



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

MEDICIÓN POR CENTRO DE RESPONSABILIDAD

MEDICIÓN POR CENTRO DE RESPONSABILIDAD

La contabilidad administrativa es una valiosa herramienta para la toma de decisiones pues se especializa en cumplir las necesidades informativas de los diversos niveles administrativos de la empresa. Para ello busca cumplir tres objetivos ayudar a planear, a tomar decisiones y a ejercer control administrativo.

LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA ES UNA VALIOSA HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES PUES SE ESPECIALIZA EN CUMPLIR LAS NECESIDADES INFORMATIVAS DE LOS DIVERSOS NIVELES ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA

El control administrativo está asociado con una cultura de la calidad. Ramírez (2005) nos dice: "(...) la única estrategia que tienen las empresas mexicanas para sobrevivir y competir ante la apertura comercial es la cultura de la calidad, que implica un compromiso hacia el mejoramiento continuo, que se logra al implementar un sistema de costeo basado en actividades que dará liderazgo en costos y una diferenciación." (p.472). Es importante agregar, que la herramienta que menciona el autor le permite a la organización identificar que actividades, realizadas por la empresa, le agregan valor o no al producto bajo una perspectiva del cliente, con lo cual la empresa

logra diferenciarse pues le ofrece al cliente lo que el espera le agregue valor. Un vehículo de gran velocidad, con aros de lujo, sistema de sonido potente y de una línea aerodinámica y moderna le da a cliente un estatus cuyo precio no importa, esto diferencia al producto y a la empresa.

La cultura de calidad está asociada, a su vez, con un compromiso hacia el mejoramiento continuo. Es necesario, por lo tanto, contar con un sistema de información que permita monitorea los logros en eficiencia y efectividad. Toda organización es perfectible, es decir, puede mejorar determinadas áreas para lograr los objetivos fijados por la administración.



OBJETIVOS DEL CONTROL ADMINISTRATIVO

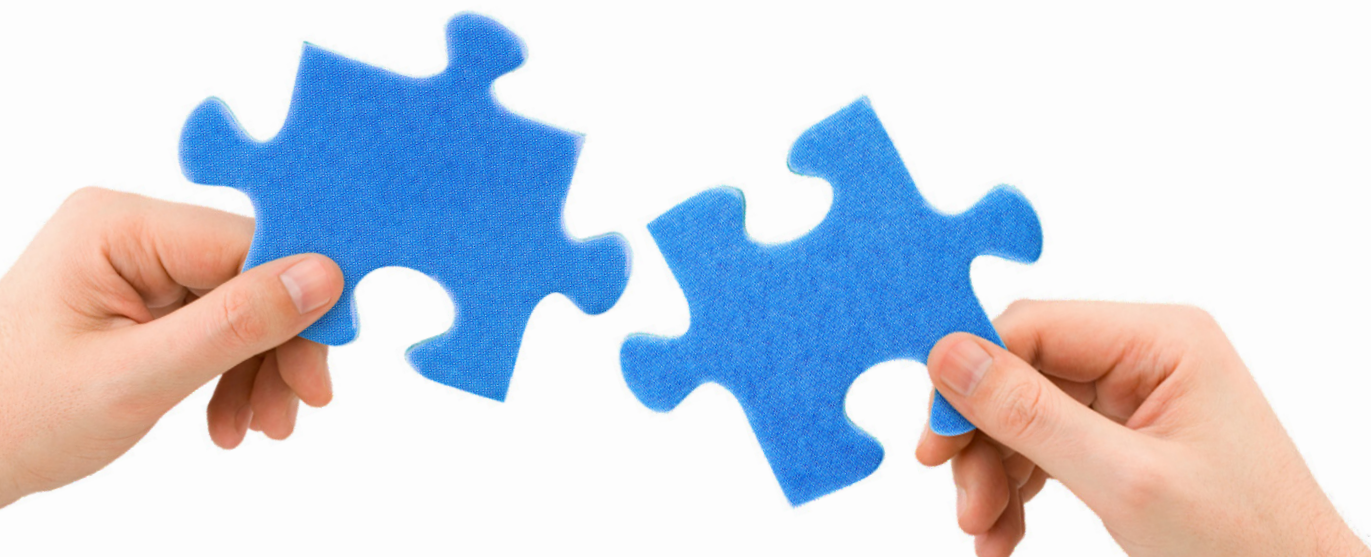
El control administrativo contribuye al logro de los siguientes objetivos: diagnosticar, comunicar y motivar.

El diagnóstico permite descubrir áreas de problemas o áreas de aciertos, para corregir una situación o capitalizar un acierto. El control administrativo es preventivo más que correctivo.

La comunicación, es fundamental para que el colaborador conozca su rol dentro de la organización, y como su actuación influye sobre los planes estratégicos de la empresa. Además le permite al colaborador las pautas que servirán de guía y base para que su jefe evalúe periódicamente su actuación.

El último objetivo es la motivación. Esta se relaciona con la necesidad de estimular al ser humano, pues necesita de incentivos que contribuyan al logro de los objetivos de la empresa; pero también requiere que los objetivos de la empresa no se encuentren en conflicto con sus objetivos personales o con los de su grupo social. De haber oposición de objetivos, los primeros objetivos perjudicados son los de la empresa. Debe, por lo tanto, darse una conciliación entre objetivos de manera que el colaborador entienda el beneficio en sus objetivos personales. Ante la aparición de un problema la organización debería involucrar al colaborador en la solución, de tal manera de que se empodere de la misma y por consiguiente esté motivado ante el cambio y las oportunidades de crecimiento que genera la solución de un problema de cuya solución fue parte el colaborador.

Una de las formas mediante las que se puede convencer más efectivamente al personal de la empresa sobre la bondad de un sistema de control administrativo es haciéndolo partícipe del diseño del sistema y del establecimiento de los objetivos y metas que se espera lograr en cada una de las áreas a su cargo. (Ramírez, 2005, p.475)





ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

Para diseñar un sistema de control administrativo que satisfaga las necesidades de la organización, la gerencia debe identificar centros de responsabilidad, desarrollar mediciones del desempeño, establecer una estructura de vigilancia y generación de informes, ponderar costos y beneficios y motivar para encontrar la congruencia entre las metas y el esfuerzo de los colaboradores.

IDENTIFICAR LOS CENTROS RESPONSABILIDAD

Un centro de responsabilidad es un conjunto de actividades y recursos asignados a un administrador, grupo de administradores u otros empleados.

UN CENTRO DE RESPONSABILIDAD ES UN CONJUNTO DE ACTIVIDADES Y RECURSOS ASIGNADOS A UN ADMINISTRADOR, GRUPO DE ADMINISTRADORES U OTROS EMPLEADOS.

Ejemplos son un departamento de producción en su conjunto es un centro de responsabilidad para la gerencia de producción. El sistema de control administrativo asigna a cada gerente la responsabilidad de un grupo de actividades y acciones, y luego vigila y hace informes sobre los resultados de las actividades y la gestión del gerente sobre esos resultados.

Los centros de responsabilidad tienen metas y acciones múltiples que vigilan el sistema de control administrativo.

Cuando no se posee un centro de responsabilidad la contabilidad está orientada a generar información sobre los resultados obtenidos por funciones de la empresa. Por ejemplo en el estado de resultados se informa del costo de producción, de gastos de administración y de gastos de ventas lo cual sirve de referencia con los presupuestos de costos de ventas, y de las funciones de venta y administración. Por ser general a toda la empresa el establecer responsabilidades sobre los resultados de la gestión, se dificulta.

Por lo anterior, se necesita de un sistema de información orientado a informar sobre la actuación de las diferentes áreas o unidades de la organización, a través de un análisis de sus procesos y actividades. Al frente de las áreas o unidades, como se mencionó, está un responsable que responde por la gestión.

Las áreas o centros de responsabilidad que se pueden generar en una organización son de muy diversos tipos y número. Dependerá de la estructura de la compañía; habrá tantas áreas de responsabilidad como sea necesario para mantener un buen sistema de control administrativo.

La esencia de cualquier área de responsabilidad radica en la relación de resultados respecto a insumos. Toda área o centro recibe insumos; por ejemplo, materiales y mano de obra. Dichos insumos son procesados con la ayuda de ciertos activos, dando por resultado bienes o servicios tangibles o intangibles. Estos pueden ser insumos para otras áreas y así sucesivamente, hasta llegar al consumidor final.

VENTAJAS DE LOS CENTROS DE RESPONSABILIDAD.

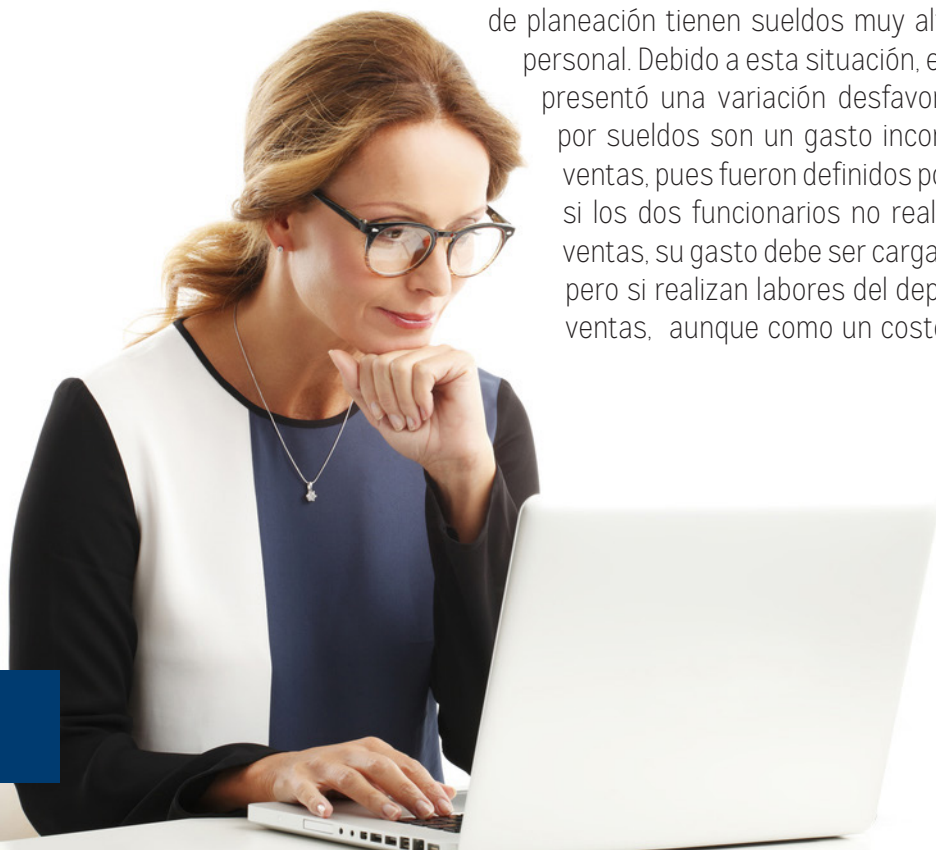
- 1.** Facilita la correcta evaluación de la actuación de los ejecutivos de la empresa. Proporciona información y señala las áreas que lograron su objetivo, las que lo superaron. Siempre hay un responsable a cargo de cada área.
- 2.** Ayuda a la aplicación de la administración por excepción. Permite a cada administrador comparar entre su presupuesto y lo realmente obtenido para atender las variaciones significativas, especialmente a detectar qué actividades o procesos no agregan valor y deben ser eliminados.
- 3.** Sustituye la presentación tradicional de los resultados, favoreciendo una mejor delimitación de responsabilidades.
- 4.** Motiva a utilizar la administración por objetivos o por resultados, ya que separa el objetivo principal de la empresa en sub objetivos destinados a cada área, señalando a cada ejecutivo las pautas para lograrlo.

PARTIDAS CONTROLABLES Y NO CONTROLABLES

Cuando hemos definido un centro de responsabilidad, es muy importante definir qué partidas del costo inherentes al centro son controlables o no. Un costo controlable es el realizado por una persona con autoridad y responsabilidad sobre su realización. Ejemplo de este costo son los sueldos de los gerentes de ventas de las diferentes zonas, controlados por el gerente general de ventas o el sueldo de la secretaria, controlado por su jefe inmediato. Un costo no controlable es por ejemplo la depreciación del equipo, pues obedece a una política contable.

Debido a que se busca evaluar los resultados del centro por el uso de los recursos disponibles, es de pensar que se evalúa en función de los costos controlables. Sin embargo, el costo que no sea controlable debe ser vigilado y tomado en cuenta. Por ejemplo, si la depreciación es un costo no controlable, este cargo debe responder a un uso eficiente y a un mantenimiento adecuado de la maquinaria para que no sufra deterioro.

Para entenderlo mejor, planteemos un ejemplo. Una empresa crea en el 2005 un departamento de planeación, debido a un crecimiento considerable en sus operaciones. Dos años después el departamento resultó ser muy grande y se consideró que había posibilidad de trasladar a dos personas al departamento de ventas. Esta posibilidad no fue del agrado del director de ventas, ya que los salarios de ambos ejecutivos de planeación tienen sueldos muy altos en comparación con los de su personal. Debido a esta situación, el monto presupuestado de sueldos presentó una variación desfavorable. En este sentido, los gastos por sueldos son un gasto incontrolable para el departamento de ventas, pues fueron definidos por otro departamento. Sin embargo, si los dos funcionarios no realizan labores del departamento de ventas, su gasto debe ser cargable al departamento de planeación; pero si realizan labores del departamento, son parte del gasto de ventas, aunque como un costo incontrolable.



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE UN CENTRO DE RESPONSABILIDAD

La eficiencia con que se maneja un área depende de la relación de sus insumos y resultados. Dicha relación puede ser medida comparando lo que agrega valor respecto a lo que no agrega valor. La manera en que se realiza esta comparación depende de la naturaleza del centro de responsabilidad de que se trate. No es igual el análisis para un centro de costos, que el de un centro de utilidades; deben considerarse los matices de las áreas de responsabilidad y elaborar el estudio basado en actividades con el cual se medirá la eficiencia de dicha unidad.

Todos los centros de responsabilidad generan resultados es decir producen algo y a su vez todos consumen recursos. Los principales tipos de centros de responsabilidad son:

- 1. Centros de costos estándar.** Parte del principio de que se pueden medir los resultados multiplicando su cantidad física por el costo unitario estándar de cada producto obtenido. Se detectan así las variaciones del área de producción, ya sean bienes o servicios, lo que se produce en la empresa y en el área específica.
- 2. Centros de ingresos.** Trata de medir la capacidad de mercado, expresada en términos de ventas, lo cual puede ser comparado con lo que cuesta lograr esas ventas. Este centro supone el establecimiento de un presupuesto de ingresos de ventas y de gastos de venta, de tal manera que periódicamente se pueda comparar lo presupuestado y se justifican las diferencias.
- 3. Centros de gastos discrecionales.** Existen áreas de la organización que no pueden ser medidas como centros de costos o de ingresos, estas son las administrativas tales como contraloría, relaciones industriales, departamento legal, investigación y desarrollo, finanzas, etc. Sin embargo se evalúa la calidad del servicio prestado.
- 4. Centro de utilidades.** Permite medir los insumos y resultados y la relaciones entre ellos, dejando que la utilidad sea una medida integral de la actuación al evaluar insumos, mercados y la interacción entre ellos.
- 5. Centros de inversión.** Lo que distingue un centro de utilidad de uno de inversión consiste en que lo que se mide en este último es la forma como se han manejado los activos o recursos asignados a un área o división de la compañía.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

BIBLIOGRAFÍA

Horngren, Ch. (2007). **Contabilidad de Costos: Un enfoque Gerencial**. México: Pearson Education.

Ramírez Padilla, D. (2005). **Contabilidad Administrativa (7º Ed.)**. México: Editorial McGraww Hill.

