prever los resultados de las acciones emprendidas, lo cual permitirá el establecimiento de unos estándares válidos. Ello obliga a plantear cuestiones de evolución externa, como ser del entorno comercial, tecnológico, político, e interna, como la capacidad directiva para lograr los objetivos determinados, disponibilidad de recursos.

Que cada responsable pueda controlar las magnitudes que determinan su rendimiento. Al objeto del control será necesario separar los costos entre lo que

puedan ser controlables y los no controlables por cada responsable. Sin embargo, hay que tener en cuenta que no hay ningún índice que sea capaz por sí solo de reflejar adecuadamente la actuación de un gerente.

Que se pueda ir actualizando periódicamente los estándares, para no distorsionar la información, y sea percibido por cada responsable como un sistema adecuado de evaluación.

Que sea flexible para permitir que sea un instrumento que motive la acción individual más que un instrumento rígido o coercitivo que limita la acción individual de los directivos cuando se centra de manera excesiva en los detalles en lugar de tener una perspectiva amplia de hacia dónde debe orientarse el comportamiento.

<i>Concepto</i>	<i>Contabilidad Histórica</i>	<i>Contabilidad previsional</i>
Coordinación entre centros de responsabilidad	No exige la coordinación entre responsables	Requiere y posibilita la coordinación entre responsables
Sistema de recogida de la información	A posteriori (la información se obtiene una vez se ha producido la acción)	A priori (se elabora antes de que se produzca)
Proceso administrativos	Relativamente complejo	Largo pero muy simple
Instrumento de evaluación	Poco sofisticado al compararse con ejercicios anteriores pero sin existir criterios claros y homogéneos	Facilita el control al compararse con las previsiones. El control se inicia cuando se hacen las previsiones y no a posteriori
Motivación	No suele promover una mayor	Puede promover una mayor motivación si

	motivación	se utiliza como instrumento de participación y guía en el proceso de decisión.
--	------------	--

## CONCLUSIONES

En este mundo de la competencia, donde todas las actividades del ser humano giran alrededor de la productividad, es vital la información constituyéndose así, los sistemas de información como el contable en herramientas necesarias para el correcto desarrollo, social, económico pues el ser actual vive en una sociedad en la que todo es un mercado, esto es globalizado y existen altos parámetros de exigencias.

Y la información contable se convierte en al estrategia para incrementar nuestra participación en el mercado, nuestro dominio en el mismo, porque prepara un diagnostico de nuestra realidad, de la realidad del medio, preparando planes, estrategias , medidas y controles necesarios que debemos interpretar, para una optimización de los recursos y una maximización de los beneficios esperados, pues nos brinda la facilidad de la innovación, impacto gracias a la veracidad y oportunidad de los informes que son el resultado de un buen sistema de información contable.

En el mundo de los negocios que se encuentran 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.

## **BIBLIOGRAFIA**

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

HERNÁNDEZ SAMPIERI ROBERTO “Metodología de la Investigación” 2da. Edición. McGraw Hill – México

AMAT SALAS JOAN “Nuevas tendencias de la contabilidad de gestión” AECA – Madrid

RIVERO ROMERO JOSE “Contabilidad financiera” Edit. Trivium – Madrid

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

IFAC. Comité de Contabilidad Financiera y de Gestión.

COSTELLO FIBIAN EMMA: “Crisis de los Sistemas tradicionales de Contabilidad De Gestión” Edit. ORTEGA - Madrid.

SIMON ANDRADE: “Diccionario de finanzas economía y contabilidad” Edit. Lucero. Lima - Perú

- Relaciones adecuadas para conseguir financiamientos y/o contratos importantes.
- Visión orientada hacia el crecimiento e innovación tecnológica y capacidad de ampliar la comercialización y la producción.
- Contratar al personal capacitado y profesional para cada una de las áreas de desarrollo y producción de acuerdo a sus habilidades y conocimientos.
- Incorporar un sistema contable para el adecuado registro y recolección de datos que dará resultados óptimos a la entidad.