

Informes de Actuación

A continuación se mencionan las principales áreas de responsabilidad que son sujetas a evaluación.

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

Todos los centros de responsabilidad generan resultados (producen algo) y a su vez utilizan insumos (consumen recursos); por lo tanto, la evaluación de resultados se organiza en función de las dificultades de medir ambos factores y la relación entre ellos.

Centros de costos estándar.

Este sistema de control parte del principio de que se pueden medir los resultados multiplicando su cantidad física por el costo unitario estándar de cada producto obtenido. Así se detectan las variaciones del área de producción, ya sean bienes o servicios, que se producen en la empresa y en el área específica. Por lo general, el responsable del área de producción es evaluado y controlado en función de su manejo eficiente de los estándares previamente establecidos por la empresa al momento de elaborar su presupuesto anual de producción.

Informes de Actuación

Centros de gastos discrecionales.

Como ya se mencionó anteriormente, algunas áreas de la empresa no pueden ser medidas como centros de costos estándares o de ingresos. Estas áreas son las administrativas, contraloría, relaciones industriales, departamento legal, investigación y desarrollo, finanzas, etc., cuya misión es servir a la línea. A todas estas áreas se les asigna un presupuesto de gastos el cual se compara periódicamente con lo que se logró. Pero su eficiencia y efectividad no puede ser traducida en términos monetarios. De aquí se desprende que el control de gastos no es representativo de la actuación de los ejecutivos; sin embargo, tener un presupuesto de gastos motiva a los responsables a mantenerlo, ajustándose a él, pero debe recordarse que lo esencial para evaluar al responsable de estas áreas es la calidad del servicio prestado.

Centros de ingresos.

Trata de medir la captación de mercado, expresada en términos de ventas, lo cual puede ser comparado con lo que cuesta lograr esas ventas. Este centro supone establecer un presupuesto de ingresos de ventas y de gastos de ventas, de tal manera que periódicamente se pueda comparar lo presupuestado y se justifiquen las diferencias. Al igual que en un centro de costo, existen muchos factores que no pueden ser medidos financieramente, pero que deben analizarse para evaluar la actuación de los ejecutivos de dichas áreas; por ejemplo la fijación de precios, la imagen del producto, la participación de mercado, el valor de la marca, el capital intelectual generado en dichos centros.

Informes de Actuación

Centros de utilidad.

Los centros de costos estándares, de gastos discrecionales y de ingresos miden básicamente un subconjunto de la utilidad de la organización a la que pertenecen. Es necesario mantener la independencia de actuación de cada uno de los subconjuntos para que no haya interferencia. Sin embargo, cuando se quiere tener una visión completa de la actuación, es necesario descentralizar, de tal forma que una persona sea responsable de ingresos y costos; es decir, el control se ejercerá tanto en lo referente al manejo del área productiva como el área de mercados.

Lo importante aquí, sigue diciendo Ramírez Padilla, es que un centro de utilidades permite medir los insumos y resultados, y las relaciones entre ellos, lo que permite que la utilidad sea una medida integral de la actuación pues evalúa el uso de recursos, mercados y la interacción entre ellos.

Centros de inversión.

La diferencia entre un centro de utilidad y uno de inversión es 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 empresa. Estos son los principales informes de responsabilidad financiera que pueden ser utilizados en cualquier organización.

La pregunta a contestar es ¿Cuál es el mejor? Todos lo son: lo relevante es aplicar el más adecuado en cada circunstancia. A continuación se muestran los indicadores para medir cada uno de los centros de responsabilidades.

Informes de Actuación

	Centro de costos	Centro de ingresos	Centro de utilidades	Centro de inversiones
Control:	Sobre costos	Sobre ingresos	Sobre costos e ingresos	Sobre costos, ingresos e inversiones
Evaluación del desempeño (financiero)	<ul style="list-style-type: none"> Estándares vs. real. Presupuesto vs. real. 	<ul style="list-style-type: none"> Ventas pronosticadas vs. ventas reales. Volumen de ventas en términos reales. 	Los de los centros de costos y de ingresos más: <ul style="list-style-type: none"> Indicadores relacionados con las ventas. Margen de contribución. Margen de utilidad de operación. EBITDA. 	Los de los centros de utilidades más: <ul style="list-style-type: none"> Tasa de rendimiento sobre activos. Tasa de rendimiento sobre el capital. Valor económico agregado.
Evaluación del desempeño (no financiero)	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción del cliente (interno o externo). Calidad del servicio. Calidad de la producción. Innovación. 	<ul style="list-style-type: none"> Participación de mercado. Índices de satisfacción de clientes. Lealtad de los clientes. 	Los de los centros de costos y de ingresos más: <ul style="list-style-type: none"> Participación de mercado. Valor agregado percibido por el cliente. 	Los de los centros de utilidades más: <ul style="list-style-type: none"> Satisfacción de grupos involucrados. Indicadores de responsabilidad social.

Referencia de la imagen

Contabilidad administrativa 9ª. Edición. Ramírez, D. Editorial McGraw-Hill. Capítulo 10: Sistema de control administrativo. Tema: Evaluación de las diferentes áreas de responsabilidad. Página 403.

Referencia:

Contabilidad administrativa 9ª. Edición. Ramírez, D. Editorial McGraw-Hill.